

Liisa Raina

# UUSI YHTEISÖLLISYYS

Kasvatusyhteisön rakentamisen  
ammattitaito

# UUSI YHTEISÖLLISYYS

Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito

Omistan tämän kirjan odotetuille lapsenlapsillemme:

Rufukselle ja Petrukselle  
Lassille ja Lumille

**LIISA RAINA**

**UUSI YHTEISÖLLISYYS**

Kasvatusyhteisön rakentamisen  
ammattitaito

© 2012, 2022 Liisa Raina

Ensipainos Arator oy

Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi

Valmistaja: BoD – Books on Demand, Norderstedt,

Saksa ISBN: 978-952-806-285-1

# **SISÄLLYS**

## **SAATTEEKSI**

### **OSA 1**

#### **UUSI YHTEISÖLLISYYS JA RYHMÄILMIÖT**

##### **YHTEISÖT MUUTOKSESSA**

Yhteisöllisyys yhteisöissä

##### **VANHASTA UUTEEN YHTEISÖLLISYYTEEN**

Vanha yhteisöllisyys

Miksi pitää muuttua?

Mistä malli uudelle yhteisöllisyydelle?

Uusi yhteisöllisyys ja uusi johtajuus

Hyvä ja huono yhteisöllisyys

Globaali yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden kehät

##### **RYHMÄN KAKSOISTEHTÄVÄ**

Ryhmän perustehtävä ja eheys

Voiko työyhteisöä tarkastella ryhmänä?

Miten ryhmän kaksoistehtävästä huolehditaan?

##### **KASVATUSYHTEISÖJEN ERILAISET RYHMÄT**

Työyhteisö suuryhmänä

Työyhteisön pienryhmät

Lasten ja nuorten suuryhmät

## TYÖYHTEISÖN RAKENTEET

Esimerkki kasvatusyhteisön tiimirakenteen kehittämisestä

## VUOROVAIKUTUS

Ammatilliset yhteisöt

Ammatillisuus vuorovaikutuksessa

Häiriöitä ihmissuhteissa

## YKSILÖN PAIKKA RYHMÄSSÄ

Työntekijöiden yhteisöllisyys

Roolit ryhmässä

Vallankäyttö ja valtuutus

Viralliset ja epäviralliset normit

Yksilöt yhdessä

## TYÖYHTEISÖN RYHMÄPROSESSIT

Työyhteisö kehittyvänä ryhmänä

Kun työyhteisö syrjäytyy tehtävästään

Paralleeli-ilmiöt

## YHTEISÖTAIDOT

Testi

## **OSA2**

KASVATUSYHTEISÖN RAKENTAMISEN  
AMMATTITAITO

TYÖVÄLINEITÄ KASVATUSYHTEISÖN  
RAKENTAMISEEN

Kolmiomalli

PERUSTEHTÄVÄ

Arvot, tavoitteet ja toiminta

YHTEISÖN RAKENTEET

Johtajuus

Keskustelu- ja päätöksenteko

Työn- ja vastuunjako

Tiedonkulku

VUOROVAIKUTUS

Ammatillinen vuorovaikutus

KIRJAN TÄRKEITÄ KÄSITTEITÄ JA TEEMOJA

LÄHTEET

KIRJOITTAJASTA

## SAATTEEKSI

Olen kirjoittanut tämän kirjan koosteeksi kokemuksista, joita olen saanut kerätyksi jo seitsemänkymmenluvulta alkaneelta työuraltani. Vaikka näihin moniin vuosiin mahtuu suuri määrä erilaisia töitä, on työyhteisöjen problematiikka kiinnostanut minua työurani alusta asti. Nuorena johtajana hämmästelін yhteisöllisiä ongelmia ja työyhteisön rivijäsenenä ilmiöitä, joihin jouduin mukaan. Työyhteisöjen kouluttajana ja yhteistyönohjaajana olen kohdannut nämä samat kysymykset aina uudelleen ja uudelleen eri työpaikoilla. Tarkoitukseni on tässä kirjassa kuvata ja selittää työyhteisön rakentamiseen liittyviä ilmiöitä omien kokemusteni avulla samalla turvautuen alaan liittyvään jatkuvasti lisääntyneeseen kirjallisuuteen.

Kirjan toisen osan runkona on yhteistyön ohjauksissa käyttämäni työyhteisön toimintakulttuuria kuvaava kolmio, jonka kärjissä ovat yhteisön *perustehtävä eli toiminnan sisältö*, *yhteisölliset rakenteet* ja *ammattillinen vuorovaikutus*. Toimintakulttuuria on mahdollista arvioida tarkastelemalla tekijöiden toimivuutta, kutakin erikseen sekä niiden keskinäistä vuorovaikutusta. Työyhteisön tapahtumia tarkastelen niiden ryhmäilmiöiden ja

prosessien kannalