

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Backman Anne

Kehittämishanke

Opettajuuden kaksoisrooli

Johtaminen, alaistaidot ja työyhteisöosaaminen

Työn ohjaaja Kosti Nivalainen
Tampere 10/2010

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ammatillinen opettajakorkeakoulu
Opettajankoulutuksen kehittämishanke

Backman Anne
Opettajuuden kaksoisrooli. Johtajuus, alaistaidot ja työyhteisöosaaminen
64 sivua +1 liitesivua
Lokakuu 2010
Työn ohjaaja Kosti Nivalainen

TIIVISTELMÄ

Tämän kehittämishankkeen tarkoitus on tarkastella opettajan työtä työyhteisöosaajana. Olen toiminut vasta lyhyen aikaa opettajana ja joutunut pohtimaan oman työn osaamistavoitteita monesta näkökulmasta. Olen tarkastellut näkökulmaa, missä opettamistyön lisäksi opettaja toimii eräänlaisessa kaksoisroolissa – sekä ryhmänsä ”esimiehen” roolissa että oman kollegiaalisen työyhteisönsä jäsenenä ”alaisen” roolissa. Ryhmänjohtajuus vaatii osaamista ja sitä voi kehittää. Osaamista vaatii myös työyhteisön hyvinvointia tukeva alaisuus.

Opettajana joudun työskentelemään kahden maailman rajapinnalla. Kun tiedostan oman roolini työyhteisöosaajana ja yhteisöni hyvinvoinnin merkityksen, ja kun tietoisesti toimin yhteisöni hyvinvointia edistävästi, vaikutan myös omaan hyvinvointiini. Kun opettajana voin omassa työyhteisössäni hyvin, minulla on mahdollisuus rakentaa hyvinvoivaa työyhteisöä myös omassa luokkayhteisössäni tämän ryhmän johtajana. Luokkayhteisön hyvinvointi, esimies-alais-osaaminen ja yhteistyötaito siirtyvät osaamiseksi luokan opiskelijoille ja heidän mukanaan edelleen työpaikoille koulutuksen päätyttyä.

Koulu ja oppilaitokset ovat avainasemassa yhteisöllisten taitojen opettamisessa. Kiusaamista esiintyy kouluissa edelleen – samoin työyhteisöissä. Kun työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys nähdään tärkeänä, kiusaamista voidaan ennalta ehkäistä. Työ- ja/tai luokkayhteisöjen vuorovaikutustilanteissa on tärkeää tiedostaa systeeminen näkökulma: ryhmän sisäisessä ilmapiirissä kaikki vaikuttaa kaikkeen. Jos halutaan saada aikaiseksi muutosta ryhmän ilmapiirissä, on tärkeä huomata, että yhteen osasysteemiin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa kokonaisuuteen. Hyvinvoiva ja terve työyhteisö ei hyväksy ryhmän jäsenten minkäänlaista kiusaamista – millään tavalla

Olen koonnut tähän kehittämishankkeeseen erilaisia näkökulmia ja ajatuksia työyhteisöjen hyvinvoinnin kehittämiseksi. Tämä materiaali voi toimia eräänlaisena työkalupakkina ja ideapankkina työyhteisöosaamisen tilannetta pohdittaessa ja opetettaessa. Tuon esiin myös työnohjauksen yhtenä työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen välineenä.

Asiasanat: Opettajuus, johtajuus, alaisuus, työhyvinvointi, yhteisöllisyys

Tampere University of Applied Sciences
Degree Program in Teacher Education
Development Project in Teacher Education

Backman Anne

The Roles of Teachers in the Wellbeing of the Educational Community, 64 pages +1 appendix
October 2010

Advisor Kosti Nivalainen

ABSTRACT

The purpose of this development project is to examine the work of the teacher as an expert in the educational community. I have not worked as a teacher for very long, therefore, I have had occasion to consider the goals of competence in my own teaching from many viewpoints. This research deals with the dual role of the teacher as the leader when dealing with students, and as the employee in a large work organization. Group leadership in teaching is a competency that must be acquired and maintained through development. The wellbeing of the work environment is crucial to that development process.

As a teacher, I have to work in the border area between the roles of leader versus employee. Becoming aware of my own role as an expert in the work community and of the importance of wellbeing in that community and I work actively for the wellbeing of the community, then I am positively influencing my personal wellbeing. As a satisfied member of a health work community, I am able to transfer that wellbeing to the classroom in my leadership role. The wellbeing of the classroom, including the cooperative teacher-student relationship should transfer by way of example to the students, and will benefit them as students and when they graduate and enter the work community.

The schools and educational institutions are in a key position when teaching community competencies. There still exists bullying in schools – and likewise in work communities. If we consider it important to develop well-being at work, we also may be able to prevent bullying. In interactional situations in work communities and/or in groups of students, it is important to recognize the systemic structure: in the inner atmosphere of the group everything has an influence on everything else. If we want to change something in the atmosphere of a group it is important to notice that when influencing on one part of the system you may be able to influence the whole system. When the work community is healthy, bullying is never allowed nor tolerated.

I have collected into this development project some different viewpoints and thoughts to help to develop work communities in teachers' work and teaching environments. This material might be compared to a toolbox for thinking and teaching wellbeing of the work community. On the job counseling of the individual or group in the work community is a method I emphasize for the development of wellbeing in work communities.

Keywords: Being a teacher, leadership, employee, wellbeing at work, community competencies

Sisällysluettelo

1 Kehittämishankkeen lähtökohtia	5
2 Opettaja työyhteisöosaajana.....	7
2.1 Opettaja opettajana.....	7
2.1.1 Opettaja motivoi ja kommunikoi	8
2.1.2 Opettaja auttaa kasvamaan ja kehittymään	9
2.1.3 Opettaja kasvaa ja kehittyi itsekin.....	10
2.2 Opettaja johtajana.....	11
2.2.1 Johtajuus ja johtamisen taito	12
2.2.2 Opettajan johtajuuden kehittäminen	14
2.3 Opettaja alaisena	17
2.3.1 Alaisuus ja alaistaito	18
2.3.2 Alaistaitojen kehittäminen	19
3 Työ- ja luokkayhteisöihin kuuluvien hyvinvointi	21
3.1 Terveet työyhteisöt oppilaitoksessa	21
3.1.1 Henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen	23
3.1.2 Yhteiset pelisäännöt, yhteinen ymmärrys perustehtävästä.....	27
3.1.3 Työkyky, työn ilo ja huumori	28
3.2 Epätasapainon oireiden tunnistaminen.....	30
3.2.1 Systeemiteorian vuorovaikutusmalli yhteisössä	31
3.2.2 Kiusaaminen työ- tai luokkayhteisössä.....	34
3.2.3 Kiusaamiseen puuttuminen	35
4 Opettajien työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen ja kehittyminen	37
4.1 Yhteisöllisyys.....	37
4.1.1 Yhteisön kehitysvaiheet opettajan työyhteisöissä.....	38
4.1.2 Yhteisön yhteistyövalmiudet.....	39
4.1.3 Vertaisuus ja voimaantuminen.....	41
4.2 Sosiaalinen pääoma.....	44
4.2.1 Tunnetaidot ja sosiaalinen äly.....	44
4.2.2 Vuorovaikutustaidot.....	46
4.2.3 Dialogisuus ja moniäänisyys.....	48
4.3 Menestyksen avaimet	51
4.3.1 Luottamus ja luovuus työyhteisössä	52
4.3.2 Leikki, liike ja lepo hyvinvointitaitoina.....	54
4.3.3 Työnohjaus opettajien voimaannuttamisen välineenä	55
5 Johtopäätökset	57
Lähteet.....	61
Liite 1: Työyhteisökysely.....	65

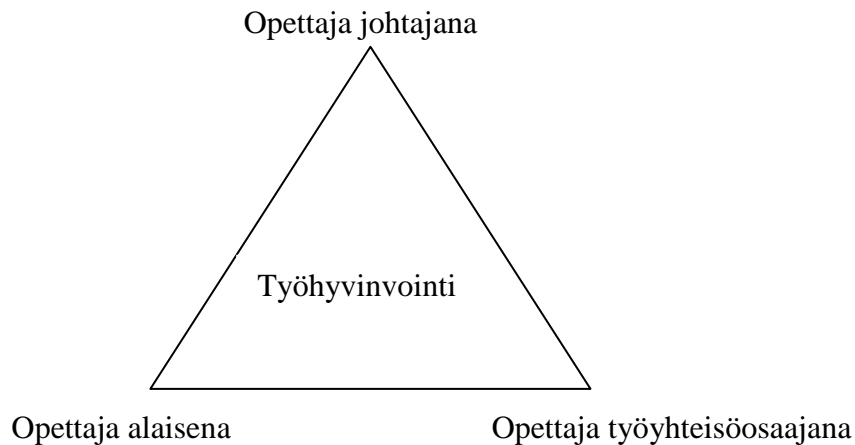
1 Kehittämishankkeen lähtökohtia

Tässä pedagogisten opintojeni kehittämishankkeessa on tarkoitus tarkastella opettajan asemaa erilaisten työyhteisöjen leikkauspisteessä. Olen itse vasta lyhyen aikaa työskennellyt ammattikorkeakoulun tuntiopettajana ja tämä työ toimii oman opettajuuteni kehittämisen välineenä. Tavoitteenani on lähestyä opettajuutta työyhteisöosaamisen näkökulmasta. Asetan tässä työssä tietoisesti opettajan oman työyhteisön, opettajakollegion, ja luokkayhteisön rinnakkain ja sisäkkäin: lyhyen kokemukseni perusteella näyttäisi olevan hyödyllistä tarkastella sekä opettajan oman työyhteisön että erilaisten luokkayhteisöjen työhyvinvointia toistensa kaltaisina ja toisiinsa vaikuttavina. Olen myös toiminnut työnohjaajana erilaisissa yhteisöissä; lähestymistapani perustuu luonnollisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen myös työnohjauksen näkökulmasta.

Kehittämishankkeeni perustuu kirjallisuuteen ja tähänastisiin käytännön kokemuksiini opettajuudesta – ensisijaisesti pitkän linjan opiskelijana mutta myös uutena opettajana. Tarkoitukseni on herättää ajatuksia opettajan työn työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvistä osa-alueista ja myös eri tasoilla. Oman opettajatyöni kautta olen herännyt pohtimaan kysymyksiä opettajan työn kaksoisroolinomaisesta asemasta sekä oman työyhteisönsä jäsenenä että monien luokkayhteisöjen jäsenenä. Omassa opettajatyöyhteisössäni toimin alaisena ja työtoverina kollegiaalisessa työryhmässä; luokassa opettaessani opettajan roolini on tavallaan ”esimiehen”, ryhmän johtajan, rooli. Tällaisen kaksoisroolin hallitseminen vaatii erityistä taitoa, tämän taidon jatkuvaa kehittämistä ja myös edelleen välittämistä opiskelijoille työelämäosaamiseksi. Työelämäosaamisen opettamista opiskelijoille pidän erittäin merkityksellisenä.

Yhteisössä elämisen ja olemisen taidot ovat mielestäni olennainen osa opettajana ja ihmisenä kasvamista. Opettajan työ ryhmänsä ohjaajana, ”esimiehenä”, on avainasemassa. Luokkayhteisö toimii työyhteisön tavoin. Se valmistaa tulevaan työelämään ja sen työyhteisöjen haasteisiin. Kehittämishankkeeni lähdekirjallisuudessa puhutaan työyhteisöistä ja työyhteisöjen hyvinvoinnin kehittämisestä. Käytän tässä kehittämistehtävässä työyhteisön käsitteen rinnalla ja rinnasteisena luokkayhteisö -käsitettä, sillä uskon, että samat lainalaisuudet toimivat kaikenlaisissa yhteisöissä. Tarkasteluni kohteena tässä

kehittämishankkeessa ovat siis opettajan suhde omaan johtajuuteensa luokkayhteisössä ja samalla opettajan suhde omaan jäsenyyteensä omassa työyhteisössään eli opettajuuden omat alaistaidot.



Kuvio 1. Opettajan työn ulottuvuudet

Opettajan työn eri ulottuvuuksia yritän kuvata yllä olevalla kolmiolla (Kuvio 1.): opettaja toimii samanaikaisesti sekä esimiehenä että alaisena. Työyhteisöosaaminen yhdessä edellä mainittujen taitojen kanssa tuottaa työhyvinvointia sekä opettajainhuoneissa että luokkayhteisöissä. Tällainen työhyvinvointi puolestaan synnyttää jaksamista ja työniloa. Se tuottaa myös tuloksellisuutta työssä.

Ihminen voi hyvin voidessaan kuulua yhteisöön, missä häntä pidetään tärkeänä, missä hän saa riittävästi myönteistä palautetta ja missä hän voi turvallisesti olla omalla tavallaan erilainen – merkittävä juuri itsensä kaltaisena ihmisenä (ks. Heikkilä & Heikkilä 2005, 297). Tällainen yhteisö on perhe, päiväkodin ryhmä, koululuokka ja myös hyvinvoiva työyhteisö. Hyvinvoivassa luokkayhteisössä voi toteutua sellainen yhteisöllisyys, missä jokaisella on oma paikkansa, niin opettajalla kuin opiskelijalla. Hyvässä oppimisympäristössä jokainen voi toteuttaa omaan persoonallisuuteensa sopivaa tehtävää – ja kasvaa ja kehittyä siinä.

2 Opettaja työyhteisöosaajana

2.1 Opettaja opettajana

Opettajan ammatti on asiantuntija-ammatti. Siihen sisältyy laaja yhteiskunnallinen vastuu ja yhteiskunnan hyvinvoinnille olennaisten palvelujen tuottaminen. Opettajalta odotetaan myös sitoutumista ammatilliseen kasvuun eli oman ammattitaidon ja ammatin kehittämiseen. (Luukkainen 2005, 27, 41.) Uusikylän mukaan hyvälle opettajalle voi asettaa kolme vaatimusta: 1) opettajan pitää tietää, mitä hän opettaa, 2) opettajan pitää opettamastaan oppiaineesta ja 3) hyvä opettaja pitää oppilaistaan. Opettajan tulee tuntea opiskelijansa ja ymmärtää niitäkin, jotka eivät pidä opiskelusta. Hyvä opettaja haluaa toimia opiskelijoidensa parhaaksi. Huumorintaju on yksi opettajan parhaimmista ominaisuuksista. Hyvällä opettajalla on hyvä muisti ja hänellä on tahdonvoimaa. Hän on ystävällinen ja innostava, oikeudenmukainen ja ystävällinen kaikille ja myös aina vastuuntuntoinen. (Uusikylä 2006, 59–61.) Opettajan työssä tapahtuvien kohtaamisten kirjo on laajentunut. Opettaja kohtaa työssään yhä useammanlaisia yksilöitä tarpeineen. Opettajilta vaaditaan aiempaa enemmän vuorovaikutusosaamista. Opettajat tarvitsevat myös eväitä kyetäkseen ratkomaan monenlaisten oppijoiden moninaiset elämäntilanteista johtuvat ongelmat. (Rasku-Puttonen & Rönkä 2004, 176.)

Opettajan tehtävä on auttaa opiskelijaryhmäänsä ja sen jäseniä kasvamaan aktiivisuuteen. Oppija nähdään oman toimintansa subjektina; aktiivinen oman toimintansa subjekti on sekä yhteiskunnallinen että yksilöllinen tavoite. Opettajan pitää olla ensisijaisesti mahdollisuuksien avaaja ja kehittymisen tukija. Opettajuus onkin olemassa vain opiskelijoiden kautta. Opiskelijoiden on hyväksyttävä opettajuuden muutos ja toimintaideologia. Opettamisen keskeisin tehtävä on valmiuksien ja oppimisen edistäminen. (Luukkainen 2005, 23, 58.) Oppimisen kannalta sisäinen motivaatio on se voima, joka saa oppijan oppimaan syvällisesti ja kiinnittämään huomionsa sekä opittaviin sisältöihin, että omaan oppimiseensa. Jos asia koetaan tärkeäksi, siitä myös kiinnostutaan ja kiinnostus on suhteellisen pysyvää. Onnistumisen todennäköisyys vahvistaa motivaatiota, samoin tekemisen ilo. (Kupias 2008, 120–121.) Työyhteisötaitojen oppiminen on eräs keskeinen asia.

Opettajan ammatissa ammatilliset ja eettiset haasteet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Niitä ei yleensä voi erottaa toisistaan. Erityisesti eettisyyden periaate koskee opettajan suhdetta opiskelijoihin, mutta se sisältää myös opetuksen sisältöjä ja metodeja koskevat valinnat. Opettajan tulee olla tietoinen moraalisisesta vastuustaan sekä tehtäväänsä liittyvä valta-asemasta ja siihen liittyvästä vastuullisuudesta. Opettajuuteen liittyy kirjoittamattomia periaatteita auttamisesta, erilaisuuden kohtaamisesta, ryhmän huomioimisesta, yhteisestä hyvästä jne. Myös oikeus, huolehtiminen ja totuudellisuus liitetään opettajan eetokseen. Eettisyys on myös sitoutumista muihin ihmisiin ja toimintaa suhteessa toisiin kunnioittavalla tavalla. Opettaja toimii myös eettisen toimijan esikuvana opiskelijoille. (Luukkainen 2005, 74–75, 78.)

2.1.1 Opettaja motivoi ja kommunikoi

Opettajan vastuulla on järjestää työntekijöilleen/opiskelijoilleen sopivaa työtä, kullekin riittävästi. Valistunut johtaja/opettaja pitää huolen siitä, että hänen työyhteisönsä voi hyvin. Hyvä päällikkö on vilpittömästi kiinnostunut alaisistaan ja välittää heistä. Hän pitää huolen heidän tarpeistaan ja hyvinvoinnistaan. Hän kohtelee yksilöitä yksilöinä – arvokkaasti ja kunnioittavasti. Hän saa tehtävän työn kuulostamaan mielenkiintoiselta. Hän pitää tavoitteet yksinkertaisina ja saavutettavina. Päällikön tehtävä on johtaa, ei sekaantua alaisten töihin. Hän antaa myös kunnian työn tekijöille eikä omi sitä itselle. (Allen 1997, 101, 104, 106.) Ammattitaitoinen opettaja pyrkii motivoimaan opiskelijoitaan sen tiedon perusteella, minkä hän on itse opiskelijoistaan hankkinut. Jokainen opiskelija on yhtä arvokas; opettaja ei hyväksy ennalta lyötyjä leimoja totuutena. Hän kannustaa ja tukee jokaista opiskelijaansa. (Uusikylä 2006, 88.)

Motivointi tarkoittaa siis sitä, että opiskelijalle annetaan syy tehdä kunnan työtä. Kun opiskelijasta tuntuu, että tehtävä on tärkeä, hän haluaa vastata odotuksiin – varsinkin jonkun sellaisen odotuksiin, jota hän kunnioittaa. Kun opettaja delegoi tärkeitä tehtäviä, opiskelijat saavat mahdollisuuden kasvaa tehtävien mittaiseksi. He voivat oppia uutta ja kehittää omia taitojaan. Opiskelijat saattavat ja saavat myös tehdä virheitä, mutta virheistä voi oppia. Allenin mukaan *hyvä arvostelukyky on tulos kokemuksesta ja kokemus on tulos huonosta arvostelukykyvystä*. (Allen 1997, 96–99.) Kun oikeudenmukaisuus ja opiskelijan kannustaminen säätelevät kouluelämää, suurimmat oppimisen esteet on rai-

vattu. Positiivinen palaute on tehokkainta silloin, kun opiskelija uskoo, että se on vilpittöntä. Kannustava palaute on erityisen tärkeää ja motivoivaa opiskelijalle, jolla on oppimisongelmia. (Uusikylä 2006, 89–91.) Työ- ja luokkayhteisöjen toimivuuden kannalta on tärkeää, että erilaisuutta hyväksytään; se nähdään ryhmää rikastuttavana. Jokaiselle löytyy oma paikkansa ja tehtävänsä ryhmässä; jokaisella on annettavaa yhteisen hyvän tuloksen saavuttamiseksi.

Opettajan on tärkeää osata kommunikoida opiskelijoidensa kanssa. Allenin (1997) esittää, että kommunikointi vaatii tietojen vaihtoa ja viestimistä joka suuntaan. Kaikkien vaihdettujen tietojen pitää olla mahdollisimman selkeitä ja täydellisiä. Tämä ehkäisee väärinymmärryksiä. Tiedoilla pitää olla merkitystä sille, joka ne saa eli tietojen pitää olla tärkeitä tiedon saajalle. Opettajan pitää varmistaa, että viesti on ymmärretty. Hyvä kommunikoiija on myös hyvä kuuntelija. Opettajan pitää osata saada ja antaa palautetta. (Allen 1997, 86–87.) Ammatillisesti ajan tasalla oleva opettaja tuntee oman alansa, ottaa vastaan haasteellisia tehtäviä, osoittaa kriittisyyttä ongelmien ratkaisuihin sekä käyttää hyödykseen työstään saamaansa palautetta (Luukkainen 2005, 25.)

2.1.2 Opettaja auttaa kasvamaan ja kehittymään

Opettajan tulisi kaikin tavoin tukea jokaisen opiskelijan terveen itsetunnon kehitystä (Uusikylä 2006, 87). Ajattelemaan oppii vain ajattelemalla. Opiskelijoille on järjestettävä ajattelutehtäviä. Jotta he oppivat soveltamaan tietojensa, on esitettävä soveltavia tehtäviä; teoriaa ja käytäntöä on kytkettävä toisiinsa opintojen sisällöissä ja järjestelyissä. Opettajan tehtävä on työllistää ja antaa älyllisiä haasteita. (Luukkainen 2005, 61.) Opettaja voi myös tuoda esiin omaa työelämäosaamistaan. Käytännön kokemukset, virheet ja niistä oppiminen antavat opiskelijoille parhaan kuvan käytännöistä ja käytännön työn edellyttämistä taidoista ja osaamisesta.

Pedagogista rakkautta osoittava opettaja oivaltaa, että jokainen ihminen on ainutlaatuinen ja täydellinen sellaisena kuin on. Tästä seuraa, että opettaja kunnioittavan läsnäolon ja empaattisuuden avulla auttaa nuoria kasvamaan ja kehittymään itsensä näköisiksi ja kokoisiksi aikuisiksi. (Salminen 2008, 12.) Jos opettaja uskoo, että hän voi kehittää opiskelijoiden kykyjä, hän myös odottaa näiltä hyviä suorituksia ja ilmaisee näille odotuksensa. Realistisen optimistinen suhtautuminen ja monipuoliset opetusmenetelmät se-

kä runsas tuki koulutyössä tuottavat onnistumisen kokemuksia sekä opettajalle että opiskelijoille. (Uusikylä 2006, 95–96.)

Oppimisen prosessi on tärkeämpää kuin lopputulos. Kaikessa oppimisessa, opettamisessa ja kasvatuksessa yksilön maailmankuvaa rakentavaa tositietoa syntyy, kun havaintoja ja oppimiskohde koetaan itselle merkitykselliseksi ja kohteen suhteet ympäröiviin asioihin ymmärretään. Tällöin tiedosta ja tiedostamisesta muotoutuu jatkuva prosessi, tieto syvenee ja tuottaa uuta tietoa. Yksittäiset tulokset ja tuotokset eivät ole oppimisessa ja henkisessä kasvussa niin merkityksellisiä. Oppimistulosten kannalta oleellista on oivaltaa, ymmärtää ja soveltaa. Opettajan on myös hyvä tiedostaa, että oppimista tapahtuu kaikkialla, ei pelkästään luokkahuoneissa. (Luukkainen 2005, 69–70.)

2.1.3 Opettaja kasvaa ja kehittyy itsekin

Hyvä opettaja auttaa opiskelijoitaan kasvamaan ja kehittymään. Samalla hän yrittää kehittää itseään ja suorituksiaan opettajana. Opettajalta odotetaan entistä enemmän luokkahuoneen ulkopuolella tapahtuvien toimintojen taitamista. Kehittymistavoitteita ovat opettajan valmiudet toimia yhteistyössä elinkeinoelämän sekä kulttuurin edustajien kanssa. Valmiuksia odotetaan myös kriisitilanteissa toimimisen suhteen ja informaatioteknologian soveltamisen hyödyntämisessä. (Luukkainen 2005, 26, 61.)

Opettajalle motivaatio on Isokorven mukaan tärkeä ominaisuus. Opettajan oma innostus ja ammatissa kehittymisen halu näkyvät opiskelijoiden oppimiskokemuksissa. Opettaja antaa mallin opiskelijoille oman persoonallisen kasvu- ja kehittymishalukkuutensa kautta. Henkinen kasvu, itsensä toteuttaminen ja positiivisen omanarvontunnon muodostuminen edellyttävät vastuuta ja haasteita sekä opettajalle että oppijoille. Luova ja vaihteleva opetus edellyttää oppijakeskeisten ja yhteistoiminnallisten työtapojen hallintaa ja niiden joustavaa käyttöä. Itse asiassa Isokorpi tarkastelee opettajuutta ohjaajuutena ja opettamista ohjaamisena sosiaalisten taitojen ja työyhteisötaitojen kehittämisessä. (Isokorpi 2003, 73.)

2.2 Opettaja johtajana

Johtaja ei yritä muuttaa tai uudistaa työryhmänsä jäseniä. Hän voi luoda ympäristön, joka järjestelmällisesti kannustaa työntekijöitä kehittämään itseään. Hän tuntee ryhmänsä heikot ja vahvat puolet ja antaa kullekin sellaisia tehtäviä, jotka heille sopivat. Johtaja korostaa työntekijöidensä vahvoja puolia ja suhtautuu virheisiin myönteisesti: virheet ovat luonnollinen osa oppimista. (Allen 1997, 126–128.) Näin voi myös hyvä opettaja toimia luokkassaan ja ryhmänsä ohjaajana ja työyhteisötaitojen luotsaajana.

Hyvä johtaja antaa alaistensa tehdä myös rauhassa työtä. Hän opastaa ja auttaa, mutta ei istu niskassa, ei tukahduta tai holhoa. Esimies osoittaa luottavansa ja pitävänsä alaisiaan pätevinä ja kypsinä. Kun työpaikan tavoitteena on etevyys, on itsestään selvää, että jokainen pyrkii sitä kohti: jokainen kehittyy kykyjensä rajoissa eteväksi. Ihmiset pitävät haasteista – kunhan onnistuminen näyttää mahdolliselta. Tässä on tärkeää johdonmukaisuus ja jatkuvuus. Pitää muistaa, että kasvu ja kehitys ovat tapahtumasarja, joka etenee pitkän ajanjakson kuluessa. Opettajan johtajana pitää muistaa riittävästi kehua eli palkita opiskelijoitaan, mieluiten julkisesti, kun he ovat onnistuneet työssään hyvin. (Allen 1997, 136–138.)

Mäkisalo (2004) sanoo, että osaamisen johtaja on jämäkkä johtaja. Jämäkkään johtamiseen kuuluvat seuraavat asiat:

Jämäkkä johtaja/opettaja

- uskaltaa sanoa mielipiteensä loukkaamatta toisia.
- pysyy sanojensa takana.
- puolustaa ”omaa porukkaansa”.
- pitää huolta tärkeiden arvojen toteutumisesta.
- uskaltaa myöntää, jos on ollut väärässä.
- uskaltaa pitää huolta omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan.

(Mäkisalo 2004, 206.)

2.2.1 Johtajuus ja johtamisen taito

”Johtajuus on kauneuden kaltaista; vaikeaa määritellä, mutta nähdessään sen kyllä tunnistaa” (Sydänmaanlakka 2004, 105). Työpaikan hierarkkiset valtarakenteet, vastuuketjut ja asemat ovat aina olemassa ja niitä tarvitaan. Valtakäyttäytyminen kuuluu ihmisten välisiin suhteisiin, ja siitä on hyvä olla tietoinen. Joskus kuitenkin valta-asetelmat saattavat muuttua haitoiksi ja esteiksi. Esimiehen on tärkeää osata sovittaa käytöksensä kulloiseenkin tilanteeseen. Joskus on tarpeen olla jämäkkä ja ottaa tietoisesti vallan käyttäjän paikka – joskus taas on tärkeää luoda tasa-arvoista ja avointa keskustelutilannetta. (Sauer ym. 2010, 75–77.) Opettaja joutuu ryhmässään tasapainoilemaan samojen elementtien kanssa. Ryhmän hyvinvoinnin ja turvallisuuden kannalta on tärkeää, että johtajuus toteutuu. Samalla opettajan on kuitenkin ohjattava ryhmänsä jäseniä itseohjautuviksi ja vastuullisiksi itsenäisiksi toimijoiksi.

Johtajuuden määrittely ei ole helppoa, mutta se on erittäin tärkeää, jotta voimme syvästi ymmärtää, millaista ilmiötä yritämme tutkia. Johtamiselle annetaan useasti korvaavia termejä. Puhutaan valmentamisesta, mentoroinnista, ohjaamisesta ja jopa palvelemisesta. Myös sellaiset toiminnot, kuten opettaminen ja koulutus, sisältävät Sydänmaanlakan mukaan samanlaisia elementtejä kuin johtaminen eli opettamisen luonteeseen sisältyy myös johtajuus. Opettamisen ja oppimisen elementit vaativat onnistuakseen johtajuutta, joka on sopusoinnussa tilanteen kanssa. Opettamistilanteessakin yksilön toimintoja ohjataan kohti tiettyjä tavoitteita. (Sydänmaanlakka 2004, 105.)

Johtamisella ja johtajilla on oltava organisaatiossa selkeä rooli suunnan näyttäjinä, toiminnan organisoinnissa ja kannustajina (Mäkipeska & Niemelä 2005, 195). Johtaminen edellyttää ihmisten kohtaamista (Sauer ym. 2010, 86). Kaikkein oleellisin asia, joka tekee johtajasta aidon, todellisen johtajan, on hyvä itsetuntemus ja terve itseluottamus. Tämän lisäksi johtajalla pitää olla erityisesti hyvät vuorovaikutustaidot ja kiinnostus työskennellä ihmisten kanssa. On tärkeää, että johtamista arvostetaan ja siihen panostetaan. Johtajat luovat johtamiskulttuurin ja johtamisen periaatteet, jotka sitten ohjaavat johtamiskäyttäytymistä. Johtaminen tulisi nähdä palvelutehtävänä ja johtajan olisi tarjottava johtamispalvelua. (Sydänmaanlakka 2004, 120–121.)

Pentti Sydänmaanlakka puhuu älykkästä johtajuudesta. Älykäs johtajuus on jaettu ja yhteistoiminnallinen prosessi, joka pitäisi opettaa johtajien lisäksi myös alaisille. Älykkään johtajuuden lähtökohta on, että sekä johtajat että alaiset toteuttavat sitä yhdessä. Älykäs johtajuus tarkoittaa ihmisen työskentelyn tehokasta järjestämistä. Se ei ole manipulointia eikä pelkästään asioiden hallinnointia, vaan pikemminkin työntekijöiden ja työyhteisöjen tehokasta innostamista. Älykäs johtajuus etsii uusia tapoja ratkaista ongelmia. (Sydänmaanlakka 2004, 116.)

Vuorovaikutus älykkäessä johtajuudessa siis sisältää tavoitteiden asettamista, palautteen antamista, ohjausta ja valmentamista sekä kehittämistä. Tätä kaikkea voi kehittää tehokkaan kommunikoinnin avulla. Käskeminen, väittelemine, keskustelu, dialogissa oleminen – voivat toimia kommunikoinnin välineinä. Älykkään johtamiskäyttäytymisen avulla voi toimia roolimallina eli johtaa esimerkillä, motivoida ja innostaa, toimia innovatiivisesti ja luovasti, toisin sanoen, pystyä jatkuvaan uudistumiseen. Samalla johtaja pysyy myös huomioimaan alaisensa yksilöinä. Kaikki tämä vaatii johtajalta rationaalista älykkyyttä, tunneälykkyyttä sekä henkistä älykkyyttä. (Sydänmaanlakka 2004, 125.)

Johtajalla on merkittävä rooli sellaisten tilanteiden luojana, joissa ihmiset voivat konkreettisesti tuntea hyväksyntää. Ihmiset tarvitsevat tunnetta, että heidän tekemänsä työ on merkittävää organisaation menestymisen kannalta. Sanalliset ja konkreettiset tunnustukset ovat aika ajoin tarpeen. Johtajalle on myös tärkeää, että hänen organisaationsa ihmiset tuntevat kuuluvansa yhteen, heillä on vahva työmoraali ja he luottavat työyhteisönsä yhteiseen voimaan tavoitteita kohti etenemisessä. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 299.) Opettajan tehtävät oman opiskelijaryhmänsä työhyvinvoinnin ja työskentelymotivaation ylläpitäjänä ovat samankaltaiset.

Sydänmaanlakka (2004) asettaa johtamiselle ja toimivalle yhteistyölle seuraavia pelisääntöjä:

Opettaja johtajana

- osallistuu aktiivisesti ryhmänsä työskentelyyn, kuuntelee muita.
- kantaa vastuun työtehtävistään.
- antaa ja ottaa vastaan rehellistä palautetta.
- osallistuu ja valmistautuu hyvin kehityskeskusteluihin.

- toimii esimerkkinä.
- valmistautuu ja osallistuu aktiivisesti palavereihin; huolehtii, että ne ovat tehokkaita.
- asettaa tavoitteet yhdessä ryhmänsä kanssa ja seuraa niiden toteutumista.
- kannustaa ja tukee ryhmäänsä menestymään.
- pyrkii ja innostaa innovatiivisuuteen.
- muistaa, että ryhmässä on erilaista osaamista ja hyödyntää sitä.
- on oikeudenmukainen.
- pitää ryhmänsä jäsenet ajan tasalla.
- vaalii yhteishenkeä.
- pitää huolta itsestään.

Opettajan on hyvä muistaa, että johtaminen ei ole vain kahden kauppa, vaan se miten toimii yhden työryhmän jäsenen kanssa, vaikuttaa myös kokonaisuuteen. Opettajan pitäisi pystyä toimimaan mahdollisimman oikeudenmukaisesti ja avoimesti. (Sydänmaanlakka 2004, 129.)

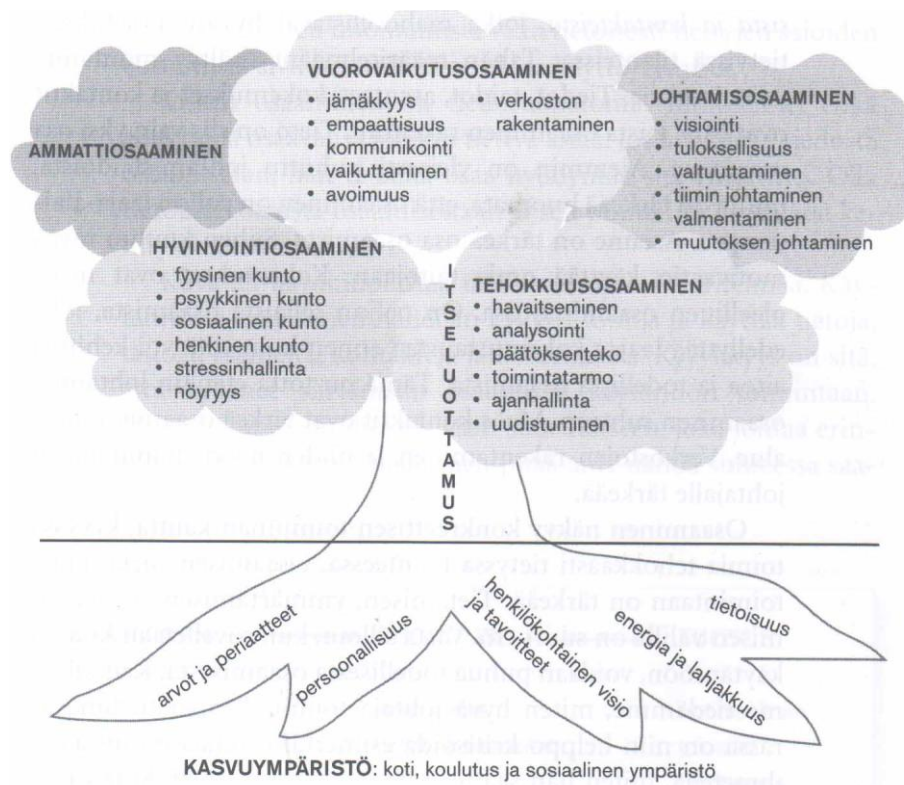
2.2.2 Opettajan johtajuuden kehittäminen

Opettaja on tunnistettava omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Johtajuuden oppiminen tapahtuu Sydänmaanlakan mukaan paljolti työssä oppimalla. Työssä kehittyminen edellyttää opettajalta johtajana neljää asiaa. Ensinnäkin pitää osata arvioida itseään hyvin. Toinen edellytys on hyvä itsetuntemus. Kolmanneksi on oltava hyvä itseluottamus, jotta pystyy myöntämään oman keskeneräisyytensä. Neljänneksi on hyvä tiedostaa omat oppimisen esteensä; johtajan tulee muistaa katsella todellisuutta mahdollisimman avoimesti, kuunnella heikkoja signaaleja, toteuttaa hyvät ideat välittömästi ja viedä asiat päätökseen. (Sydänmaanlakka, 162, 172.)

Kun opettaja itse ponnistelee kasvaakseen ja parantaakseen omia suorituksiaan johtamisessa, hän osoittaa opiskelijoilleen, että hän pitää sellaista toimintaa tärkeänä. Hyvä johtaja valvoo omia suorituksiaan ja edistymistään. Hän arvioi myös, mitä taitoja hän mahdollisesti tulevaisuudessa tarvitsee ja valmistautuu esimerkiksi jatkokurssien avulla tuleviin tehtäviin. Allenin mukaan johtajan täytyy osata huolehtia ajankäytöstään. Johtajan täytyy osata priorisoida eli saada tehdyksi vain oikeat asiat. Hänen on keskityttävä

tärkeisiin asioihin ja jätettävä vähemmän tärkeät tekemättä tai muiden tehtäväksi. Johtajan on muistettava koko ajan päämäärä ja unohdettava sivuseikat. (Allen 1997, 138, 149–150.)

Sydänmaanlakka on kehittänyt ”johtajuuden osaamispuu” -mallia. Tämä voi toimia myös opettajuuden osaamismallina. Puun runkona (Kuvio 2.) on opettajan itseluottamus ja usko omaan johtajuuteensa. Lehvistö koostuu viidestä muusta osa-alueesta, jotka ovat 1) ammatillinen osaaminen, 2) vuorovaikutusosaaminen, 3) tehokkuusosaaminen, 4) johtamisosaaminen ja 5) hyvinvointiosaaminen. On tärkeää huomata, että nämä alueet ovat osittain limittäisiä. Sydänmaanlakka uskoo, että nämä osa-alueet kattavat kokonaisvaltaisesti johtajuusosaamisen kirjjon. (Sydänmaanlakka 2004, 148–149.)



Kuvio 2. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004, 149).

Johtajuuden osaamispuulla on myös juuret. Juuret kuvaavat sitä, millainen johtaja/opettaja on ihmisenä. Tästä hyvän johtajuuden taustalla olevasta olemisesta ei puhuta usein, mutta Sydänmaanlakka uskoo sen olevan äärimmäisen tärkeä osa johtajuutta. Johtajan oleminen ja osaamispuun juuret muodostuvat myös viidestä osa-alueesta. Nämä ovat 1) arvot ja periaatteet, 2) persoonallisuus, 3) henkilökohtainen visio ja tavoitteet, 4) energia ja lahjakkuus sekä 5) tietoisuus. Lisäksi koti, koulutus ja sosiaalinen kenttä muodostavat kasvuympäristön, josta puu imee vaikutteita. (Sydänmaanlakka 2004, 148–149.)

Niin opettajuuden kuin johtamisenkin osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksesta ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. Osaaminen on oppimisprosessin tulos. Osaaminen ei ole osa persoonallisuutta tai luonteenpiirre. Se on jotain, mitä ihmiset voivat kehittää ja harjoitella. Osaamisen kehittäminen on uuden oppimista ja vanhan poisoppimista. Poisoppiminen ei tarkoita asioiden unohtamista vaan tietoisesti tiettyjen asioiden siirtämistä sivuun, etteivät ne ohjaa käyttäytymistä. Joskus osaaminen on tiedostamatonta. Ihminen ei ehkä edes tiedä osaavansa jotain tiettyä asiaa. Jos ihminen ei tiedosta asiaa, hän ei ehkä osaa hyödyntää sitä riittävästi. Kaiken kehityksen lähtökohta on tulla tietoiseksi omasta osaamisestaan ja sen puutteista. (Sydänmaanlakka, 150–151.)

Nykyisin jo tunnustetaan, että ne esimiehet, jotka uskaltavat olla tavallisia ihmisiä muiden joukossa, onnistuvat parhaiten esimiestyössä. He ovat aidosti kiinnostuneita alaisensa asioista, kuuntelevat heidän mielipiteitään ja antavat arvoa heidän näkemyksilleen. Työyhteisössä tapahtuva vuorovaikutus ei siis juurikaan poikkea muusta vuorovaikutuksesta. Esimiehen tehtäväksi jää yhteisistä asioista käytävän keskustelun aktivointi ja rohkaiseminen omien näkemysten ilmaisemiseen. Tärkeää on yhdessä tekeminen ja oppiminen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 219–220.) Esimies ei hänelle tyypillisessä roolissaan koskaan olla mieliksi kaikille osastoonsa kuuluville. Hän saattaa tyydyttää osaa ryhmästään hyvin ja samaan aikaan ärsyttää toisia. Kukin esimies toimii hänelle luontaisella tavalla ja omaan elämänhistoriaansa pohjautuen. Sellaiset roolivalinnat esimiestyössä ovat oikeita, joiden avulla oman työyhteisön perustehtävä näyttäytyy laadukkaana ja henkilökunta voi hyvin. Tällöin voi todeta esimiestyön onnistuneen. (Keskinen 2007, 69.)

Vaikka alaistaidoista ei virallisesti makseta, viisas esimies havaitsee ne työntekijät, joilla on monipuoliset alaistaidot, ja palkitsee heitä muin keinoin. Palkkiona voi olla arvostuksen osoittaminen, palkitsevien tehtävien antaminen, vastuuta jakamalla tai muilla keinoilla, jotka työntekijä kokee merkitykselliseksi. (Keskinen 2007, 24.)

2.3 Opettaja alaisena

Alaistaitoa on alettu tutkia vasta 1990-luvun loppupuolella ja siksi alaistaito-käsitteelle ei suomen kielessä ole vielä vakiintunut sellaista vastinetta, joka ei sisältäisi vääränlaisia, alamaisuuteen tai alistuneisuuteen viittaavia sävyjä (Keskinen 2007, 18–19). Sydänmaanlakan mielestä termi alainen ei enää välttämättä sovellu uuteen johtamiskulttuuriin. Se on vanhan johtajavaltaisen ja alistavan johtamiskulttuurin käsitteitä: alistaa, olla alaisena. Sydänmaanlakka ehdottaa käsitteitä ”asiantuntija, työntekijä, kanssatyöntekijä, kollega ja partneri”, jotka hänen mielestään ovat parempia, kun suomen kielessä ei ole vakiintunutta uutta hyvää vastinetta ”alaiselle”. Sydänmaanlakka korostaa, että alaisena toimimiseen ei koskaan liity alistamista. (Sydänmaanlakka 2004, 122.)

Keskinen tarkastelee opettajien alaistaitoja Arménio Regon väittämien avulla. Nämä sisältävät viisi erilaista alaistaidon ulottuvuutta; 1) osallistuva käyttäytyminen, 2) käytännöllinen orientaatio, 3) tunnollisuus, 4) kohteliaisuus ja 5) ammatillinen motivaatio. Keskinen puhuu myös esimiestaidon ja alaistaidon välisistä kytkennöistä ja näiden organisaatiopsykologisista lainalaisuuksista. Hän pohtii myös psykologisesta sopimuksesta, jonka työnantaja ja työntekijä tulevat tehneeksi työsuhteen solmimisen yhteydessä. Psykologisella sopimuksella hän tarkoittaa sellaisia ääneen lausumattomia molempipuolisia sitoumuksia, odotuksia ja velvoitteita, joita aina on läsnä uuden työsuhteen alkaessa. Psykologisen sopimuksen realistisuus, pitävyys ja houkuttelevuus säätelevät mm. työntekijän pysymistä työpaikassaan, sitoutumista ja työnlaatua, toteaa Keskinen. (Keskinen 2007, 12–13, 22.)

Hyvät alaiset ovat aktiivisia ja osallistuvat myös johtamisprosessin toteutukseen. Alaisista voi tulla johtajia ja johtajista alaisia missä tahansa johtamissuhteessa. Alaiset eivät toteuta ”alaisuutta” vaan johtajuutta, koska johtaminen nähdään vaikuttamisyriytyksinä

tiimissä. Tätä Sydänmaanlakka tarkoittaa käsitteillä 'jaettu ja yhteistoiminnallinen johtajuus'. Alaiset ja esimiehet luovat suhteen, jossa he vaikuttavat toistensa lisäksi myös organisaatioon ja yhteiskuntaan. (Sydänmaanlakka 2004, 122.)

2.3.1 Alaisuus ja alaistaito

Alaistaidolla tarkoitetaan sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Tiimin jäsenten auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaisu kuuluvat hyviin alaistaitoihin. Alaistaito on tiimityöskentelytaitoa ja rakentavaa kommunikointia – ei passiivista johdettavana olemista. Se on siis myös yhteistyötaitoa. Alaistaito täydentää johtamistaitoa. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7.)

Isokorpi puhuu intersosiaalisiin kyvyistä. Näitä ovat empaattisuus, sosiaalinen vastuu ja muihin ihmisiin suhtautumisen tapa. Empaattisuuteen hän sisältää kyvyn ottaa huomioon, ymmärtää ja arvostaa toisen ihmisen tunteita. Sosiaalinen vastuu sisältää kyvyn osoittaa olevansa yhteistyö- ja vaikutushaluinen sekä rakentavalla tavalla toimiva ryhmän jäsen. Muihin ihmisiin suhtautuminen näkyy kyvyssä luoda ja ylläpitää molemmin puolin tyydyttäviä ihmissuhteita, joille on ominaista ystävyys ja kiintyminen. Tärkeitä tekijöitä ovat myös sopeutumiskyky, paineensietokyky ja yleinen hyvinvointi. Isokorven mukaan sopeutumiskykyyn sisältyy todellisuudentaju, joustavuus ja ongelmanratkaisutaidot. Paineensietokyky koostuu stressinsietokyvystä ja impulssien hallintakyvystä. Yleiseen hyvinvointiin liittyy myönteinen elämänsäsenne ja onnellisuus. (Isokorpi 2003, 70–71.) Nämä kyvyt ja osaaminen synnyttävät mielestäni hyvää alaistaitoa.

Alaistaito on laajempi käsite kuin ammatillinen osaaminen. Se tarkoittaa velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä. Se tarkoittaa myös velvollisuutta toimia yhteistyössä työkavereiden ja esimiehen kanssa. Alaistaitoa on aktiivinen osallistuminen työpaikan asioiden edistämiseen ja oman mielipiteen ilmaisemista. Se sisältää niin asenteellisia työkäyttäytymisessä ilmeneviä kuin myös tiedollisia valmiuksia. Alaistaidot tarkoittavat työntekijän tietoista halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla esimiestään ja työtovereitaan tukien samalla kun hän hoitaa

varsinaiset tehtävänsä. Hyvä ja pätevä alainen pyrkii siis kaikin tavoin toimimaan työyhteisönsä tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 8; ks. myös Keskinen 2007, 20–21.)

Tehokas alainen pystyy roolissaan tasapainottamaan kaksi näennäisesti toisensa pois sulkevaa ulottuvuutta: itsenäinen ajattelu ja aktiivinen sitoutuminen työhön/organisaatioon. Hän hyväksyy työyhteisönsä arvot ja toiminnan tarkoituksen. Häntä myös arvostetaan ammattitaitoisena henkilönä. Hänellä on osaamista, joka on tärkeää työn kriittisissä vaiheissa. Hän on sitoutunut työhönsä ja osaa keskittyä olennaiseen. Hän osaa myös reagoida organisaation muuttuviin tavoitteisiin. Tehokas alainen auttaa myös muita onnistumaan ja samalla oppii itse. Parhaimmillaan hän auttaa myös omaa esimiestään kasvamaan ja kehittymään. Hän tiedostaa esimiehensä roolin ja rajoitukset, joita se asettaa hänen omalle toiminnalleen. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 18.)

Tehokas alainen ennakoi asioita; hän toimii vastuullisesti ja osaa laittaa asiat tärkeysjärjestykseen. Hän yhdistää pätevyyden ja sitoutumisen. Hän osaa käsitellä konflikteja. Hän tekee järkeviä päätöksiä, jotka perustuvat kokemukseen ja prosessin syvälliseen tuntemiseen. Hän on innostunut, joustava ja muuntautumistaitoinen. Rehellisyys ja palvelu ovat hänen arvojaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 19; ks. myös Keskinen 2007, 34.) Opettaja joutuu työssään toimimaan useamassa roolissa; hän kuuluu samanaikaisesti vähintään kahteen työyhteisöön. Kollegiaalisessa opettajayhteisössään hän on työryhmän jäsen ja alaisroolissa. Luokkatilanteessa ja ryhmänsä vastuupettajana hän on esimiesaseman kaltaisessa tehtävässä. Voidakseen hyvin opettajan on tärkeää osata toimia näissä rooleissa ja samalla opettaa näitä ammatillisia taitoja opiskelijoilleen.

2.3.2 Alaistaitojen kehittäminen

Alaistaitojen kehittäminen on mahdollista monin tavoin. Työtehtäviin perehdyttäminen, työympäristöön ja työtovereihin samoin, on esimiehen vastuulla. Tämä on ensimmäinen askel hyvien alaistaitojen kartuttamiseksi. Esimiehen tehtävä on myös pitää huolta jatkuvasta perustehtävän ja sen tavoitteiden selkiyttämisestä, työtehtävien keskinäisestä priorisoinnista ja palautteen antamisesta liittyen tehtävien suorittamiseen. Tavoitteita, toimenkuvia ja yhteistyösuhteita voidaan myös selkiyttää ulkopuolisen asiantuntijan avustuksella esimerkiksi työyhteistyönohjauksessa. (Keskinen 2007, 43.)

Työntekijä vastaa oman aktiivisen asenteensa säilyttämisestä sekä yhteistyössä esimiesten ja työtovereiden kanssa että oman vastuullisen asenteensa ylläpitämisestä työtään kohtaan. Työntekijällä tulee olla halu yhteistyöhön ja esimiehellä taito mahdollistaa tämä yhteistyö esimerkiksi päätöksentekoon liittyen. Työntekijän vastuulla on kertoa esimiehelleen työn kehittämisideoista tai työsuorituksia mahdollisesti rajoittavista tekijöistä. Alaistaito karttuu työtaidon ohella ammattikokemuksen kertyessä, mutta se vaatii selkeää, aktiivista ja laadukasta esimiestaitoa, toteaa Keskinen (Keskinen 2007, 43–44.)

Kehityskeskustelu voidaan nähdä vuorovaikutustilanteena, jossa on mahdollista päästä aidosti keskustelemaan osaamisesta ja sen kehittämisestä. Kehityskeskustelussa esimies on aina asiakaspalvelijan roolissa ja kehitettävä on pääosassa. Hyvän kehityskeskustelun tuloksena molemmat keskustelijat ovat tyytyväisiä. (Saarinen 2001, 247.) Esimiehen tehtävänä on johtaa alaisen työtä ja alaisen tehtävänä auttaa esimiestä ja itseään onnistumaan. Jokainen vuorovaikutussuhde ihmisten kesken on moniulotteinen ja -sävyinen. Toinen kokee esimiehen tukevana ja auttamishaluisena ja toinen pelkäänsä sekaantuvana, jos esimies osoittaa kiinnostusta alaisen työhön. Tärkeää on pyrkiä avoimeen vuorovaikutukseen ja löytää keskinäinen luottamus. Neuvottelutilanteessa auttaa aito halu kuunnella ja kuulla toinen toistensa näkökantoja. Tavoitteena voittaja–voittaja -periaate eli se, että molemmat osapuolet voittavat vie neuvottelua eteenpäin ja säilyttää suhteen ja luottamuksen toimivina. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 75, 78.)

3 Työ- ja luokkayhteisöihin kuuluvien hyvinvointi

3.1 Terveet työyhteisöt oppilaitoksessa

Työterveyslaitos kuvaa nettisivuillaan tervettä työyhteisöä seuraavasti: Terveessä työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti, ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö sujuu. Terveen työyhteisön esimiestyö on osallistuvaa ja kuuntelevaa, ja työnjako on oikeudenmukaista ja selkeää. Palautteen antaminen koetaan tärkeänä ja sitä osataan antaa ja ottaa vastaan rakentavasti ylhäältä alas ja päinvastoin. Terveen työyhteisön jäsenillä on riittävät mahdollisuudet osallistua yhteisönsä toimintaan ja he myös ovat halukkaita kehittämään työskentelyään. Työsuojelun toiminta kuuluu kiinteästi terveeseen työyhteisöön. (Työterveyslaitos 2010.) Edellä mainittu pätee myös luokkayhteisöissä; opettajalla on esimiestyön kaltainen rooli työyhteisötaitojen opettamisessa. Opiskeluterveyden tehtävänä on puolestaan hoitaa opiskelijoiden työterveyden ja yleisen hyvinvoinnin ylläpitämistä. Opiskelijahuollollinen yhteistyö on tärkeää vaikeuksien ennaltaehkäisemisessä.

Kaikissa työyhteisöissä esiintyy ajoittain ihmissuhdekitkaa – viihtyisissäkin. Tilapäiset kiistat menevät kuitenkin nopeasti ohi ja ne unohdetaan. (Himberg 1996, 10.) Voimme olla yhteydessä toisiinsa monin eri tavoin. Sosiaalinen osallistuminen työryhmässä voi tarkoittaa yhdessä kahvilla käymistä, yhteistä raportin kirjoittamista tai talkoisiin osallistumista. Osallistumista ovat myös tiedollinen osallistuminen, päätöksen tekoon osallistuminen, vastuun jakaminen ja johtajuuden jakaminen. Lisäksi työntekijät osallistuvat myös työyhteisön yhteiseen tarinaan. (Sauer ym. 2010, 101.) Hyvän työyhteisön keskeinen perusta ovat hyvin toimivat ihmissuhteet. Työhyvinvoinnin edistämässä on tärkeää huomioida hyvän työyhteisön kehittäminen eri ulottuvuuksilla. Suotuisten työolosuhteiden luominen on tärkeää ja se edistää yksilöiden työhyvinvointia. Ihmisiä pitää myös tukea pitämään huolta omasta terveydestään. (Mönkkönen & Roos 2009, 248, 251.)

Tervettä työ-/luokkayhteisöä kuvaavat alhainen stressin taso, korkea työyhteisöön sitoutuminen ja työtyytyväisyys. Työntekijöiden poissaolot vähenevät. Terveessä työyhteisössä vallitsee hyvä työilmapiiri ja riitoja on vähän. Terveellä yhteisöllä on tehokkaat

muutoksen hallintavalmiudet sekä hyvät ongelmanratkaisutaidot. Pitkällä aikavälillä uusia ongelmia syntyy vähän. Etusijalla pidetään kehittäviä ja ehkäiseviä toimia; pääpaino on pitkän aikavälin jatkuvuuden ja tulevaisuuden kehittämisessä. (Työterveyslaitos 2010.)

Mäkisalo (2004) on pohtinut ja kehittänyt työyhteisön hyvinvointia erityisesti hoitoalalla. Hän vakuuttaa, että yhteisöllisyyden kehittäminen on kivijalka terveelle työyhteisölle. Terveessä työyhteisössä on hyvä, luottamuksellinen ja avoimuuteen perustuva ilma- piiri, jossa ihmisten on helppo keskustella vaikeistakin asioista keskenään, pilke silmä- kulmassa. Terveessä yhteisössä pyritään sekä johdon että alaisten hyvinvoinnin maksimointiin. Terveen työyhteisön kannalta keskeinen asia on sen jokaisen jäsenen henkilö- kohtainen ja kollektiivinen vastuu yhteisön terveydestä ja hyvinvoinnista. Vastuullisuu- della Mäkisalo tarkoittaa sitä, että työyhteisössä kollektiivisesti ymmärretään yhteisön olevan juuri sellainen kuin mitä sen jäsenet päättävät sen olevan. (Mäkisalo 2004, 13.)

Mäkisalo (2004) luettelee terveen työyhteisön tunnuspiirteinä muun muassa seuraavia asioita:

- Avoin keskustelukulttuuri
- Yhteisöllisyyden jatkuva rakentaminen ja vahvistaminen: esimerkiksi ”yhteen hiileen puhaltaminen”, yhteinen ”fiilis” ja yhdessä tekemisen tuntu
- Toiminnan perustana ovat yhdessä sovitut ja keskustellut työtä ohjaavat arvot ja periaatteet.
- Myönteistä erilaisuutta arvostetaan ja jalostetaan.
- Toiminnan perustaksi on rakennettu yhteisiä päämääriä, tavoitteita ja pelisääntö- jä.
- Yhteisiin päämääriin, tavoitteisiin ja/tai sopimuksiin on sitouduttu.
- Työyhteisössä hankitaan säännöllistä palautetta toiminnasta ja palautteesta opi- taan rakentavassa hengessä.
- Jokainen yhteisön jäsen voi olla oma itsensä ja luottaa opiskelutovereidensa ja erityisesti opettajien tukeen.
- Työn kehittäminen ymmärretään osaksi oman työn tekemistä.
- Muutos koetaan mahdollisuudeksi, ei uhkaksi.

- Työn ja ympäristön riskit hallitaan ja huolehditaan yhteisön jäsenten hyvinvoinnista ja jaksamisesta. (Mäkisalo 2004, 13–14.)

3.1.1 Henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen

Ihmiset viettävät yli puolet valveillaoloajastaan töissä tai työmatkalla. Perinteisesti työ on suomalaisille eräs keskeisin merkityksellisyyden antaja elämässä. (Saarinen 2001, 176.) Yksilön kohdalla kestävä hyvinvointi edellyttää vastuunkantoa omasta elämästään. Henkiseen hyvinvointiin työssä on kuitenkin parhaat edellytykset silloin kun sitä edistetään yhtä aikaa työntekijän, työn ja työyhteisön tasoilla toimilla. (Työterveyslaitos 2010.) Tiibetin 14. Dalai Lama sanoo, että työhyvinvointi lähtee yksilön kyvystä huolehtia omasta itsestään. *”Olipa ihminen miten ammattitaitoinen tahansa, tekipä hän millaista työtä hyvänsä, syntymästä kuolemaan asti jokainen työskentelee pitääkseen huolta omasta itsestään. Se on ihmisen tärkein tehtävä.”* (Dalai Lama XIV 2005, 22.)

Parhaimmillaan työ edistää ihmisen hyvinvointia ja terveyttä. Työntekijän kohdalla hyvinvointi edellyttää vastuuta omasta elämästä, työurasta, työstä ja työkyvystä. Hyvässä kunnossa jaksaa enemmän ja elpyy nopeammin. Itsearvostus auttaa asettamaan rajoja, ottamaan omat kokemukset vakavasti ja hoitamaan itseään hyvin. On myös hyvä pyrkiä tunnistamaan omat vahvuudet ja työtavoitteet, jotka on mahdollista kohtuudella saavuttaa ja jotka tuovat toteutuessaan tyydytystä. Tietojen ja taitojen ollessa ajan tasalla työstä selviytyy helpommin. Ongelmat eivät muodostu ylivoimaisiksi, kun niihin tarttuu varhain. Keskustelu ja avun vastaanottaminen jäsentävät ajatuksia, auttavat näkemään vaihtoehtoisia tapoja ja antavat tukea. (Työterveyslaitos 2010.) Opiskelu on rinnastettavissa työhön ja luokkayhteisöt työyhteisöihin – ainakin työelämään valmentavana jaksosona.

Kyky tuntee myötätuntoa kanssaihmiä kohtaan lisää myös ihmisen omaa hyvinvointia. Kun ihminen kehittää kykyään tuntee myötätuntoa, hän onkin Dalai Laman mukaan itse pääasiallinen edunsaaja. Ihmiset ovat loppujen lopuksi sosiaalisia eläimiä. Ihminen on rakenteellisesti kehittynyt selviytymään vain yhteistyössä toisten kanssa. Niin vahva kuin joku yksittäinen ihminen onkin, ilman kanssaihmiään hän ei voi selviytyä elämässä. Ihmisen on mahdotonta elää täyttää ja onnellista elämää ilman ystäviä. Ihminen, jolla on lämmin sydän ja inhimillistä lämpöä, on myös työssä mieleltään tyynempi ja

rauhallisempi. Hyvät, toimivat ihmissuhteet antavat ihmiselle voimaa ja luovat paremmat edellytykset ajattelutoiminnalle, arviointikyvyille, päätöksentekotaidolle ja niin edespäin. (Dalai Lama XIV 2005, 45.) Myönteisten tunteiden ilmaiseminen ryhmässä on yhtä tärkeää kuin ahdistavienkin. Kyselyjen mukaan suomalaisilla työpaikoilla ei anneta juurikaan myönteistä palautetta tai kehuja. (Saarinen 2001, 71.)

Kun puhutaan onnellisuudesta ja tyytyväisyydestä työssä, tärkeintä on se, miten suhtaudumme ympärillämme oleviin ihmisiin, niin työtovereihin kuin asiakkaisiin ja esimiehiin. Tärkeintä on inhimillinen tekijä, kuten kaikessa inhimillisessä toiminnassa. Jos ihminen aivan erityisesti ponnistelee saadakseen aikaan hyvät välit samassa työssä tai luokkayhteisössä olevien ihmisten kanssa ja siirtää omat perusihimilliset hyvät ominaisuutensa työpaikalle tai kouluun, tilanne voi muuttua ratkaisevasti hyvään suuntaan. Tarkipä silloin mitä työtä hyvänsä, se voi silloin olla tyytyväisyyden lähde. Silloin odottaa iloisena työhön tai kouluun lähtöä ja on työpaikallaan onnellisempi. Jokainen voi omalta osaltaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin kohenemiseen ja sitä kautta omaan kokemukseensa työstään. Dalai Laman mukaan ei pidä odottaa, että joku toinen tekee ensimmäisen siirron vaan on tärkeää tehdä itse jonkinlainen aloite hyvään suuntaan. (Dalai Lama XIV 2005, 45–46.)

Ihminen voi myös vaikuttaa toisten ihmisten asenteisiin. Yksikin ihminen voi saada paljon aikaan. Yksi ainoa ihminen voi muuttaa työ- tai luokkaympäristönsä ilmapiiriin. Esimerkiksi hyvin kireään työntekijäryhmään, jossa ihmiset eivät tule toimeen keskenään, tulee uusi työntekijä, joka on lämmin ja ystävällinen. Vähän ajan kuluttua koko ryhmän mieliala ja asennoituminen muuttuu parempaan suuntaan. Samalla tavalla voi joskus nähdä päinvastaisen kehityksen työpaikalla, jossa ihmiset tulevat hyvin toimeen keskenään, kunnes sinne tulee joku uusi työntekijä, joka toimii riidankylväjänä. Tämä yksi ihminen vaikuttaa koko ryhmään ja saa aikaan ristiriitoja ja ongelmia. (Dalai Lama XIV 2005, 46–47.)

Työterveyslaitos (2010) antaa samansuuntaisia ohjeita työntekijälle, esimiesasemassa olevalle sekä työyhteisölle henkisestä hyvinvoinnista huolehtimisesta. Nämä kaikki tuottavat myös tulosta luokkayhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä.

Itsestä huolehtiminen

- Riittävä lepo ja virkistäytyminen ovat tärkeitä, samoin monipuolinen ravinto, ulkoilu ja kuntoilu.
- Kokonaiseen elämään mahtuu muutakin kuin työ, kuten esimerkiksi perhe, ystävät, harrastukset jne.

Vastuu omasta hyvinvoinnista

- Puhu tuntemuksistasi ja kokemuksistasi muille.
- Muista, että esillä oleva ongelma ei ole päätepiste vaan välivaihe.
- Älä lyö päätäsi seinään tai luovuta, vaan kokeile toista tapaa.

Hyvinvoinnista huolehtimisen merkitys korostuu tilanteissa, joissa

- työmäärä lisääntyy jatkuvasti ja työtehtävissä tapahtuu runsaasti muutoksia.
- työssä joudutaan reagoimaan nopeasti muutoksiin, mutta vaikutusmahdollisuudet työn suorittamistapaan ovat vähäiset.
- esimiehen tuki on heikkoa tai toiminta on lopettamisuhan alla.
- aikataulut ja budjetointi on tehty tiukoiksi eikä joustovaraa ole.

Hyvä itsetuntemus on tärkeää

- Kuuntele ja kunnioita omaa jaksamistasi ja omia rajojasi.
- Pohdi omia arvojasi: huolehdi, että pystyt työssäsi toteuttamaan myös sellaisia asioita, jotka ovat sinulle tärkeitä ja mielekkäitä.
- Ymmärrä ja tunnista omat vahvuutesi ja haasteesi.

Realistinen asennoituminen työhön

- Tunnista, mikä työssä tai opiskelussa on mahdollista, listaa kaikki työsi ja aseta töillesi tärkeysjärjestys: mikä on perustehtäväsi, mitä pitäisi miettiä ja mikä ei työssäsi suju, varaa viikoittain yksi tunti näiden asioiden pohtimiseen.
- Pohdi esimiehesi kanssa, onko työmääräsi mahdollinen, mitä sille voisi tehdä ja mihin toivoisit työsi kehittyvän.
- Tiedosta, mikä on riittävän hyvä suoritus; hyväksy se, että ajoittain tulee tilanteita, jolloin et ehdi, jaksa, osaa tai hallitse asioita.
- Aseta selkeä raja työlle – takaraja, jolloin lähdet kotiin.

- Tarkista säännöllisin väliajoin, miten järjestelysi toimivat ja miten jaksat: niin kauan kuin asiat eivät suju tai jaksat huonosti, on tarvetta muutokseen.

Avoim kiinnostus oman työn kehittämistä kohtaan

- Jatkuva arviointi ja tavoitteiden uudelleen määrittely on osa työtä.
- Ota vastuuta ammattiurasi kehittämisestä läpi työuran.

Esimies/opettaja hyvinvoinnin tukena

- Esimieheys/opettajuus on työtehtävä: miten asiat saadaan sujumaan?
- Muista ja hyväksy inhimilliset rajat.
- Harjoita pitkän aikavälin henkilöstöpolitiikkaa.
- Arvosta työntekijän panosta.
- Pidä mielesi avoimena ja ole valmis arvioimaan asioita uudelleen.
- Muista, että vuorovaikutus kulkee kahteen suuntaan.
- Kohtaa alaiset myös yksilöinä.
- Tartu ongelmiin heti.

Työyhteisö hyvinvoinnin tukena

- Työtoverit voivat tukea toistensa voimavaroja.
- Tarjotkaa toisillenne apua ja ohjausta työtehtävissä.
- Tehkää aloitteita.
- Olkaa avoimina työtehtäviin liittyvissä asioissa.
- Pääpaino työviestinnässä on työn päämäärien edistämässä ja sitä koskevien ongelmien ratkomisessa.
- Kunnioittakaa ja arvostakaa toisianne.
- Pyrkikää rakentamaan tapaan kohdata ristiriidat.
- Hyväksykää erilaisuus ja sopeutukaa yhteisiin pelisääntöihin.

Jokaisella on vastuu siitä, miten käyttäytyy ja toimii työyhteisössä. (Työterveyslaitos 2010.)

3.1.2 Yhteiset pelisäännöt, yhteinen ymmärrys perustehtävästä

Työyhteisön kulttuurilla on erityisen suuri merkitys työssä viihtymiselle ja työn tuloksille. Yhteinen kulttuuri pohjautuu usein organisaation alkuvaiheessa syntyneisiin peruskokemuksiin ja selviytymisstrategioihin. Nämä ovat usein tiedostamattomia ja ilmevät itsestään selvyyksinä. Epäviralliset normit, roolit ja viestintäkanavat jäsentävät yhteisön toimintaa ja turvallisuutta, mutta lisäävät myös konfliktiriskiä. (Himberg 1996, 14, 25.) Eri tilanteita varten työpaikalla tarvitaankin yhteiset pelisäännöt. Epäasiallisen kohtelun välttäminen ja siihen puuttuminen ovat esimerkki yhdessä sovittavista asioista. Pelisääntöjen tulee olla kaikkien tiedossa, samoin menettelytapojen jos pelisääntöjä rikotaan. Yhteisten pelisääntöjen puuttuminen näkyy omavaltaisena tapana hoitaa työtehtäviä tai noudattaa työaikoja. (Inna, Laine & Norri 2006.)

Yhteiset pelisäännöt edistävät yhteisen työn tekemistä, toteavat myös Mönkkönen ja Roos. Työyhteisön olennaisiin pelisääntöihin kuuluu muun muassa asiallinen käyttäytyminen työtovereita kohtaan. Esimiehen tehtävä on puuttua huonoon käytökseen; joskus tarvitaan myös ulkopuolista asioiden selvittelijää. (Mönkkönen & Roos 2009, 153, 236.) Esimerkiksi koulumaailmassa perususkomukset ja arvot ilmenevät kirjoittamattomina normeina, jotka määräävät konfliktien säätelyä. Ne määrittelevät myös työyhteisön jäsenten käyttäytymistä toisia jäseniä kohtaan ja yhteisön perusarvojen esiin tuomista ja tiettyjen traditioiden noudattamista. Tiedostamattomia normeja ja käytäntöjä voidaan analysoida, mutta ilman ulkopuolista havainnoijaa niitä tuskin tavoitetaan (Himberg 1996, 15, 26.)

Koko työyhteisön toimintakyvystä huolehtiminen on tärkeää. Esimiesten tulee herkällä silmällä tutkia yhteisön sosiaalisia tilanteita, yhdenvertaisuutta ja kykyä toimia yhdessä. Tarvittaessa on tartuttava aktiivisesti työtä vaikeuttaviin tai haittaaviin vuorovaikutustilanteisiin. (Mönkkönen & Roos 2009, 251.) Työhyvinvoinnin kannalta olennaista on kokemus oman työn hallinnasta. Työhyvinvointia lisää myös mahdollisuus tehdä sisältörikasta työtä ja vaikuttaa työn kehittämiseen sekä osallistumiseen työtä koskevaan päätöksentekoon. Työyksikön hyvinvointitekijöiksi Mäkipeska ja Niemelä määrittelevät yhteisesti hyväksytyyn käsityksen yksikön perustehtävästä, yhteisesti sovitut työjaon ja pelisäännöt sekä ihmisten voimavaroista huolehtimisen toiminnassa tulevaisuutta kohti.

(Mäkipeska & Niemelä 2005, 217–218.) Omasta työhyvinvoinnista huolehtimisen lisäksi opettaja on avainasemassa opiskelijaryhmänsä hyvinvoinnin seuraamisessa.

3.1.3 Työkyky, työn ilo ja huumori

Työhyvinvointi -käsitteellä tarkoitetaan henkilöstön psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä. Nämä liittyvät keskeisesti työnhallintaan, motivoitumiseen ja työssä viihtymiseen. (Mönkkönen & Roos 2009, 226.) Mäkisaloon mukaan työyhteisön terveys ja hyvinvointi -käsitteeseen liittyy oleellisesti työkyvyn käsite. Työkyvyn ylläpitäminen tarkoittaa kaikkea sitä toimintaa, jolla esimerkiksi opettajat, opiskelijat ja koulun yhteistoimintaorganisaatiot yhteistyössä pyrkivät edistämään ja tukemaan jokaisen koulussa ja myöhemmin työelämässä olevan työ- ja toimintakykyä hänen työuransa kaikissa vaiheissa. (Mäkisalo 2004, 20.)

Työntekijän fyysinen ja psyykinen hyvinvointi ja jaksaminen ovat merkittäviä työn tuloksellisuuden kannalta. On tärkeää, että työntekijällä on kyky kehittyä työn vaatimusten ja muutosten mukana sekä kykyä nähdä itsensä osaksi laajempaa kokonaisuutta. Oman ja työyhteisön toiminnan kehittäminen edellyttää työntekijältä vastuullisuutta ja oman työn haltuun ottamista. Ratkaisevaa on, miten hän on oivaltanut oman työnsä ytimen, tarkoituksen ja päämäärän – kokeeko hän tekevänsä tärkeää työtä ja olevansa omalla paikallaan tärkeä henkilö. Työyhteisön jäsenelle on myös tärkeää mahdollistaa osallistuminen laajempaan yhteisöön koskevaan ja myös yhteiskunnalliseen keskusteluun ja päätöksentekoon, vakuuttaa Mäkisalo. Tämä vaatii avointa vuorovaikutusta työnantajien ja johdon, koko henkilöstön kesken. (Mäkisalo 2004, 20.)

Jotta työn tulos voi olla hyvä, lähtökohtana on aina se, että työntekijä kykenee rakastamaan itseään ja hyväksymään itsensä. Itsestään ja hyvinvoinnistaan on pidettävä hyvää huolta, jotta työ tuottaa tulosta. Myönteinen perusasenne elämään, toisiin ihmisiin ja työhön on tyypillistä työssä viihtyvälle henkilölle. Jos ihmisen perusasenne on uutta vastaanottava, avoin ja positiivinen, hänellä on hyvät edellytykset kehittää herkkyyttä ja ennakkoluulottomuutta sekä nähdä myös omassa työssään upeita mahdollisuuksia. Näin

hän pysyy myös työkykyisenä. (Mäkisalo 2004, 21–22.) Itsetuntemuksen lisäämiseksi ihmisten pitäisi antaa yrittää ja epäonnistua oppimisen lisäämiseksi. Pikkuvirheisiin ja epäonnistumisiin pitäisi suhtautua työpaikoilla sallivasti. Toistuviin ja isoihin virheisiin pitäisi tietenkin puuttua heti, muuten ne paisuvat. Tunteiden näyttäminen ja salliminen työpaikoilla kertoo siitä, että saamme olla kokonaisia ihmisiä eikä vain roolihahmoja. Omista virheistä, epäonnistumisista ja kokemuksista puhuminen vapauttaa myös toiset avautumaan. (Saarinen 2001, 107.)

Kun ihminen kokee työnsä merkityksellisenä, hän kokee työn iloa ja saa energiaa, mitä ikinä tekeekin. On asennoitumiskysymys kokeeko ihminen itsensä muurariksi, joka on vain latomassa tiiliä päällekkäin päivästä toiseen, vai näkeekö hän itsensä rakentamassa maailman suurinta katedraalia? On hienoa, jos voi kokea työnsä kutsumuksena ja elämäntehtävänä. Hyvä johtaja osaa luoda työlle merkityksiä. (Sydänmaanlakka 2004, 132.) Jos ihmisillä ei ole mahdollisuutta tehdä asioita kuin yhdellä, esimiehen tiukasti kontrolloimalla tavalla, niin heiltä on turha odottaa joustavuutta. Tärkeää on ottaa ihmiset mukaan suunnittelemaan työnsä tavoitteita ja strategioita. Ihmisiä pitää tukea ja kannustaa onnistumaan, jotta he uskaltavat tehdä asioita omilla luovilla tavoillaan. (Saarinen 2001, 152–153.)

Ojasen (2007) mukaan tutkimustulokset osoittavat, että hyvinvoivat, ei-masentuneet ja itseensä luottavat ihmiset, käyttävät yhteisöissään liittymistä vahvistavaa huumoria. Huumorintajulla on vahva yhteys onnellisuuteen, elämönhallintaan, itseluottamukseen mielialaan ja ahdistuneisuuteen. Huumorintaju edistää hyvinvointia. Hyvinvoivat käyttävät enemmän huumoria. Huumori on osa mielen terapiaa. Huumori kertoo, että tajuamme pieniä vivahteita ihmisten välisistä suhteista. Huumoria käyttävä on sosiaalisesti älykäs ja saa siitä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa etua itselleen. Huumoria käyttävät ovat muita sosiaalisempia ja suosituimpia. (Ojanen 2007, 232–234.) Nauraminen on sosiaalinen tapahtuma ja kyky, jota kenellekään ei tarvitse opettaa. Ihmiset nauravat seurassa 30 kertaa enemmän kuin yksinään. Nauru kohottaa sydämen sykettä ja verenpainetta ja tuulettaa samalla keuhkoja. Se laskee myös tutkimusten mukaan elimistön stressihormonipitoisuuksia ja parantaa kykyä vastustaa sairauksia. (Saarinen 2001, 186.)

Huumori lisää yhteyden kokemista. Kun nauramme samoille asioille, kuulumme yhteen. Huumori nousee yhteisyyden kokemuksista ja edellyttää usein toisen tuntemista ja hyvää tilanteen tajuamista. On kuitenkin tiedettävä millaista huumoria toinen sietää. Huumori voi olla myös alistavaa ja loukkaavaa. Seksuaalinen huumori on toisista suorastaan inhottavaa, ja toisen mielestä se saattaa olla erityisen hauskaa. Parhaimmillaan huumori palvelee yhteisön kiinteyttä ja tukee vaikeuksiin joutuneita jäseniä. Jos elämää pystyy katsomaan huumorin näkökulmasta, monet raskaat kuormat kevenevät. (Ojanen 2007, 234, 236.) Työyhteisön sisällä huumoria ja hyvää henkeä kannattaa lähteä rakentamaan pienin askelin. Pienissä yksiköissä huumorin viljely on helpompaa; koko organisaation muuttaminen iloiseksi ei ehkä kertaheitolla onnistu. Muiden kustannuksella pilailu, sarkasmi tai kyynisyys ei johda hyvään tulokseen. Todellisuuden taju on myös hyvä säilyttää: huumori on vain yksi tapa keventää työpäiviä, mutta se ei ole syy olla tekemättä töitä. (Saarinen 2001, 191.)

Sydänmaanlakan mukaan jokaisen tulisi voida elää merkityksellistä ja täysipainoista työelämää, joka mahdollistaa kokonaisvaltaisen kasvun. Henkisyys työssä on yhteisen merkityksen etsimistä yksilön, ryhmän ja koko organisaation tasolla. Se tarkoittaa syvällistä, tarkoituksellista ja merkityksellistä tekemistä, josta syntyy työn iloa ja johon liittyy tunne siitä, että antaa itsestään jotain suuremman yhteisön hyväksi. Yksilön kannalta työn merkityksellisyyden kokeminen on tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä työnhallinnan tekijöistä. Jokaisen pitäisi pystyä kokemaan oma työnsä mielekkäänä, nähdä se laajemmassa yhteydessä. Tämän yhteyden osoittaminen on eräs tärkeä johtajuuden osa-alue. (Sydänmaanlakka 2004, 132.)

3.2 Epätasapainon oireiden tunnistaminen

Kaikissa työyhteisöissä on joskus ongelmia. Aina jossakin vaiheessa ilmenee suhtautumisongelmia työtovereihin, työhön, yhteistyökumppaneihin, päämääriin ja toimintatapoihin. Tärkeää onkin, kuinka kukin työyhteisössä työstää ilmenevää ongelmaa. (Luukkainen 2005, 157.) Ennakoiva hyvinvoinnin edistäminen sisältää ongelmien varhaisen havaitsemisen ja niihin puuttumisen (Mönkkönen & Roos 2009, 227). Työyhteisön hyvinvoinnin uhkatekijät näkyvät muun muassa uupumuksena, muutosvastarintana, työmotivaation puutteena, yhteistyökyvyttömyytenä ja johtajuuskriisinä. Työyhteisön

ilmapiiriin muodostuu säröjä ja toimivuus alkaa ontua. Seurauksena on suoritusasteen lasku. Työyhteisön perustehtävä hämärtyy ja työenergia suunnataan toisarvoisiin asioihin, jotka eivät vie yhteisöä lähemmäs tavoitteita. (Hämäläinen 1998.)

Työyhteisössä ilmenee defensiivistä käyttäytymistä silloin, kun työntekijät tuntevat itsensä uhatuksi tai pyrkivät välttämään mahdollista uhkaa. Kilpailuasetelmaa seuraa väistämättä defensiivinen käytös. Vaikka ihmiset näyttävät työskentelevän ryhmätehtävien parissa, suuri osa heidän energiastaan menee oman itsen puolustamiseen. Kun ihminen joutuu olemaan koko ajan puolustuskannalla, hän menettää kykynsä nähdä ryhmän muiden jäsenten lähettämien viestien todelliset motiivit, arvot, emootiot ja sisällöt. (Sauer ym. 2010, 115.) Ongelmien käsittelemättömyys tai niiden käsittelemistapa voivat myös tulla ongelmiksi. Johtaja ja johtamistapa ovatkin avainasemassa kunnioittavan moninaisuuden kehittämisessä ja puheeksiottamisen taidon ja hyväksymiskulttuurin luomisessa. (Luukkainen 2005, 157.) Esimies, joka haluaa huolehtia työyhteisön luotamuksen säilyttämisestä, puuttuu rohkeasti myös sellaisiin ihmisten välisiin ristiriitoihin, joihin ei voi vaikuttaa korjaamalla työyhteisön toimintaan liittyviä tekijöitä. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöiden tai henkilöryhmien väliset ristiriidat. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 232.)

Osallisuus tietoon on yksi tapa käyttää valtaa sanattomasti rajaamalla toisten liittymisen mahdollisuuksia. Tiedollinen osallistuminen tarkoittaa tiedon jakamista, vastaanottamista ja käsittelyä. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki saavat työssä tarvittavan tiedon ja pysyvät hyödyntämään sitä. Työyhteisöllä on erilaisia keinoja rajata sitä, kuka pääsee osalliseksi tietoon eri tilanteissa. Ne, joita ei haluta mukaan, rajataan ulos. Kun tiedonjako toimii, osallisuus tietoon on avoin kaikille. (Sauer ym. 2010, 101.)

3.2.1 Systemiteorian vuorovaikutusmalli yhteisössä

Usein työyhteisön riidat saattavat johtua organisaation toiminnassa olevista häiriöistä (Himberg 1996, 11). Kouluorganisaatiota voidaan kutsua yleiseksi sosiaalisesti systeemiksi. Se toimii järjestelmänä, jonka piiriin kuuluvat lähes kaikki lapset ja nuoret. Koululuokka voidaan tunnistaa sosiaalisesti ryhmäksi, jolla on sosiaalisen yhteisön piirteitä. Sosiaaliselle systeemille on tyypillistä jäsenten välinen toiminta, roolien muodostuminen ja jäsenten välille syntyneet odotukset. Sosiaalisena järjestelmän koulu on hyvin

dynaaminen ja interaktiivinen. Siellä on koulun sisäistä ja ryhmien välistä sekä ryhmien sisäistä vuorovaikutusta. (Kauppila 2007, 109.) Systeemiajattelu on tapa jäsentää asioita kokonaisuuden kannalta. Ilmiöt ja tapahtumien merkitys nähdään suhteiden, vuorovaikutuksen, viiveiden ja takaisinkytkentöjen näkökulmasta, ei irrallisina tapahtumina. (Hannukainen ym. 2006, 146.)

Koulu voidaan nähdä systeeminä, joka jakautuu useaan osasysteemiin. Näitä ovat esimerkiksi luokat, opettajakunta, henkilökunta, vakiintuneet ryhmät, kuten opiskelijahuoltoryhmä ja erilaiset suunnittelutyöryhmät. Jos yritetään saada muutosta koko koulussa, sen jäsenissä tai jäsenten välisissä suhteissa, on tärkeää tunnistaa edellä mainittuja osasysteemejä. Jos myönteistä muutosta tapahtuu jossain osasysteemissä, muutos heijastuu vähitellen koko kouluun. (Laaksonen & Wiegand 1989, 57.) Oppi systeemien sisäisestä dynamiikasta ja siihen vaikuttamisesta kehottaa suuntaamaan huomio nimensä mukaisesti sekä kokonaisuuteen että sen osasiin. Eräs teorian peruserä on se, että kannattaa työntää tai kehittää sitä, mikä liikkuu mahdottomien muutosten sijasta. Systeemitheoria suosii sekä -ajattelua joko -tai -ajattelun vastakohtana. Ongelmiin on usein löydettävissä lukematon määrä ratkaisuja; kova yrittäminen ja kiire vain estävät meitä näkemästä niitä. (Saarinen 2001, 205.)

Systeemitheoreettisen ajattelumallin mukaan kaikki vaikuttaa kaikkeen ryhmän sisäisessä ilmapiirissä. On tärkeää luopua perinteisestä syyllisen ja syntipukin etsinnästä ja alkaa määritellä ongelmatilanteita uudelleen. Yhteisön sisällä on kaksisuuntaisia ja kehämäisiä vuorovaikutusten systeemejä, joiden tasapainoprosesseihin ja dynamiikan tiloihin on voitava puuttua, jotta yhteisön toiminta tulee ymmärrettäväksi ja järkeväksi. Ryhmissä ja ryhmiin vaikuttaminen ei ole koskaan yksisuuntaista, vaan kaksisuuntaista ja vastavuoroista. Ei riitä, että tarkastelun kohteena on esimerkiksi opettaja tai opiskelija; tarkastelun kohteeksi on otettava heidän välisensä suhde. (Laaksonen & Wiegand 1989, 24, 30, 38.) Opettajan tehtävänä ryhmässä on pyrkiä hallitsemaan ja johtamaan ryhmän jäsenten keskeistä dynamiikkaa. Opettaja havainnoi ryhmän toimintaa. Ryhmän jäsenten roolit antavat sosiaalisen järjestelmän toimintaan voimia suuntaavan elementin. Sekä opettajan rooli että opiskelijan rooli voidaan määritellä suhteessa toisiinsa. Niitä saataan myös pitää toisiaan täydentävinä. Sosiaalisia systeemejä pitävät liikkeellä ryhmän

tai organisaation odotukset. Ne luovat niihin myös dynamiikkaa. (Kauppila 2007, 109–110.)

Systeemisessä työtavassa hylätään siis länsimaisen ajattelumallin mukainen syy–seuraus-ajattelu sekä yhden henkilön, opiskelijan tai opettajan asettaminen vastuunkantajaksi ja häiriön aiheuttajaksi. Huomiota kiinnitetään sen sijaan vuorovaikutuksen merkitykseen häiriön synnyssä. Toimenpiteet kohdistetaan muutoksen aikaansaamiseen yhteisön vuorovaikutuksen pelisäännöissä. Muutokseen pyrittäessä menneisyyden asemasta kiinnitetään huomiota nykyhetkessä vallitsemiin, ongelmakäyttäytymistä ylläpitäviin seikkoihin. Toimitaan konkreettisesti tilanteen uudelleen määrittämiseksi. Ongelmakäyttäytyminen voidaan myös nähdä myönteisessä valossa ja ryhmän toiminnan kannalta mielekkäänä. (Laaksonen & Wiegand 1989, 42, 73.)

Yhteisö nähdään systeeminä, jonka toimintaa ohjaavat sille vähitellen kehittyneet säännöt. Vaikuttamisen kohteena onkin se ”peli”, jota yhteisössä pelataan. Systeemisesti työskenneltäessä pitää kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen laatuun ja ”pelin” sääntöihin. Myönteisen näkökulman korostaminen on tärkeää. Oireet ja ongelmat voidaan nähdä muutoksen ja kehityksen edelläkävijöinä. Kun ketään ei moitita, on helpompi arvostaa ja hyväksyä. Yksilökeskeisen työtöteen jäädessä syrjään kokonaisuuksia on helpompi hahmottaa ja niihin myös vaikuttaa. Systeemiselle työtavalle on myös ominaista työskennellä tässä ja nyt, varsinkin konfliktitilanteissa. Systeeminen työmalli toimii myös ennaltaehkäisevänä, koska muutosta pyritään saamaan aikaan systeemin jäsenten vuorovaikutuksessa. (Laaksonen & Wiegand 1989, 51, 129–130.)

Sosiaalisen systeemin näkökulma luo mahdollisuudet yksilölliseen tiedon rakentumiseen; sosiaaliset suhteet ja toiminta muodostuvat osaksi oppimistapahtumaa. (Kauppila 2007, 112.) Systeemiajattelu on erityisen hyödyllistä silloin, kun halutaan ymmärtää, miksi jokin asia tai taho ei ole muuttuakseen toivottuun suuntaan vahvoista interventiosta huolimatta. Monimutkaisissa ihmissysteemeissä yksinkertaiset syy-seurausmallit ovat useimmiten riittämättömiä. (Hannukainen ym. 2006, 147.)

3.2.2 Kiusaaminen työ- tai luokkayhteisössä

Työpaikalla tai koulussa tapahtuvia negatiivisia vuorovaikutusilmiöitä voidaan tunnistaa ja nimittää kiusaamiseksi (Mönkkönen & Roos 2009, 248). Kiusaamiseksi määritellään tilanne, jossa yksi tai useampi työyhteisön jäsen joutuu toistuvasti järjestelmällisen kielteisen tai vihamielisen käyttäytymisen kohteeksi. Kiusaajat ja kiusatut vaihtelevat esimiehistä alaisiin. Kiusatuksi tulemisen kokeminen on yksilöllinen ja arvioitava jokaisen kiusatun kohdalla erikseen. Kiusaamista ei ole työhön liittyvien erilaisten päätösten ja tulkintojen käsittely. Toimintaan ja työhön liittyvien ongelmien käsittely työyhteisön jäsenten kesken ja työnantajan velvollisuuksiin kuuluva perusteltu kurinpidollinen rangaistus tai huomautus ei myöskään ole työpaikkakiusaamista. (Inna, Laine & Norri 2006.)

Salmivalli painottaa, että yhteen ja samaan henkilöön toistuvasti kohdistuva tahallisen vihamielinen käyttäytyminen täyttää kiusaamisen tunnusmerkit. Systemaattisuuden ja toistuvuuden lisäksi kiusaamiselle on ominaista osapuolten epätasaväkisyys. Kiusaaja on jollakin tavalla kiusattua vahvempi. Kiusaajalla on valtaa tai voimaa, jonka avulla hän saa yliotteen kiusatusta. Voimasuhteiden ero voi perustua ikään, fyysisiin ominaisuuksiin, asemaan ryhmässä, tukijoukkoihin tai joihinkin muihin ominaisuuksiin tai resursseihin. Kiusaaminen on vallan tai voiman väärinkäyttöä. (Salmivalli 2003, 11.)

Työ- tai luokkayhteisössä saattaa ilmetä henkistä väkivaltaa, joka ilmenee niin, että joku yksittäinen jäsen tai pienryhmä joutuu työyhteisön syntipukiksi. Työpaikkakiusaamisen ja syntipukki-ilmiön taustalla on usein sellaisia työyhteisön ongelmia, joita yhteisö ei ole pystynyt ratkaisemaan. Yhteisö purkaa pahaa oloaan ja ahdistustaan syyttömään henkilöön. Jos tämä onnistutaan savustamaan ulos ryhmästä, ryhmä löytää nopeasti uuden syntipukin. Työpaikkakiusaaminen on yleinen ilmiö myös oppilaitoksissa. (Himberg 1996, 31–32.) Kun oppimis- tai työympäristö ei ole turvallinen, se vaikuttaa väijäämättömästi kaikkeen työntekoon ja työssä viihtymiseen. Ryhmä, jossa esiintyy kiusaamista, kätkee sisälleen pelkoa ja jännitystä; työskentely ja oppiminen käyvät mahdottomiksi. Myös luovuus ja itseilmaisuus tukahtuvat tällaisessa ilmapiirissä. Oppimisen ja työnteon ilo haihtuu ja ahdistus tulee tilalle. Poissaolot työstä ja opetuksesta lisääntyvät ja lisäävät kielteistä oppimisen kierrettä. (Hamarus 2008, 76.)

Kiusaaminen ei ole muusta yhteisön sosiaalisesta elämästä irrallaan, vaan siihen liittyy kokonaisvaltainen ihmisarvon menetys vertaisryhmässä (2003, 19). Kiusaamisen uhrille seuraukset voivat olla tunteita ja pitkälle ulottuvia. Ne voivat ilmetä fyysisenä ja psyykkisenä oireiluna. Pitkään jatkuva kiusaaminen voi johtaa uhrin henkisen ja/tai fyysisen terveyden murtumiseen ja sosiaalisen eristäytymiseen. Niiden seurauksena itsemurhariski kasvaa. Uhrin voimakas, jopa aggressiivinen reaktio kiusaamiselle voi heikentää käsitystä siitä, kumpi on kiusaaja ja kumpi uhri. Kiusaamisen vaikutukset ulottuvat koko työyhteisöön. Työilmapiiri myrkyttyy. Negatiivinen ilmapiiri voi lisätä koko työyhteisön sairastumista ja poissaoloja. Henkilökunnan vaihtuvuus lisääntyy, tehokkuus ja tuottavuus kärsivät. Kiusaamistapauksesta aiheutuvat oikeudelliset seuraamukset voivat myös olla suuria. (Inna, Laine & Norri 2006.)

Kaikille ei saata olla selvää, mikä on kiusaamista ja mikä ei. Jos yhteinen kiusaamisen määritelmä puuttuu, se jää yksittäisten henkilöiden tulkinnan varaan. Luokassa tai työyhteisössä tulkinnat saattavat erota toisistaan paljonkin. Se, miten ihmiset ymmärtävät kiusaamisen omassa ryhmässään, on erityisen merkityksellistä, koska juuri he tuottavat kiusaamista omassa kyseisessä ryhmässä. Määritelmät kiusaamisesta tietynlaisena eivät vähennä sen esiintymistä määrittelemättömissä muodoissa. Jos kiusaamiseksi rajataan vain tietynlaiset toimintamuodot, tämä voi edistää kiusaamista ja estää siihen puuttumista. (Hamarus 2008, 16.)

3.2.3 Kiusaamiseen puuttuminen

Kiusaamisesta on tärkeää käydä yhteistä keskustelua. Työstäminen voidaan aloittaa opiskelijoiden kanssa ja heidän näkemyksistään. Keskustelu on tärkeää laajentaa koko koulun henkilökunnan kanssa käytäväksi. Keskustelu yhtenäistää rehtorin, opettajien, kuraattorin, koulupsykologin, ja terveydenhoitajan ymmärrystä siitä, mitkä kiusaamisella kyseisessä yhteisössä tarkoitetaan ja ymmärretään. Myös omaisten mukaan tulo tähän keskusteluun voi olla välttämätöntä. Kun yhteinen ymmärrys syntyy, pystytään luomaan myös kaikille sopivia yhteisiä menettelytapoja kiusaamisen ehkäisemiseksi. (Hamarus 2008, 16–17.) Yhtä tärkeää on puuttua kiusaamiseen omassa työyhteisössä. Opettaja ei saa hyväksyä itseensä tai työtoveriin kohdistuvaa kiusaamista. Asian puheeksi ottaminen on haastava, mutta välttämätön tehtävä.

Kiusaamiseen puuttuminen on osa opettajan ammatillisuutta. Opettajan eettinen velvollisuus on puuttua kiusaamiseen ja taata jokaiselle opiskelijalle lain määrittelemä turvallinen oppimisympäristö. Opettajan on aloitettava prosessi heti, kun hän saa kiusaamisesta tiedon. Hän voi pyytää tuekseen moniammatillista osaamista työtovereilta, terveydenhoitajalta, lääkäriltä, psykologilta, sosiaalityöntekijältä jne. Hän voi muodostaa tuekseen moniammatillisen työryhmän ammattiosaajista kiusatun tueksi. (Hamarus 2008, 90–91.) Jos henkilöllä on kiusaamisesta huolimatta edes joitakin vertaissuhteita, joissa hän voi saada hyväksyntää, tai hänellä on läheinen ystävyysuhde, kiusaamisen vaikutukset ovat vähemmän dramaattiset myöhemmän elämän kannalta. Lapsen ja nuoren kohdalla kiusaamisen voidaan todeta olevan kehityksellinen riski, jos lapsi on yksin ja kiusaaminen jatkuu pitkään. Riski koskee niin kiusaajaa kuin kiusattua. (Salmivalli 2003, 22.)

Kiusaamiseen puuttumisessa ja sen ennaltaehkäisemisessä on Hamaruksen mukaan muutamia avaintekijöitä. Ensimmäinen avaintekijä on tietoinen, tavoitteellinen ja suunnitelmallinen ennaltaehkäisevä arjen työ. Toinen tärkeä tehtävä on kiusaamisen havaitseminen, tunnustaminen ja vakavuuden ymmärtäminen arjessa, myös piiloisena ilmiönä. Edelleen on tärkeää kiusaamisilmiön dynamiikan ymmärtäminen sekä sellainen taitava puuttuminen, joka lopettaa kiusaamisen. Samalla puuttumisen tehtävänä on luoda uutta uskalluksen kulttuuria, joka tuo esiin alkaneet kiusaamistapaukset. Kiusaamista estävän toiminnan oleellinen tekijä on myös pitkäaikainen seuranta. (Hamarus 2008, 83.)

Hamaruksen Vaakamalli® sisältää sekä kiusaamisen havaitsemisen, kiusaamistilanteiden hoitamisen ja niiden seurannan että sellaisen toimintaympäristön luomistavoitteen, joka estää kiusaamisen syntymistä. Hamaruksen näkemyksen ja kokemuksen mukaan opiskelijayhteisön kokonaisvaltainen hyvinvointi tukee kiusaamattomuutta. Kiusaamiseen puuttumisen keinot ovat välttämättömiä, mutta jollei ympäristöön vaikuteta ennaltaehkäisevästi, se ruokkii kiusaamistilanteiden syntymistä. (Hamarus 2008, 83–84.) Työyhteisössä kiusaamisen puheeksi ottamisen ajoitus tulee harkita tarkoin ja siinä esmiehellä on keskeinen asema. (Mönkkönen & Roos 2009, 250).

4 Opettajien työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen ja kehittyminen

4.1 Yhteisöllisyys

Opettajien autonomisuus ja yksin toimimisen perinne ovat olleet vahva osa opettajuutta vuosikymmenten ajan, kirjoittaa Luukkainen. Opettajan työn keskeisimmistä muutoksista on koulutason työskentelyn lisääntyminen suhteessa luokkatyöskentelyyn. Opettajien keskinäisen yhteistyön ja kollegiaalisuuden tarve onkin valtava. (Luukkainen 2005, 139.) Opettajien työyhteisön muodostuminen yhteistoimintakykyiseksi on pitkän ja vaihalloisen kehityksen tulos, pohtii Himberg. Kehitysprosessi ei ole lineaarinen, vaan siinä tapahtuu välillä taantumista. (Himberg 1996, 17.)

Luokkayhteisössä oppimisympäristö joko tukee oppilaan kasvua kansalaiseksi tai estää sen. Opettajan tehtävä kasvattajana on valmistella fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen ympäristö sellaiseksi, että kaiken ikäisillä opiskelijoilla on mahdollisuus osallistua. Osallistumaan oppii vain osallistumalla. (Kostiainen 2007, 71.) Luokan kehittäminen yhteisöksi, jossa pidetään toisista huolta, ollaan kiinnostuneita toisesta ihmisestä ja hänen hyvinvoinnistaan, vaatii opettajalta ryhmäprosessien ymmärtämistä ja seuraamista. Se vaatii myös halua puuttua niihin tekijöihin, jotka ryhmässä eivät toimi. Opettaja joutuu tasapainottelemaan monien luokassa ilmenevien roolien keskellä ja viemään eteenpäin keskusteluja, jotka sisältävät monenlaisia jännitteitä. Oikeaa yhteisöä eivät kuvaa mukavuus ja kiltteys, vaan ryhmän kehitykseen kuuluu myös ristiriitoja ja niiden käsittelemisen opettelemista. Opettajan tehtävä on opiskelijoiden roolien tukeminen yhteisössä. (Rasku-Puttonen 2005, 100.)

Ryhmien rakenteelliset ominaisuudet ovat kiinteästi sidoksissa niihin ihmisiin, joita ryhmissä on mukana. Toiset ryhmät ovat aidosti tukea antavia ja hyvinvointia edistäviä. Ryhmän koheesion käsitteellä tarkoitetaan ryhmän kiinteyttä ja yhteishenkeä. Ryhmän koheesiota edistää mm. ryhmän jäsenten tuttuus ja ryhmään sitoutuminen. Ryhmän jäsenten elämäkokemusten samankaltaisuus, arvojen ja asenteiden yhteisyys sekä persoonallisten ominaisuuksien miellyttävyys edistävät myös koheesiota. Samoin keskinäisten suhteiden tasa-arvoisuus, yhdessäolon jatkuvuus, ryhmän pieni koko ja kannus-

tava johtajuus ovat koheesiota edistäviä tekijöitä. Myös ulkoisilla tiloilla ja puitteilla on merkitystä. Mm. tilojen kodinomaisuuden on todettu vaikuttavan koheesiota rakentavasti. (Ojanen 2007, 274–275.) Muodostumisvaiheessa olevalle ryhmälle pitää antaa aikaa ryhmäytyä rauhassa. Alkuvaiheen merkitys esimerkiksi rooliutumiselle näkyy työ- ja luokkayhteisöissä. Kun ryhmän jäsenet eivät tunne toisiaan, energia suuntautuu ensisijaisesti oman aseman varmistamiseen. (Himberg 1996, 21.)

Yhdessä työskentely auttaa parhaimmillaan ymmärryksen ja ryhmätaitojen kehittämisessä. Ryhmässä opitaan luottamaan toisiin ja itseen, opitaan myös kantamaan vastuuta ja hyväksymään ryhmässä olevat erilaiset yksilöt. (Rasku-Puttonen 2005, 100.) Osallistuvaksi kansalaiseksi kasvaminen perustuu myönteisille kokemuksille yhteisöllisyydestä. Koulussa sosiaalinen oppimisympäristö voi synnyttää yhteisöllisyyttä. Kaikki pohjaa toisten huomioon ottamiseen. Ilman sitä opiskelija ei voi oppia yhteisöllisyyttä eikä osallisuutta. Yhteisöllisyyden houkutteleva oppimisympäristö syntyy luottamuksesta ja toisten ihmisten arvostamisesta. Opettajalta vaaditaan ennakoitavaa toimintaa, luotettavuutta, vastuullisuutta, pitkäjänteisyyttä, kärsivällisyyttä ja turvallisuutta. Opiskelijat kaipaavat välittämistä, realistista käsitystä elämästä, rajoja ja kykyä kestää pettymyksiä. Välittäminen tarkoittaa aitoa kohtaamista. (Kostiainen 2007, 77–78.)

4.1.1 Yhteisön kehitysvaiheet opettajan työyhteisöissä

Kaikilla työelämän sektoreilla tarvitaan työyhteisötaitoja. Avoin kommunikaatio on erittäin keskeistä; tietoa rakennetaan yhdessä eri toimijoiden kanssa ja onnistuminen edellyttää hyviä vuorovaikutussuhteita. Tämä edellyttää sellaista yhteistoimintaa, missä yhteiselle alueelle astuminen edellyttää tahtoa ja valmiuksia kaikilta osapuolilta. (Mönkönen & Roos 2009, 253, 254.)

Oman luokka- tai työyhteisön kehitysvaiheen tunnistaminen auttaa ymmärtämään sitä, mitä työyhteisössä tapahtuu, sanoo Himberg. Vastaperustetun luokka- tai työyhteisön alkuvaiheelle on ominaista vuorovaikutusta haittaava epärointi ja epävarmuus. Jokainen uuteen ryhmään liittyvä haluaa tulla hyväksytyksi. Yksilöt haluavat vaikuttaa ryhmään, olla mukana ja kuitenkin olla ryhmästä riippumattomia. Alkuvaiheessa konflikteja ei mielellään oteta esille. Kommunikaatio on pinnallista: toisia opetellaan tuntemaan, mut-

ta ollaan varovaisia ja melko pinnallisessa suhteessa. Työyhteisön konfliktivaiheessa ryhmän jäsenten turvallisuus on lisääntynyt niin, että peitelty kamppailu epävirallisesta vallasta pääsee käyntiin. Tässä vaiheessa yhteisön rakenne ja rajat tulevat testatuksi. Myös virallinen johtajuus saatetaan kyseenalaistaa. (Himberg 1996, 17–18.)

Työyhteisön solidaarisuusvaiheessa aletaan hyväksyä yksilölliset pätemiset ja johtajan kritisointi vähenee. Ryhmän vuorovaikutus paranee ja aletaan pyrkiä enemmän yhteistyöhön kuin keskinäiseen kilpailuun. Normijärjestelmä muuttuu niin, että yksilöiden erilaisuus hyväksytään ja solidaarisuus lisääntyy. Työmotivaatio on myös korkea ja positiivista palautetta saatetaan antaa. Kielteistä palautetta vältetään ja ongelmista vaietaan, koska niiden pelätään aiheuttavan riitoja. Vuorovaikutussuhteissa ollaan varovaisia – ongelmien puheeksi ottaminen on vaikeaa. Psykkiset reviiirit ovat edelleen tärkeitä; joustamattomat yksilöllisyyden rajat saattavat vaikeuttaa yhteistyötä kollegojen kanssa. Kompromisseihin myöntyminen on edelleen vaikeaa. (Himberg 1996, 19–20.)

Tavoitetietoinen työyhteisö on ryhmäytynyt ja se on Himbergin mielestä ihannetila; kommunikaatio on avointa ja ongelmista pystytään keskustelemaan avoimesti. Työyhteisössä annetaan niin positiivista kuin negatiivistakin keskinäistä palautetta. Ihannetila ei kuitenkaan ole pysyvä vaan käynnissä on jatkuva aaltoileva prosessi. Ryhmän viimeinen vaihe on eroamisvaihe. Tämä näkyy erityisesti juuri opiskelun päättävissä luokkayhteisöissä. Työyhteisönsä jättävä opettaja kokee samaa eroahdistusta kuin luokkayhteisöstä eroava opiskelija. (Himberg 1996, 20–21.)

4.1.2 Yhteisön yhteistyövalmiudet

Yhteistyökulttuurin kehittäminen on keskeinen osa opettajuutta. Oppilaitos on yhteisön malli myös opiskelijoille. Tavoitteena tulee olla organisaatio ja työyhteisö, jossa kaikki työskentelevät turvallisessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Tämä edellyttää vastuullista työtoveruutta ja luotettavuutta. (Luukkainen 2005, 148.)

Tärkeinä työ- ja luokkayhteisön yhteistyövalmiuksina voidaan Mäkisalón (2004) mielestä pitää seuraavia asioita:

- oman mielipiteen avoin esittäminen, verbalisoiminen ja perusteleminen

- toisten kuunteleminen
- kyky avoimeen vuorovaikutukseen ja keskusteluun eli demokraattinen dialogi
- kyky ja halu sitoutua
- eri tieteiden diskurssin ymmärtäminen (moniammatillisessa yhteistyössä)
- kollegiaalisuus
- luottamus ja kunnioitus toista kohtaan

Yhteisöllisyyden kehittämisen muotoja luokkayhteisössä ovat muun muassa

- tiimityöskentely (tiimipalaverit)
- konsultoinnin kehittäminen = asiantuntijoiden hyväksi käyttäminen
- vertaistyöskentely, vertaisarviointi
- yhdessä kehittäminen ja sitä kautta saadut yhteiset oppimiskokemukset (opiskelu, projektit yms.), vertailukehittäminen
- moniammatillinen yhteistyö eri muodoissaan
- mentorointi ja uuden työntekijän rinnalla kulkeminen
- tavoitteellinen työkierto
- verkostoituminen
- näyttöön perustuva toiminta

(Mäkisalo 2004, 90–91.)

Yhteistoiminnallinen oppiminen kuuluu sosiokonstruktiviseen näkemykseen. Yhteistoiminnallisuus on sosiaalista toimintaa. Se tarjoaa synergian etuja tavoitteiden saavuttamiselle. Yhteistoiminnallisuudessa laaditaan tavoitteita, jaetaan resursseja, toimitaan yhdessä ryhmissä ja tiimeissä sekä tavoitellaan tuloksia ja arvioidaan niitä yhdessä. (Kauppila 2007, 116.) Yhteisöllisyyteen kasvaminen ei ole nopeaa eikä vaivatonta. Se vaatii pitkäjänteistä harjoittelua ja olemassa olevien käytäntöjen ja ajatusmallien tietois- ta kyseenalaistamista. Yhteisöllinen työskentely vaatii, että opiskelijat pystyvät olemaan toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Yhteisöllisen työskentelyn arvo ilmenee siten, että erilaiset opiskelijat saavat aikaan yhdessä jotakin sellaista, mihin eivät yksin pystyisi. (Hakkarainen ym. 2005, 162, 164, 167.)

Aito yhteistoiminnallinen toimintatapa edellyttää kykyä sietää erilaisia mielipiteitä, kykyä kohdistaa sanat asioihin, kykyä kuuntelemiseen, kykyä kysyä ja kyseenalaistaa ja

kykyä tuntea vastuuta omasta toiminnasta. Jotta kollegiaalisuus siirtyisi luokkahuoneisiin, pitää sitä olla myös opettajainhuoneessa. Kollegiaalisuus rakentuu tietyistä yhteisöllisistä normeista, kuten ammatillisesta vuoropuhelusta, yhteisestä suunnittelusta, kollegojen keskinäisestä opetuksen seuraamisesta sekä omaan työhön ja yhteisöön kohdistuva yhteinen arviointi. Yhteisöllisyyden ja kollegiaalisuuden kehittymisessä johtajuus ja johtamistyö ovat olennaisessa asemassa. Ihmisten jaksamisen, osaamisen ja sitoutumisen vahvistaminen ovat johtajan tärkeimpiä tehtäviä. (Luukkainen 2005, 161, 165–166, 168.)

4.1.3 Vertaisuus ja voimaantuminen

Yhteisöllisen oppimisen olennainen osa on työryhmän jäsenten keskinäisen eli vertaisarvioinnin kehittäminen. Vertaisarvioinnin onnistumisen kannalta on tärkeää rakentaa ryhmässä sellaista ilmapiiriä, jossa pystytään ja osataan rakentavasti arvioida toistensa työtä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat taitoja, joita pitää erikseen harjoitella. Ihmisillä on tapana ryhtyä puolustautumaan ja lakata kuuntelemasta palautteen antamistilanteessa. Oman oppimisen ja kehittymisen kannalta on kuitenkin olennaisen tärkeää osata ottaa vastaan rakentavaa palautetta. Itseluottamuksen kasvu mahdollistuu omien vahvuuksien ja saavutusten tiedostamisesta. Rakentava palaute ei ole sama asia kuin kritiikki. (Hakkarainen ym. 2005, 259.)

Vertaistuki ei ole työnohjausta, mutta niillä molemmilla voi olla osittain samanlaisia tavoitteita. Se voi toteutua kahden henkilön välisenä, pienissä ryhmissä tai tiimin sisäisenä toimintana. Vertaistuen tavoite voi olla se, että yksilö saa toivomaansa tai pyytämäänsä apua, ohjausta, tunnustusta tai rohkaisua vertaiseltaan. Vertaistuki on tavoitteellista ja pitkäkestoista toimintaa ja yhteistyötä kollegoiden kesken. Vertaistukikeskusteluja on hyvä käydä säännöllisin väliajoin ja niiden tavoitteista ja toteutuksesta sovitaan etukäteen työyhteisössä. Tämän lisäksi vertaisen velvollisuus on erilaisissa kriittisissä tilanteissa auttaa kollegaa jäsentämään tilannetta. Kollega kuuntelee, tekee kysymyksiä ja sanoo kenties oman näkökulmansa asiaan. Vastuu tehdystä päätöksestä on työntekijällä itsellään. Tiimipalavereita voidaan käyttää luontevina vertaistuen tilanteina. (Mäki-salo 2004, 38.)

Voimaantumista voidaan tarkastella yksilön tasolla ja kokemuksena, mutta myös yhteisvoimasta työyhteisön voimaantumisen näkökulmasta. Voimaantumisprosessia voidaan pitää onnistuneena, jos ihmiset kehittyvät sen ansiosta itsenäisiksi ja riippumattomiksi. Voimaantumisen edellytyksenä on ennakkoluuloton vuorovaikutusprosessi sosiaalisen suhdeverkoston tukemana. Ihmiset, jotka tuntevat itsensä voimattomiksi (powerless), rohkaistuvat kasvattamaan persoonallisuuttaan ja sosiaalista voimaa itsessään. Alaiseksi leimautumisen tunteet vähenevät ja itsetunto vahvistuu. Käsitys itsestä ihmisenä, työntekijänä ja kansalaisena rikastuu. Elämään tulee dynaaminen ja uutta luova ote niin työpaikalla kuin työpaikan ulkopuolellakin. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 28–29, 30.)

Voimaantuva työyhteisön tavoitteena on tulla terveeksi, itseohjautuvaksi organisaatioksi, joka pystyy ottamaan vastuun omasta kehityksestään. Sekä sosiaalinen että psykologinen lähestymistapa ovat yhdessä tarpeellisia muodostamaan voimaantuvan työyhteisön viitekehystä tämän päivän työelämässä. Psykologisissa voimaantumisen määrittelyissä ihmisen sisäiset ja ihmisten väliset prosessit ovat olennaisia. Voimaantuminen kehittyy jokaisen itsetunnon kehittymisen varaan. Yksityisyyden tiedostaminen auttaa yksilöä ymmärtämään arvonsa työyhteisössä. Työyhteisössä on tärkeää löytää tasapaino toisiin kohdistuvan vallan ja yhteisvoiman kesken. Toimenpiteiden kohteena oleminen lisää alistuvuutta ja vähentää yksilön itsemääräämisoikeutta. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 31–32.)

Yhteisön hyvinvoinnista hyötyvät kaikki. Yksilön ja yhteisön hyvinvointi ovat jatkuvassa tasapainottelun tilassa. Tasapainotila löytyy voimaantumisprosessin ja jatkuvan avoimen dialogin avulla. Demokraattisessa dialogissa toteutuu myös aktiivinen osallistuminen, jolloin yksilö voi ihmetellä ja kyseenalaistaa kokemiaan epäkohtia. Tämä mahdollistaa myös vallan käyttöön liittyvien erilaisten roolien havainnoimisen ja käyttäytymisen muuttamisen oma-aloitteisesti, toisten avustuksella. Voimaantuvassa työyhteisössä kukaan ei saa käyttää valtaa toisten yli tulkitsemalla tai valikoimalla tietoja yksipuolisesti. Työyhteisön yhteisvoiman kehittäminen on jatkuvasti uusiutuva resurssi erityisesti luovuutta ja innovatiivisuutta vaativissa tilanteissa. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 32–33.)

Henkilökohtainen voimaantuminen mahdollistaa työskentelyolosuhteisiin vaikuttamisen niin, että työpaikan ja lopulta koko organisaation voimaantuminen voi toteutua. Vaikka maailmaa ei voi yksin muuttaa, työpaikan elämään ja kehittämiseen voi vaikuttaa. Tämä vaatii tahtoa ja uskallusta vaikuttaa asioihin työpaikalla. Rikas, monipuolinen ja yhteistyöhön houkutteleva työympäristö antaa työntekijälle enemmän kehitysvirikkeitä kuin yksilöllisesti toteutettavat työtilanteet. Voimaantumista voi myös harjoitella erilaisissa tiimeissä ja näitä voidaan kehittää pitkälle itseohjautuviksi. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 52.) Voimaantuvassa organisaatiossa on viisasta hyödyntää ihmisten sosiaalista tarvetta liittyä toimintaan muiden kanssa. Mahdollisuus liittyä johonkin tarjoaa ihmisille tilaisuuksia osoittaa ja kehittää sosiaalisia taitojaan. Uusissa ihmiskontakteissa ihmisten keskinäinen välittäminen saa konkreettisia muotoja. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 298.)

Organisaatiotasolla esimiehet joutuvat ajattelemaan työskentelyä ohjaavien rakenteiden uudelleen organisoimista. Hierarkioita voidaan joutua purkamaan ja organisaatiota maldaltamaan. Kaikkia rohkaistaan oma-aloitteisuuteen ja uusien ideoiden tuottamiseen. Vastuun jakamista muovataan uudelleen. Esimiesten omaa voimaantumista joudutaan myös tarkastelemaan uudesta näkökulmasta: itsensä johtaminen on keskeinen voimaantumista ilmentävä ominaisuus, joten fasilitaattorin (mahdollistajan) tai valmentajan rooliin sopeutuminen voi olla hyvä vaihtoehto. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 52–53.)

Voimaantuvassa organisaatiossa uskotaan jokaisen yksilöllisyyden kunnioittamiseen ja oman henkisen liikkumatilan etsimiseen. Voimaantuvassa organisaatiossa luotetaan myös ihmisen omaehtoiseen aktiivisuuteen, innostuneisuuteen, dynaamisuuteen ja visionäärisyyteen. Luotetaan ihmisten kykyyn ymmärtää nykyisyyden vaatimukset ja tulevaisuuden haasteet. Uskotaan myönteiseen ihmiskäsitykseen, luotetaan yhteisvoimaan, keskinäiseen riippuvuuteen ja kaikkien osallistumiseen. Uskotaan myös erilaisuuteen uutta tuottavana ja rakentavana voimana. Voimaantuvassa organisaatiossa luotetaan uuden tiedon tuottamiseen koko organisaatiossa ja uskotaan myös sosiaalisissa tilanteissa tapahtuvaan omaan aktiivisuuteen perustuvaan oppimiseen ja luovuuteen. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 58–59.)

4.2 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalisen pääoman arvo pääomana taloudellisen ja henkisen pääoman rinnalla syntyy sosiaalisten yhteyksien kautta; sosiaaliset kanavat ja verkostot luovat edellytyksiä tiedonkululle, innovaatioille ja muille ihmisten välillä tapahtuville arvoa tuottaville toiminnoille. Sosiaalisen pääoman juuret ovat yhteisöissä ja ihmisten jäsenyydessä niihin. Työyhteisöt ovat merkittäviä siksi, että valtaosa työikäisestä väestöstä kuuluu niihin. Niissä käytetään merkittävä osa valveillaoloajasta. Tästä syystä sosiaalisen pääoman käsitettä on tärkeää tarkastella juuri työyhteisöjen näkökulmasta. Työyhteisöissä toimivien ihmisten keskinäisten suhteiden ja verkostojen lisäksi sosiaalista pääomaa syntyy johtosuhteiden ja johtamisjärjestelmän selkeyden ja normien selkeyden ja yleisen hyväksymisen avulla. Myös arvojen yhteisyys ja esteetön tiedon kulku ovat merkittäviä tekijöitä. Sosiaalisen pääoman ydin on luottamus. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 15–16, 17–25.)

Sosiaalinen pääoma on yhteisön ominaisuus. Se ei kartu pelkästään yksilöitä ohjaamalla ja kasvattamalla. Makrososiaaliseen syvälliseen kulttuurin muutokseen vaaditaan useita sukupolvia ja se tarkoittaa monenlaisia keskinäistä luottamusta edistäviä toimenpiteitä. Yhteisöllisyyteen on kasvettava sopivissa kulttuurisissa oloissa. Varhaislapsuus on kriittinen ajankohta sosiaalisen pääoman kehittymiselle. Erityisesti sen keskeinen ominaisuus, luottamus, kehittyy turvallisissa olosuhteissa. (Hyypä 2002, 51, 55.) Mitä kiinteämpiä ihmisten väliset suhteet ovat, sitä tehokkaammin sosiaalista pääomaa syntyy (Mäkipeska & Niemelä 2005, 17). Sosiaalinen pääoma on siis osa hyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Sillä viitataan usein sosiaaliseen ympäristöön tai sosiaalisten suhteiden tiettyihin ulottuvuuksiin. Näitä ovat sosiaaliset verkostot, normit ja luottamus ja nämä edistävät yhteisön jäsenten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja toimintojen yhteen sovittamista. Sosiaalinen pääoma tehostaa yksilöiden tavoitteiden toteutumista ja yhteisön hyvinvointia. (Ruuskanen 2002, 5.)

4.2.1 Tunnetaidot ja sosiaalinen äly

Tunnetaidoilla tarkoitetaan omien tunteiden tunnistamista, nimeämistä ja säätelyä sekä toisen tunteiden tunnistamista. Tunnetaitojen kehittymisen lähtökohtina voidaan pitää

tunteiden tiedostamista ja tunnistamista. Kun tunnistaa tunteensa, niitä voi oppia säätämään. Sosioemotionaalisten taitojen tukeminen antaa opiskelijoille mahdollisuuden tutustua omaan henkilökohtaiseen tunne-elämäänsä. (Salminen 2008, 11–12.) Joustavuutta vuorovaikutustilanteissa kutsutaan tunneälyksi (Pietikäinen 2010, 278). Älykkäät tai lahjakkaat ihmiset eivät välttämättä ole ihmissuhteissaan aina erityisen taitavia. Tunneälykäs ihminen omaa hyviä sosiaalisia taitoja; toisilla näitä on enemmän ja toisilla vähemmän. (Ojanen 2007, 222–223.) Tunneäly on taktinen taito, jota tarvitaan ”tässä ja nyt” -tilanteissa selviytymiseen. Kognitiivinen älykkyys auttaa strategisella tasolla, mutta tunneälyä, arkisemmin maalaisjärkeä tarvitaan strategioiden ja suunnitelmien toimeenpanoon ja läpiviemiseksi. (Saarinen 2001, 25.) Isokorpi yhdistää käsitteet *emotionaalinen, persoonallinen ja sosiaalinen älykkyys* tunneälyn yhteiseksi käsitteeksi. (Isokorpi Tia 2003, 61).

Goleman jakaa sosiaalisen älyn kahteen kategoriaan: sosiaaliseen tietoisuuteen eli siihen, miten hyvin ihmiset aistivat toisten tunteita ja sosiaaliseen kyvykkyyteen eli siihen, mitä ihmiset näillä tiedoilla tekevät. Sosiaalisella tietoisuudella Goleman tarkoittaa kirjoa, joka ulottuu toisen ihmisen sisäisen salamannopeasta aistimisesta hänen tunteidensa ja ajatustensa ymmärtämiseen sekä monimutkaisten sosiaalisten tilanteiden ”lukemiseen”. Näihin hän sisällyttää vaistonvaraisen empatian, emotionaalisen virittäytymisen, empaattisen tarkkuuden ja sosiaalisen kognition. Sosiaalinen kyvykkyys rakentuu sosiaalisen tietoisuuden varaan, ja sen ansiosta kanssakäyminen on sujuvaa ja tarkoituksenmukaista. Se mahdollistaa myös hedelmällisen vuorovaikutuksen. Sosiaalisen kyvykkyyden kirjaan kuuluvat sujuva sanaton vuorovaikutus eli synkronia, hyvän vaikutelman antaminen ja luonteva esiintyminen, vaikutusvalta vuorovaikutuksen lopputuloksen suhteen ja toisten tarpeista välittäminen ja niistä huolehtiminen. (Goleman 2007, 93.)

Viisauteen liittyy lämpimyyttä, myötätuntoa ja kiinnostusta toista ihmistä kohtaan. Viisauteen liittyy myös paljon empaattisuutta. Viisas näkee asioiden olennaisen puolen. Ihmisen täytyy tiedostaa, mitä toisen ihmisen mielessä liikkuu, jotta hän voi aidosti kuunnella ja ymmärtää toista ihmistä. Älykkyyteen liittyy kylmyyttä; luovuuteen välinpitämättömyyttä ja kaaosta. Tietorikkauteen liittyy kapea-alaisuutta ja rajoittuneisuutta.

Viisauden sijaan älykkyys, luovuus, taitavuus, tehokkuus ja itsevarmuus kiehtovat nykyajan länsimaista ihmistä. (Ojanen 2007, 213–214.) Empatian kyky auttaa sekä palautteen antamisessa että vastaanottamisessa. Jos ihminen voi edes vähän asettua toisen ihmisen asemaan, hän kykenee paremmin kertomaan ja perustelemaan oman palautteensa. Hän ymmärtää toisen käyttäytymistä, motiiveja ja tarpeita. Myös palautteen vastaanottamisessa korostuu empatia. Palautteen saaja pystyy ymmärtämään kuulemaansa paremmin, jos hän osa asettua palautteen antajan asemaan. Palautteen antaja ja saaja ikään kuin ymmärtävät toistensa maailmoja: syntyy yhteinen sävel eli vastavuoroista empatiaa. (Sauer ym. 2010, 70–71.)

Viisas antaa hyviä neuvoja. Hän ratkaisee arvoituksia ja tehtäviä. Hän hillitsee, rauhoittaa ja sovittelee. Hän on puolueeton. Hän pystyy ajattelemaan kokonaisuuksia eikä takerru yksityiskohtiin. Viisas ei sorru houkutuksiin ja viettelyksiin. Viisas tietää paljon. Hän osaa kertoa traditioista. Hän osaa kuvata, kuinka ihmiset ovat selviytyneet vaikeuksista. Viisas pystyy myös muistuttamaan velvollisuuksista. Viisas on aito ja rehellinen ja näkee teeskentelyn läpi. Viisas osaa asettua toisen asemaan. Viisauteen liittyy vuorovaikutustaitoja, epäitsekkyyttä ja vaatimattomuutta. Viisaat ihmiset haluavat edistää muiden hyvinvointia, mutta eivät silti laiminlyö omaa kasvuaan. (Ojanen 2007, 213–215.)

4.2.2 Vuorovaikutustaidot

Koulu näyttelee merkittävää osaa sosiaalisten taitojen oppimisessa. Sosiaalisten taitojen opettaminen saattaa olla opettajille pedagogisesti haastavaa. Koulussa sosiaalisten taitojen opettaminen merkitsee opettajan ja opiskelijan välistä vuorovaikutusta, prosessia, jossa pyritään aikaan saamaan opiskelijan myönteistä käyttäytymistä. Sosiaalisten taitojen opettamisen tulisi sisältää mielialojen ja tunnetilojen havaitsemisen ja merkitysten opettamista. Opiskelijoiden tulisi oppia toisen asemaan asettumista ja empatian perustaitoja. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa opiskelijaa tulisi opettaa havaitsemaan sanatonta viestintää, ymmärtämään toisen intentioita ja pyrkimyksiä sekä toimimaan sosiaalisissa tilanteissa asianmukaisesti. (Kauppila 2007, 162–163.) Oppimisen kannalta merkityksellistä on oppilaiden sosiaalinen vuorovaikutus ja reflektiivinen toiminta. Oppija ei myöskään ole kohde vaan tekijä. (Luukkainen 2005, 61.)

Ryhmään liittyminen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta. Tieto vuorovaikutuksen laadusta välittyy puheen, aistien välittämän kehollisen tiedon kautta ja yksilössä heränneiden tunteiden kautta. Näiden kolmen kanavan kautta ihmiset kommunikoivat keskenään prosesseissa, joilla ei ole alkua eikä loppua. Tietäessään olevansa odotettu tai jättäessään tulematta ihminen viestii toisille jotakin sellaista, jolla ei ole sanoja. (Sauer ym. 2010, 112–113, 114.) Vastavuoroisuus on ihmisen sosiaalisessa käyttäytymisessä hyvin vallitsevaa. Samalla ihmiselle tuskin tulee sanottua päivää monta kertaa, jos hän ei vastaa tervehdykseen. Koulussa vastavuoroisuus kehittää opiskelijoiden sosiaalisuutta, toisten tuntemista ja samalla oman identiteetin vahvistamista. (Kauppila 2007, 116.)

Toimintakulttuureissa, joissa vallitsee perinteinen, autoritäärinen johtamistapa, tulee esiin usein dominoiva ja yksisuuntainen vuorovaikutusorientaatio. Hyvin keskustelevisakin kulttuureissa joidenkin henkilöiden puhe- ja toimintatavat voivat ilmentää yksisuuntaisuutta. Kaikkitietävästä henkilöstä käytetään nimitystä ”besserwisser”, ja kaikki tietävät, että tällainen henkilö ei koskaan kyseenalaista omia ajattelu- ja toimintatapojaan. Hän on aina valmis kumoamaan toisten näkemykset ja esittämään omia näkemyksiään parempina. (Mönkkönen & Roos 2009, 146–147.)

Vuorovaikutus on kuin tanssi, jossa on erilaisia askeleita ja tapoja kommunikoida niitä toiselle vastavuoroisuuden periaatteella. Vuorovaikutuksen eräs perusta on omien luurankojensa kanssa toimeentulo. Kyky tuntee itsensä riittävän hyvänä ihmisenä hyvine ja huonoine puolineen antaa mahdollisuuden myös kiinnostua toisista. Ihmisiä voi tarkastella mielenkiintoisina arvoituksina, jotka sisältävät kätkeytyjä aarteita. On mahdollista huomata, että toinen ei olekaan kokonaan väärässä. On mahdollista antaa tilaa monille näkökulmille vuorovaikutustilanteissa. (Saarinen 2001, 165, 167.) Erytinen merkitys on sillä sosiaalisella vuorovaikutuksella, jota opettaja kokee omassa työyhteisössään muiden opettajien, opiskelijoiden ja muun henkilökunnan välillä. Varsinkin opettajan ja opiskelijan välinen suhde on merkityksellinen. Opettajan ammatillisella itsetunnolla on vaikutusta vuorovaikutuksen laatuun. (Luukkainen 2005, 64.)

Sosiaalista vaikuttamista tapahtuu vuorovaikutuksessa koko ajan. Sosiaalinen vuorovaikutus muovaa ihmistä ja hänen persoonallisuuttaan. Vuorovaikutusepisodeilla on huomattava merkitys asenteiden ja arvojen oppimisessa. (Kauppila 2007, 115.) Vuorovaiku-

tus vaatii harjoittelua (Hakkarainen ym. 2005, 165). Psykologista joustavuutta ja ihmisten, työtovereiden ja ystävien hyväksymistä ja kohtaamista vuorovaikutustilanteissa voi tietoisesti harjoitella. Hyväksyntä tarkoittaa arvostavaa käyttäytymistä ja huomion antamista toiselle; aitoa kiinnostumista hänen mielipiteestään. Se ei tarkoita arvioimista vaan kohtaamista ilman ennakkoasenteita. Minä-viestit toimivat paremmin kuin sinä-viestit. Minä-viesti kertoo toiselle, miltä minusta tuntuu – kuvailevasti ja arvostelematta. Tosien havainnoiminen ilman arvostelua auttaa näkemään edessään ihmisen, jota ei tarvitse muuttaa. Hän on hyvä sellaisenaan ja suhde häneen voi muuttua kokonaan. (Pietikäinen 2010, 278–279.)

Vuorovaikutuksellinen kehonkieli, kuten avoin asento, toisen suuntaan kumartuminen sekä kannustavat kasvojen ilmeet ja nyökkäykset, auttaa toisia avautumaan. Aito kuuntelu tarkoittaa toisen ääreen pysähtymistä sekä psyykkisesti että fyysisesti. Kun todella kuuntelemme toista, voimme esittää tarkentavia kysymyksiä varmistaen siten, että olemme ymmärtäneet oikein. Voimme auttaa häntä avoimilla kysymyksillä löytämään itse ratkaisuja ja vastauksia. Vuorovaikutustilanteissa tulisi unohtaa oma sisäinen dialogi ja oma itse. Toisen kokemuksia ei pidä suodattaa omien kokemusten kautta eikä vertailla niitä omiin kokemuksiin; tämä vain tekee kuulijasta ajatusten lukijan ja estää tätä kuulemasta toista sellaisena kuin tämä on. (Saarinen 2001, 169.)

4.2.3 Dialogisuus ja moniäänisyys

Opettaja edistää avoimen dialogin avulla opiskelijoiden osallistumista tunneilla ja ottaa myös näiden mielipiteet huomioon. Opettaja antaa elämäkokemuksensa perusteella esimerkkejä ja kiinnittää huomiota teorian käytännöllisiin sovelluksiin. Opettaja valmistelee tunnit hyvin ja opettaa ja jäsentää pedagogisesti perustellen. Opettaja osaa käyttää huumoria; hän myös auttaa opiskelijan epäonnistumisten yli. Opettaja on innostunut opiaineestaan ja hänellä on positiivinen vaikutus opiskelijoihinsa. (Keskinen 2007, 22–23.)

Heikkilä ja Heikkilä kuvaavat dialogia keskusteluna, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä ja heidän välillään vallitsee luottamuksellinen suhde (Heikkilä & Heikkilä 2005, 202). Dialogissa pyritään etsimään jotakin todellisuuden osaa vuorovaikutuksen osapuolten väliin. Dialogin tavoitteena on saavuttaa uusi yhteinen ymmärrys, jota ei voi yksin saa-

vuttaa. Kysymys on vastavuoroisesta suhteesta, jossa pyritään yhteisen ymmärryksen rakentamiseen. Dialogisessa suhteessa ymmärrys tarkoittaa uuden alueen syntymistä osapuolien välille. Lopullinen päätös syntyy yhdessä, kun osapuolien näkemykset yhdistetään. (Mönkkönen 2002, 33; Mönkkönen & Roos 2009, 154–155.)

Seikkulan ja Arnkilin mukaan ymmärryksen syntyminen on aina aktiivinen tapahtuma. Dialoginen keskustelu rakentaa keskusteluun osallistujien yhteistä, jaettua todellisuutta. Tavoitteena on ymmärtää lisää toisen sanomasta, mikä taas auttaa puhujaa itseään ymmärtämään enemmän omasta näkökulmastaan. (Seikkula ja Arnkil, 87–88.) Refleктоiva dialogi sisältää muiden näkemysten tiedostamisen ja ymmärtämisen. Tähän kuuluu erilaisten mielipiteiden kunnioitus ja reflektointi omassa puheessa. (Sauer ym. 2010, 119.) Dialogiset menetelmät on ensisijaisesti luoto parantamaan ryhmien keskustelukulttuuria, luovuutta ja tiedonjakamista, mutta myös arkipäiväistä keskustelua ja kohtaamista. Dialogisen vuorovaikutuksen voima piilee toimintatapojen ja pelisääntöjen tiedostamisessa ja niiden parantamisessa. (Hannukainen ym. 2006, 253.)

Dialogia on pidetty yhtenä keskeisenä osana sosiaalista kommunikaatiota, jonka muodot vaihtelevat eri kulttuureissa ja jota esiintyy kaikkialla, missä ihmiset ovat tekemisissä toistensa kanssa. Kaikki keskustelu ei kuitenkaan ole dialogista, vaikka keskustelussa onkin pyrkimys tasavertaisuuteen keskustelun osapuolien välillä. Mönkkönen haluaa erottaa sanan ”dialogi” sanasta ”dialogisuus”. Dialogi voi olla myös luonteeltaan monologista, vaikka siinä olisikin kysymyksessä kasvokkainen vuorovaikutus, jossa vuorovaikutuksen osapuolet reagoivat toisiinsa ja jakavat myös yhteisiä sosiaalisia ja kulttuurisia merkityksiä asioista. (Mönkkönen 2002, 33–34.)

Dialoginen kasvatusuhde näkyy opettajan ja opiskelijan välisessä vuoropuhelussa, joka johdattaa opiskelijan oppimaan ymmärtämään. Dialoginen kasvattaja auttaa kasvatettavaa. Kasvattajalla voi olla runsaasti elämänkokemusta ja jäsentyneempi maailmankuva, mutta maailma on viime kädessä mysteeri molemmille. Kasvattajallakaan ei ole hallussaan objektiivista totuutta. Kasvatuksella on aina jokin suunta ja tarkoitus, jota kasvattaja edustaa suhteessa kasvatettavaan. Kasvattajan on kuitenkin tuettava kasvatettavaa tulemaan omaksi itseksi. Oleellista on opettajan kyky kuunnella opiskelijaa ja esittää ”oikeita” kysymyksiä dialogin edetessä. (Kostiainen 2007, 76.)

Monologisessa dialogissa keskustelun osapuolten lausumat eivät varsinaisesti kytkeydy toisiinsa, rakennu toisistaan tai keskustelun osapuolet tuovat omia näkemyksiään esiin ikään kuin rinnakkain. Dialogisessa dialogissa sitä vastoin aukeaa kokonaan uusia perspektiivejä tilanteeseen. Dialogisuudessa on kysymys jaetun ymmärryksen merkityksestä, joka syntyy vain osapuolten vastavuoroisissa neuvotteluprosesseissa. Dialogisessa vuorovaikutuksessa osapuolet testaavat, tarkistavat, kyseenalaistavat ja uudelleen muotoilevat toistensa puhetta. Tässä he samalla luovat itseään koko ajan uudelleen ja määrittävät suhdettaan muihin. (Mönkkönen 2002, 34.)

Kollektiiviseen luovuuteen liittyvä luova dialogi edellyttää itsetarkkailun katoamista; ryhmän jäsenet eivät mieti, kuka sanoi mitään, vaan osallistuvat yhteisen idean kehitysprosessiin spontaanisti. Tällöin voi syntyä ”flow”-kokemuksia ja ajantajun katoamista. (Sauer ym. 2010, 119.) Dialogisten toimintatapojen haaste ja voima piilee näkemyksessä, että ihmiset rooleja ja vuorovaikutustaitoja voi muuttaa, kehittää ja moniuloitteistaa. Dialogiset ja vuorovaikutteiset toimintatavat ovat rikastavan vuorovaikutuksen ja yhdessä ajattelun kulmakiviä. (Hannukainen ym. 2006, 284.) Luovin ja dynaamisin dialogi syntyy silloin, kun käsillä oleva kohdattava tilanne tai pulma on kaikille uusi. Avoimessa dialogissa osapuolet ihmettelevät itsestäänselvyyksinä pitämiään asioita ja alkavat etsiä uutta näkemystä yhdessä muiden kanssa. Dialogiin osallistujat alkavat ymmärtää toisiaan paremmin ja kykenevät myös muuttamaan alkuperäisiä käsityksiään totuudesta. Tällöin kysymys on oppimisprosessista, jota voidaan vauhdittaa dialogin keinoin. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 203, 209.)

Seikkula ja Arnkil kuvaavat moniäänisyyden merkitystä ryhmässä ja keskustelussa. Kun rakennamme miellyttävän fyysisen tilan ja alamme puhua tavalla, jossa paikallaolijat huomioidaan, nämä tekijät rohkaisevat ryhmän jäseniä omaan aktiivisuuteen, mikä muokkaa keskustelutilannetta alusta lähtien. Tilanteeseen aktiivisesti osallistuvat tulevat helpommin osaksi muiden sisäistä rakennetta kuin vain passiivisena kuuntelijana istuvat. Kussakin vuorovaikutustilanteessa on aina läsnä kirjo eri ääniä. Kaikki läsnäolijat osallistuvat merkitysten rakentamiseen, joista vain osa lausutaan ääneen. Kaikkien äänet ovat yhtä arvokkaita. (Seikkula & Arnkil, 87–88.) Moniäänisyys on aivan keskeistä epävarmuuden sietämisessä. Epävarmuutta voidaan sietää siksi, että moniäänisessä dialo-

gissa ymmärrys ja yhteinen kieli kehkeytyvät vähitellen. Kumpaakaan ei tarvitse hallita edeltä käsin – ei ymmärrystä etukäteisdiagnoosin mielessä eikä kieltä asiantuntijakielen mielessä. Ne on nimenomaan saatava auki, jotta omituisen tilanteen hallinta kasvaa asi-anosaisten keskuudessa siihen pisteeseen asti, että yhteinen matka voi päättyä. (Arnkil, 194.)

4.3 Menestyksen avaimet

Yhteisökeskeisessä opettajakulttuurissa yhteistyö on laaja-alaista ja useimpien opettajien välistä. Yhteisökeskeinen kulttuuri luo avoimuutta; yhteistyötä tehdään yli aine- ja luokkarajojen. Tällaisia kulttuureja leimaa avoimuuden lisäksi myös epäonnistumisten jakaminen. Myös uusien ideoiden kokeileminen on mahdollista, vaikka onnistuminen ei varmaa olisikaan. Yhteisökeskeinen kulttuuri sallii erimielisyyden, vaikka tärkeimmistä, esimerkiksi kasvatuksellisista, päämääristä ollaankin samaa mieltä. Rajoja ylittävissä kulttuurissa vuorovaikutusta laajennetaan oppilaitoksen ulkopuolisiin tahoihin. (Luukkainen 2005, 143, 144.)

Työyhteisön menestyminen edellyttää aina monenlaisia ja monitahoisia yhteistyö- ja yhteistoimintavalmiuksia. Yhteistyö on pohjimmiltaan aina yksilöiden välinen prosessi ja lopulta vain yksilöt päättävät, toteutuuko yhteistyö vai ei. (Mäkisalo 2004, 90–91.) Työyhteisötaitoissa onkin kyse osaamisesta. Työyhteisötaitoja tarvitaan kaikkialla työelämän sektoreilla; niin julkisella, yksityisellä kuin kolmannellakin sektorilla. Työyhteisöissä tarvitaan lisäksi taitoa motivoida ja innostaa ihmisiä kehittämään yhdessä työtään. (Mönkkönen & Roos 2009, 253.) Eri työelämäntutkijoiden mukaan sitoutumisen on todettu olevan edellytys laadukkaalle työsuoritukselle. Sitoutuminen ilmenee motivoituneisuutena ja halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. (Keskinen 2007, 25.)

Mäkisalons mielestä menestyvän työyhteisön viisi kovaa ällää ovat luottamus, luovuus, leikkimielisyys, liike ja lepo. Mikään työyhteisö ei selviä tämän päivän haasteista ilman luovuutta. Luovuus on kyky katsoa mahdollisuuksien maailmaan. Luovuus ei voi toteutua työyhteisössä, jossa ei ole leikkimielisyyttä ja luottamusta. (Mäkisalo, 55–56.)

4.3.1 Luottamus ja luovuus työyhteisössä

Luottamus perustuu keskinäisiin sopimuksiin, rehellisyyteen ja avoimuuteen. Luottamukselle on ominaista vastavuoroinen antamisen ja saamisen periaate. Tämä vastavuoraisuus näkyy sekä työnantajan ja työntekijöiden välisessä suhteessa että lojaalina ja sitoutuneena toimintana työtovereiden kesken. Johtamiselle luottamukseen perustuva vastavuoraisuus merkitsee aivan uusia haasteita. Johtamisen keskeiseksi tehtäväksi muodostuu ihmisten voimavarojen esille saaminen ja kehittäminen, samoin osallistumisen ja itseohjautuvuuden edistäminen. Luottamusta luovan johtamisen olennaisia piirteitä ovat vuorovaikutteisuus, avoin tiedon ja näkemysten vaihto sekä kannustava ja vastuunottoon motivoiva ilmapiiri. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 32–35, 195.)

Myös Heikkilä ja Heikkilä painottavat, että työntekijöiden ja johtajien välille on kehitettävä kestävä ja syvä luottamuksen tunne. Muuten ei kyetä tehokkaksiin suorituksiin, eikä kommunikaatio toimi avoimesti. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 294.) Luottamuksen syntymiseen organisaatiossa vaikuttavat monet seikat samanaikaisesti. Tällaisia seikkoja ovat muun muassa työntekijöiden persoonallisuuden piirteet, totutut ajattelutavat, odotus, että itseen luotetaan ja toisaalta taipumus luottaa yleensä ihmisiin ja asioiden järjestyseen. Myös työolojen ja työn optimaalinen organisointi vaikuttavat luottamuksen syntyyn. (Keskinen 2007, 80.)

Luottamusta ja avoimuutta työyhteisössä edistävät Mäkisalonen (2004, 56) mielestä muun muassa seuraavat asiat:

- Sanat ja teot vastaavat toisiaan.
- Ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti.
- Työtoverit arvostavat, tukevat ja auttavat toisiaan.
- Työyhteisössä pidetään toisen esittämiä asioita merkittävinä, kuulemisen arvoisina ja tosina.
- Työyhteisössä painotetaan kohteliaisuutta, rehellisyyttä ja hienotunteisuutta (rehellisyyden nimissä ei ole oikeutta loukata toisia).
- Pyritään siihen, että keskustelussa kumpikin osapuoli voittaa.

Oppivaan organisaatioon kuuluva tietojen ja taitojen jakaminen on mahdollista vastapäästä, kun työyhteisöön on syntynyt luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri. Tällaisessa

ilmapiirissä ihmiset voivat tuntea olevansa arvokkaita ja arvostettu osa työyhteisöä ja organisaatiota. Tällaisessa ilmapiirissä on mahdollisuus myös synnyttää ja säilyttää innostusta ja luovuutta. (Mäkisalo 2004, 56.)

Luottamusta voi pitää sosiaalisen pääoman tukipilarina. Luottamuksen käsitettä on vaikea määritellä. Se muistuttaa terveyden käsitettä. Samalla tavalla kuin terveyttä määritellään sairauden käsitteellä, luottamusta voidaan lähestyä sen puuttumisella. Asiat sujuvat, kun luotamme muihin ihmisiin ja heidän pätevyyteensä hoitaa institutionaaliseen asemaansa kuuluvia tehtäviä. (Ilmonen 2002, 136–13, 142.) Joissakin yhteisöissä on paljon luottamusta, toisissa vähän. Luottamus on myös yksilöllinen ominaisuus; toiset yksilöt ovat toisia luottavaisempia muita ihmisiä kohtaan. (Julkunen & Niemi 2002, 171.)

Luovuuden käsitettä voidaan tarkastella innovatiivisuuden käsitteen rinnalla. Luovaa ideointiprosessia pidetään kuitenkin innovatiivisuuden edeltäjänä niin, että avoimesta luovasta ideointiprosessista edetään vähitellen innovatiivisuusprosessiin. Innovointiprosessi siis edellyttää luovia ideoita. Luovat ideat muuttuvat konkreettisiksi ratkaisuiksi innovatiivisuusprosessin avulla. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 150.)

Innostavassa ja luovuutta suosivassa työyhteisössä on

- aikaa ideoinnille; aikaa myös ajatella asiat loppuun asti ennen toimintaa
- tukea ideoille; uudelle idealle annetaan mahdollisuus, vaikka sen onnistuminen saattaa arveluttaa
- haasteita; Ilman haasteita ei ole ideoitakaan
- vapautta; oma valinta siitä, kuinka työ toteutetaan
- tasa-arvoisuutta; johtajan luo on helppo mennä - tiimien sisällä ja tiimien välillä huolehditaan tasa-arvon toteutumisesta (ei tarkoita tasapäistämistä)
- luottamusta ja avoimuutta; avoin viestintäkulttuuri - poikkeavistakin mielipiteistä pitää voida keskustella

(Mäkisalo 2004, 57–59.)

Luovuuden tärkeimpiä erityispiirteitä on kyky hahmottaa ristiriitoja mielekkäällä tavalla. Ristiriidat saa ja voi säilyttää ja niistä voidaan tehdä tarkoituksenmukaisia. Ristiriidat

kuuluvat sisäänrakennetusti luovuuteen; ristiriitojen ratkaisu on aina osa luovaa prosessia. (Sauer ym. 2010, 120.) Tasapainoisesti luova ihminen omaa mielikuvitusta ja omaperäisyyttä. Hänellä on sisäistä motivaatiota ja aloitteellisuutta. Hän kyseenalaistaa tavanomaisen ja pystyy ottamaan harkittuja riskejä. Hänellä on kyky nauttia epäselvistä, moniselitteisistä ja avoimista tilanteista. Hän on kokeilunhaluinen ja innostunut, intuitiivinen ja oivaltava. Luova ihminen on utelias, tiedonhaluinen ja avoin uusille kokemuksille; hänellä on laaja-alaista mielenkiintoa ja harrastuksia. Hänellä on myös realistinen käsitys omista kyvyistä ja niiden kehittämistarpeista. Hän pystyy olemaan vaikeisakin tilanteissa avoin ja joskus haavoittuva, ei paksunahkainen. Hän ei hullaannu ylipursuavaan luovuuteen tai poukkoile hajanaisesti osallistumalla liian moniin hankkeisiin pintapuolisesti. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 152 – 154.)

4.3.2 Leikki, liike ja lepo hyvinvointitaitoina

Mäkisalo toteaa, että jos haluamme hersytellä omaa luovuuttamme, niin meidän täytyy uudelleen opetella leikkimisen taitoa. Työpaikalla saa olla myös hauskaa ja työn tekeminen saa olla ilo. Tarvitaan myös konflikteja ja tiettyä jännitettä silloin tällöin. Myös väittelyt voivat tuoda työyhteisöön mielenkiintoa ja väriä; väittelytaito on kuitenkin tärkeä – ketään ei saa loukata kiivaankaan keskustelun tiimellyksessä. Liike, eli kyky muutokseen on tärkeää, mutta on tärkeää, että työyhteisö voi vaikuttaa liikkeen suuntaan ja vauhtiin. Riskien otto on sallittua ja epäonnistuminenkin hyväksytään. Työyhteisö tarvitsee myös hiljaisempia aikoja ja lepoa, kuten myös työntekijät. (Mäkisalo 2004, 55–56, 57–59.)

Kollektiivisesta luovuudesta on kysymys silloin, kun ryhmä kokoontuu ponnistelemaan yhteishengessä ratkaisemaan tiettyä ongelmaa. Tällaisessa tilanteessa ryhmän jäsenet ovat avoimia toistensa mielipiteille. He jatkavat toinen toistensa ideoita spontaanisti eteenpäin; odottavat, mitä tuleman pitää ja yhdistelevät intuitiivisesti aistitietoa löytääkseen parhaan keinon näiden ideoiden toteuttamiseksi. Tällaisen ryhmän toiminnalle ovat ominaisia leikillisuus ja kokeellisuus ja samalla toiminta on hyvin tuottavaa. Kysymyksessä on sosiaalinen tapahtuma, jossa jotakin jaetaan kaikkien ryhmän jäsenten kesken. Kollektiivisen luovuuden keskeinen piirre on, että prosessiin osallistuja kokee toisaalta saavansa ja toisaalta antavansa jotain yhteisen asian hyväksi. (Sauer ym. 2010, 98, 99.)

4.3.3 Työnohjaus opettajien voimaannuttamisen välineenä

Työnohjauksella tarkoitetaan yhtä ammatillisen oppimisen muotoa. Työnohjauksen avulla esimiehet, työntekijät ja koko työyhteisö voivat tutkia ja kehittää omaa toimintaansa. Työnohjaustapaamisissa työhön liittyviä kysymyksiä käsitellään ohjaajan ja ohjattavien välisessä tasa-arvoisessa vuorovaikutuksessa. Työnohjaus ei siis tarkoita työntekijän perehdyttämiseen liittyvää opastusta. Työnohjaaja ei myöskään neuvo tai opeta ohjattaviaan, vaan luo puitteet keskustelulle. Tavoitteena on tarkastella yhdessä työ- ja toimintatapoja ja löytää mahdollisesti uusia yhteistyömuotoja, työmenetelmiä ja kunkin omaan kehitykseen liittyviä oivalluksia. (Piispanen & Sannamo 2010, 8.)

Viime vuosina on yhä enenevässä määrin ryhdytty puhumaan työntekijöiden ja organisaatioiden voimaantumisen, sillä voimavaraistavan työotteen omaksuminen edellyttää työntekijöiden voimaantumista. Kun voimaantumisen käsite tuodaan organisaatioiden ja työyhteisöjen toiminnan tasolle, ryhdytään korostamaan työntekijöiden lisääntyviä mahdollisuuksia ja uskoa vaikuttaa itselleen keskeisiin asioihin. Kun työyhteisössä on sisäistä voimantunnetta, se menestyy entistä paremmin ja saavuttaa arvostamia tavoitteita. Yhteisö toimii tehokkaasti ja sen henkilöstö kokee työtyytyväisyyttä. Voimantunteen saavuttamisesta seuraavat sitoutuneisuus, vastuullisuus, kiinnostuneisuus sekä halu kehittyä ja uudistua. Työn laatu paranee kaikin puolin. (Mäkisalo 2004, 40.) Työnohjaus toimii parhaimmillaan organisaatiossa tehtävän kehittämistyön tukena, ja sen avulla voidaan edistää sekä alais- että johtamistaitoja (Piispanen & Sannamo 2010, 8).

Työnohjaus ei ole terapiaa. Opettajat saattavat suhtautua työnohjaukseen ennakkoluuloisesti. Saatetaan kuvitella, että työnohjaukseen hakeutuvat loppuun palamaisillaan olevat opettajat tai ne, joilla on työssään tavallista suurempia ongelmia. Myös työnohjauksen edellyttämä pitkäaikainen sitoutuminen säännöllisiin tapaamiskertoihin saattaa aiheuttaa varauksellisuutta. Kuitenkin työnohjaus on vakiintunut jo 1980-luvulla sosiaali- ja terveydenhuoltoalojen sekä opettajien piirissä yhdeksi ammatillisen koulutuksen muodoksi. (Himberg 1996, 57.) Kasvamaan saattaminen vaatii kasvattajalta aina uudes-

taan omien motiivien ja toimien kyseenalaistamista, elämän perusperiaatteiden pohtimista. Oman keskeneräisyyden tunnustaminen ja uudistumisen mahdollisuuden ja ilon kokeminen ovat osa opettajuuden valistunutta eettisyyttä. Opettajuuteen liittyy jatkuva oma muutos ja kasvaminen. (Luukkainen 2005, 82.)

Sisäisen voimantunteen puuttuminen ilmenee sekä yksilöllä että yhteisössä voimattomuutena, avuttomuutena ja toivottomuutena. Tämä voi näkyä tilanteeseen alistumisena, riippuvuutena auktoriteeteista ja hallinnan tunteen menetyksenä. Työyhteisössä voimantunteen puute voi lisäksi tulla esiin heikkona moraalina, byrokratiana, kontrollointina ja sääntöohjauksena. Kun ihmiset toimivat yhdessä neuvotellen ja toisiaan kunnioittaen, he jakavat parhaimmillaan voimiaan ja voima lisääntyy. Aito yhteistyö tuottaa sellaista toimintamallia, jossa lopputulos on enemmän kuin osiensa summa. Siksi tarvitaan myös tiimityön kehittämistä, ryhmädynamiikan tuntemista ja moniammatillisen yhteistyön hyödyntämistä. (Mäkisalo 2004, 40–41.) Opettajien jaksamisen kannalta kollegiaalisen yhteisöllisyyden kehittyminen on avainasia (Luukkainen 2005, 160).

Työnohjaustilanne auttaa luomaan keskustelufoorumin ja mahdollisuuden pysähtyä arvioimaan omaa työtä, työtapoja sekä etsimään ratkaisuja erilaisiin työyhteisössä esiintyviin ongelmiin (Piispanen & Sannamo 2010, 8). Työnohjauksessa lähdetään liikkeelle ohjattavan konkreettisista arkipäivän tilanteista ja käsitellään työn aiheuttamia ongelmia. Tarkastelun kohteena on yksilön suhde työhön; oman perustehtävän ja toiminnan perustan oivaltaminen auttaa arvioimaan kokemuksia ja kehittämään toimintamalleja tulevia tilanteita varten. Onnistuneen työnohjauksen tuloksena opettaja havainnoi paremmin todellisuutta ja ymmärtää tilanteita, joissa hän on mukana. Työnohjausta voidaan toteuttaa työnohjausryhmissä, joko oman koulun opettajien kanssa tai eri koulujen tai koulumuotojen opettajien ryhmissä. Eri koulujen opettajista muodostetuissa ryhmissä on helpompi ottaa etäisyyttä omaan työpaikkarooliin ja työyhteisön ongelmiin. (Himberg 1996, 57–58.) Monet hyötyvät myös yksilötyönohjauksesta.

5 Johtopäätökset

Hyvinvoivassa työ-/luokkayhteisössä johtaminen ja alaisuus toteutuvat toisiaan täydentäen. Luokkayhteisössä tämä tarkoittaa sellaista yhteistoiminnan muotoa, että opettaja tukee ryhmän toimintaa ja vastaavasti ryhmä tukee opettajan esimiestyötä. Molemmat arvostavat toistensa osuutta hyvinvoinnin rakentamisessa. Hyvinvoivassa luokkayhteisössä opiskelijat sitoutuvat työhön ja opiskeluun; toiminnan laatu ja tulos tulevat heille merkityksellisiksi. Ristiriitatilanteissa osataan toimia erilaisia ongelmanratkaisukeinoja hyväksi käyttäen. Opettajalla on uskallusta ja halua tarttua vaikeisiin asioihin ja tarvittaessa pyytää ulkopuolista konsultaatiota ja tukea. Tämä tuki voi olla vertaistukea, opiskelijahuollon toimijoiden tukea tai työnohjausta. Opettajalla opiskelijaryhmänsä esimiehen roolissa on hyvä olla herkkävaistoisuutta ryhmänsä ilmapiirin muutosten havainnointiin. Omat opiskelijat on tärkeä tunkea yksilöinä. Opiskelijoiden on myös tärkeää vastaavasti tunkea omat opettajansa. Luottamuksen rakentaminen molemmin puolin on luokkayhteisön hyvinvoinnin yhteinen avaintehtävä.

Niin työ- kuin luokkayhteisön hyvinvointia pitää ja voin rakentaa tietoisesti. Opiskelevat nuoret ovat koulussa vasta oppimassa elämän pelisääntöjä. Tästä syystä yhteisöllisyyden rakentaminen ja rakentuminen jää ensisijassa opettajan varaan. Hänen tehtävänsä on yhteisöllisten pelisääntöjen opettamisen lisäksi jatkuvasti tarkistaa, että opiskelijoiden ymmärrys ja taito vuorovaikutustilanteiden hoitamisessa kasvavat. Nuorten pitää oppia ymmärtämään oman hyvinvointinsa arvo ja merkitys sekä yhteisöön osallistumisen merkitys näiden vahvistajana. Opettajien on tärkeää muistaa ylläpitää myös omaa hyvinvointiaan ryhmiensä esimiehinä työssä jaksamisensa kannalta. Kun ryhmä voi hyvin, opettaja voi hyvin. Ja kun opettaja voi hyvin, ryhmä voi hyvin. Opettajan työyhteisöosaaminen lisää hyvinvointia myös omassa työyhteisössä ja omassa esimiesalaisuudessa samoin kuin vertaissuhteissa työtovereihin.

Opettajia vaaditaan nykyään hyväksymään jatkuva muutos (Uusikylä 2006, 70). Opettajuus on myös jatkuvaa uuden etsimistä ja kokeilemista, ei ainoiksi oikeiksi koettujen mallien toistamista, painottaa Luukkainen. Elämä on yhä enemmän tarjolla olevien mahdollisuuksien tunnistamista ja käyttämistä tarjolla olevien mahdollisuuksien toteut-

tamiseen. Opettajan on uskaltauduttava kohtaamaan opiskelija entistä korostetummin yksilönä omine valmiuksineen, taustoineen ja tavoitteineen. (Luukkainen 2004, 192.) Kupiaksen havaintojen mukaan kouluttajuuden perustan muodostavat asiantuntemus, läsnäolo, arvostus, samaistuminen, innostus ja nöyryys. Sanojen etukirjaimista muodostuu sana ALASIN, jota hänen mukaansa voidaan pitää hyvän kouluttajuuden perustana. (Kupias 2007, 12.) Tämä sama pädennee myös opettajuuden perustana.

Hyvä opettaja valitsee opettamistapansa joustavasti sen mukaan, miten hyvin ne edistävät opetuksen tavoitteita. Humanistinen opettaja luo luokkaan ilmapiirin, jossa opiskelijoiden tarpeet otetaan huomioon. Opiskelijoita autetaan hyväksymään itse itsensä. Heitä autetaan luomaan myönteistä minäkuvaa ja ymmärtämään omaa suhtautumistaan opiskeluun. Tavoitteena on opiskelijoiden oppimishalun herättäminen. Opettipa opettaja mitä tahansa oppiainetta, opetuksella on tiedollisen ulottuvuuden lisäksi vahvat vaikutukset opiskelijoiden itsetuntoon ja opiskelumotivaatioon, ehkä koko elämään. Opiskelijoiden tulisi oppia ymmärtämään, että itseään toteuttaessaan, lahjoistaan ja osaamisestaan nauttiessaankin, suurin onni löytyy kanssaihmisistä, ystävydestä, kumppanuudesta, rakkaudesta. Muiden nujertamisesta ei saa tulla oman menestymisen edellytys. (Uusikylä 2006, 67, 69–70.)

Jotta opettajan työstä tulee palkitsevampaa, meidän täytyy oppia asettamaan työlle realistisia ja optimistisia tavoitteita. Työn uudelleen organisoiminen tuottaa tehokkuutta kiirehtimisen sijasta. Tuloksiin keskittymisen sijasta tarvitaan toiminnallisia tavoitteita. Niiden tehtävä on konkretisoida sitä, mitä pitää tehdä haluttuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Tavoitteiden tulisi olla aina myönteisiä pakottavien ja kielteisten sijasta. Työyhteisön jäsenillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa niihin. Ratkaisukeskeinen työskentelymalli on tavoitteiden asettamisessa ja itsensä toteuttamisessa erityisen hyvä työkalu. (Saarinen 2001, 177.) Monet kansainväliset tutkimukset osoittavat Hyypän mukaan, että ystävyys ja yhteenkuuluvaisuus pitävät hengissä yhtä tehokkaasti, kuin esimerkiksi tupakoimattomuus ja matala verenpaine. Laaja sosiaalinen verkosto onkin Suomen ruot-sinkielisten merkittävä hyvinvointia lisäävä tunnusmerkki. (Hyypä 2002, 53.)

Sosiaalinen vuorovaikutus on ajatteluun vaikuttamista ja ajattelun juuret ovat sosiaalisessa kentässä. Vastavuoroisuuden opetteleminen ja vuorovaikutustaitojen opetteleminen

nen on mahdollista sosiaalisissa tilanteissa. Sosiaalinen vuorovaikutus osallistumisena ja vuorovaikutuksena edellyttää uudenlaista opettajuutta. (Kauppila 2007, 152.) Uskon, että omaa yhteisöosaamista kannattaa kehittää. Ihmistaitoja ja yhteisöllisiä taitoja voi harjoitella tietoisesti erilaisissa yhteisöissä. Omalla panoksella voi lisätä tai vähentää ryhmänsä menestystä. Oman hyvinvoinnin kannalta on viisaampaa tuoda ja luoda yhteisönsä positiivista ilmapiiriä kuin vaikuttaa negatiivisesti ja yhteisöllisyyttä purkaen.

Tämän päivän ihmiset harvoin puhuvat työstään kutsumuksena tai elämäntehtävänä. Työ nähdään vain välttämättömänä pahana ja tapana ansaita rahaa. Monen suhde työhön on hyvin mekanistinen. Niin koulussa kuin työelämässä tarvitaan viisaita johtajia ja viisaita työntekijöitä. Tarvitaan kokonaisia ihmisiä, jotka tekevät merkityksellistä työtä, joka voi olla monille jopa kutsumus. Samoin koulussa tarvitaan viisaita opettajia ja innostuneita opiskelijoita. Työn syvemmän merkityksen oivaltaminen, työn kokeminen kutsumuksena voi olla ulospääsy loputtomasta uupumiskeskustelusta. Työn pitäisi energisoida eikä näännyttää. Ihminen, joka kokee työnsä kutsumuksena, on Sydänmaanlakan mukaan onnellinen ihminen. Organisaatiossa johtaminen on syvimmillään merkityksen luomista. Sydänmaanlakka siteeraa Martin Luther Kingiä, joka on sanonut seuraavasti: *”Olipa elämäntehtäväsi mikä hyvänsä, tee se hyvin. Jos osaksesi tulee toimia kadunlakaisijana, lakaise katuja kuin Michelangelo maalasi tauluja, Shakespeare kirjoitti runoja, niin kuin Beethoven sävelsi musiikkia.”* (Sydänmaanlakka 2004, 180.)

Olen koonnut kehittämishankkeeseeni eri lähteistä työyhteisöjen kehittämisen menetelmiä ja näkökulmia. Terveen työyhteisön rakentamiseksi on tärkeä tiedostaa ryhmäprosesseja, systeemisiä vaikutusmalleja ja tunnistaa yhteisöjen kehitysvaiheita. Työyhteisön epätasapainon tunnistaminen ja mahdollisen kiusaamisen ennaltaehkäiseminen tai siihen puuttuminen ovat kehittämishankkeessani mukana siksi, että ne ovat mielestäni työyhteisön hyvin-/pahoinvoinnin keskeisiä tekijöitä. Nostan esiin myös sosiaalisen pääoman lisääntymisen tunnetaitojen kehittymisen myötä. On monenlaisia keinoja ja välineitä lisätä myönteistä kanssakäymistä ja luottamusta omassa yhteisössä ja joitain tällaisia olen poiminut tähän kehittämishankkeeseen ajattelun pohjaksi ja mahdollisesti lisäksiinnostusta herättämään.

Kehittämishankkeeni mahdollista jatkotutkimusta ajatellen tein johtajuuteen, alaistaitoihin ja näihin liittyvään työyhteisön hyvinvointiin ja kehittämiseen liittyvän kyselyn pohjan (LIITE 1). Kyselyssä kartoitetaan työ- ja luokkayhteisöihin kuuluvien ihmisten ajatuksia ja näkemyksiä oman yhteisönsä hyvinvoinnin tasosta ja sen merkityksestä oman yksilöllisen hyvinvoinnin kannalta. Kyselyssä tulee esiin myös ihmisten uskomukset omasta vaikuttamismahdollisuudesta yhteisön hyvinvointiin. Tarkastelen tarkoituksella rinnakkain opettajien työyhteisön hyvinvointia ja luokkayhteisön hyvinvointia: opettaja kuuluu jäsenenä molempiin ja on luonnollinen linkki yhteisöjen välillä. Tämä vaatii mielestäni opettajuudelta aivan erityistä osaamista. Se vaatii myös ymmärrystä yhteisöllisen hyvinvoinnin rakentamisesta. Parhaimmillaan ammattiin opiskelevien nuorten ja aikuisten koulu-yhteisöissä saamat yhteistoiminnan taidot ja mallit siirtyvät työelämään ja lisäävät edelleen hyvinvointia sosiaali- ja terveysalan vaativissa työympäristöissä.

Lähteet

Allen Roger E 1997. Nalle Puh ja johtamisen taito: jossa Hyvin Tärkeä Karhu ja hänen ystävänsä perehtyvät Hyvin Tärkeään Aiheeseen. Muut tekijät Biström Pirkko, Shepard Ernest H ja Milne A A. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.

Arnkil Tom Erik 2004. Dialogisuus, epävarmuuden sieto ja rajoja ylittävä asiantuntijuus. Teoksessa Onnismaa Jussi, Pasanen Heikki & Spangar Timo (toim.). Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3. Ohjaustyön välineet. Juva: PS-kustannus, 189–197.

Dalai Lama XIV 2005. Työn ilo: Onnellisuuden taito työssä. Saarikoski Tuula, Cutler Howard C. Helsinki: Tammi.

Goleman Daniel 2007. Sosiaalinen äly. Helsinki: Otava.

Hakkarainen Kai, Bollström-Huttunen Marianne, Pyysalo Riikka ja Lonka Kirsi 2005. Tutkiva oppiminen käytännössä. Matkaopas opettajille. Helsinki: WSOY.

Hamarus Päivi 2008. Koulukiusaaminen. Huomaa, puutu, ehkäise. Helsinki: Kirjapaja.

Hannukainen Timo, Slotte Sebastian, Kilpi Esko ja Nikiforow Roman 2006. Johtamisen kuntokoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Talentum. Helsinki; Jyväskylä: Gummerus.

Heikkilä Jorma ja Heikkilä Kristiina 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo; Helsinki WSOY.

Himberg Lea 1996. Opettaja ja työyhteisö. Huomaa, ymmärrä, uskalla. Juva: WSOY.

Hyyppä Markku T. 2002. Kuorossa elämä pitenee. Sosiaalinen pääoma ja terveys. Teoksessa Ruuskanen Petri (toim.). Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosi- ja terveystieteille. Jyväskylä: PS-kustannus, 28–59.

Hämäläinen Juha 1998. Työnohjaus palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus.
<http://www.introspekt.fi/tyonohj.html>. Luettu 4.9.05

Ilmonen Kaj 2002. Luottamus paikallisiin instituutioihin ja sosiaalisiin verkostoihin. Teoksessa Ruuskanen Petri (toim.). Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Jyväskylä: PS-kustannus, 136–160.

Inna Kirsi-Marja, Laine Auli ja Norri Soile 2006. Työpaikkakiusaaminen. Sivujen www-toteutus.tradenomiopiskelija.vainikainen.fi sivut on tehty opinnäytetyönä Turun ammattikorkeakoulussa syksyllä 2006.
http://terveysnetti.turkuamk.fi/Tyoikaisten/2006_Tyopaikkakiusaaminen/index.html

Isokorpi Tia 2003. Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Julkunen Raija & Niemi Riikka 2002. Mihin luotamme, kun luotamme hyvinvointivaltion? Teoksessa Ruuskanen Petri (toim.). Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Jyväskylä: PS-kustannus, 161–180.

Kauppila Reijo A. 2007. Ihmisen tapa oppia. Johdatus sosiokonstruktiviseen oppimiskäsitykseen. Opetus 2000. Juva: PS-kustannus.

Keskinen Soili 2007. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö.

Kostiainen Leena 2007. Yksilöllinen oppimisyhteisö. Teoksessa Arola Pauli & Sallila Pekka (toim.). Koulussa kansalaiseksi. Opettaja ja aktiivinen koulukulttuuri. Helsinki: Kansanvalistusseura, 71–90.

Kupias Päivi 2007. Kouluttajana kehittyminen. Palmenia. Helsinki: Yliopistopaino.

Laaksonen Pirjo ja Wiegand Eira 1989. Oppilasko ongelma? Oppilashuolto koulun systeemissä. Mannerheimin Lastensuojeluliitto. Jyväskylä: Gummerus.

Luukkainen Olli 2004. Opettajuus – Ajassa elämistä vai suunnan näyttämistä? Acta Univeristatis Tamperensis 986. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print .
Luukkainen Olli 2005. Opettajan matkakirja tulevaan. Opetus 2000. Juva: PS-kustannus.

Mäkisalo Merja 2004. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.

Mäkipeska Marja & Niemelä Terttu 2005. Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.

Mönkkönen Kaarina 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteenä. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 94. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.

Mönkkönen Kaarina ja Roos Satu 2009. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.

Ojanen Markku 2007. Positiivinen psykologia. Helsinki: Edita.

Pietikäinen Arto 2010. Joustava mieli. Vapaudu stressin, uupumuksen ja masennuksen yliotteesta. Helsinki: Duodecim.

Piispanen Ritva ja Sannamo Maria 2010. Työnohjauksen ABC. Helsinki.

Rasku-Puttonen Helena 2005. Opettajat, oppilaat ja osallisuus kouluyhteisössä. Teoksessa Luukkainen Olli ja Valli Raine (toim.). Kaksitoista teesiä opettajalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 95–104.

Rasku-Puttonen Helena & Rönkä Anna 2004. Opettajankoulutuksen tehtävä koulukulttuurin muutoksessa. Teoksessa Launonen Leevi & Pulkkinen Lea (toim.). Koulu kasvuyhteisönä – kohti uutta toimintakulttuuria. Opetus 2000. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ruuskanen Petri 2002. Sosiaalinen pääoma hyvinvointipoliittisessa keskustelussa. Teoksessa Ruuskanen Petri (toim.). Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosi-
aali- ja terveystaloille. Jyväskylä: PS-kustannus, 5–27.

Saarinen Mikael 2001. Tunne älysi, älyä tuntevasi. Opas oman ja työyhteisön tunneälyn
kehittämiseen. Helsinki: WSOY.

Salminen Mari 2008. Tunne-etsivä. Opetusmateriaalia peruskoulun ja lukion tunnekas-
vatukseen. Kalliolan Setlementti. Helsinki: Kalliolan nuorten julkaisu nro 1.

Salmivalli Christina 2003. Koulukiusaamiseen puuttuminen. Kohti tehokkaita toimin-
tamalleja. Opetus 200. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sauer Erika, Salovaara Perttu, Mikkonen Anne-Maria & Ropo Arja 2010. Johtajuuden
uusi taide. Tampere: Tampere University Press.

Seikkula Jaakko ja Arnkil Tom Erik 2005. Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Tammi.

Silvennoinen Markku ja Kauppinen Risto 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistai-
dot käytännössä. Helsinki: Tammi.

Sydänmaanlakka Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organi-
saatioissa. Helsinki: Talentum.

Työterveyslaitos 2010. Työyhteisön hyvinvointi.

[http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Henkinen+hyvinvointi/Tyoyhteison+hyvinvo
inti](http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Henkinen+hyvinvointi/Tyoyhteison+hyvinvo
inti) Luettu 25.4.2010

Uusikylä Kari 2006. Hyvä, paha opettaja. Helsinki; Jyväskylä: Minerva.

Liite 1: Työyhteisökysely

Kuvaile nykyistä luokka-/työyhteisöäsi:

Työ/ luokkayhteisössäni toteutuvat

- yhteiset pelisäännöt
- työn ilo
- huumori
- luottamus
- luovuus

Yhteisössäni huolehditaan

- jäsenten henkisestä hyvinvoinnista

Tunnen olevani yhteisöni jäsenenä

- työkykyinen

Työ-/luokkayhteisössäni esiintyy

- kiusaamista tai siihen verrattavaa henkistä tai fyysistä väkivaltaa
- kiusaamiseen on puututtu tehokkaasti
- kiusaamiseen puuttuminen on mielestäni tärkeää

Työyhteisöni hyvinvoinnin kehittäminen on mielestäni tärkeää

Pidän tärkeinä

- työyhteisön yhteistyövalmiuksia
- vertaistuen kehittämistä työyhteisössä
- työyhteisön voimaantumista

Tärkeitä työyhteisötaitoja mielestäni ovat

- tunnetaidot
- sosiaalinen äly
- vuorovaikutustaidot
- dialogisuustaidot

Edellä mainittuja voi mielestäni opiskella ja harjoitella

Kuinka tärkeänä pidät opettajan roolia luokkayhteisön hyvinvoinnin rakentumisessa?

Kuinka tärkeänä pidät opettaja omaa työyhteisöosaamista?

Opettajan tehtävä on toimia mallina opiskelijoille

Opettaja tehtävä on motivoida opiskelijoita

Opettajan tehtävä on auttaa kasvamaan ja kehittymään

Kuinka merkityksellisenä pidät johtajuutta ryhmän/yhteisön hyvinvoinnin kannalta?

Kuinka merkityksellisinä pidät alaistaitoja ryhmän/yhteisön hyvinvoinnin kannalta?

Onko johtamisen taitoa mielestäsi mahdollista opiskella ja harjoitella?

Onko mielestäsi tärkeää, että johto ja alaiset tukevat toisiaan ja auttavat toisiaan onnistumaan tehtävissään?

Onko mielestäsi opettajan kasvu ja kehitys tärkeitä?

Onko mielestäsi opiskelijan kasvu ja kehitys tärkeitä?

Onko mielestäsi johtajana kehittyminen tärkeää?

Onko mielestäsi alaisena kehittyminen tärkeää?

Onko käsite työnohjaus sinulle tuttu?

Kuinka tärkeänä pidät työnohjausta työelämätaitojen kehittymisen kannalta?

Kuinka tärkeänä pidät työnohjausta työssä jaksamisen kannalta?

Kuinka tärkeänä pidät työnohjausta itsetuntemuksen ja uusien näkökulmien kehittymisen kannalta?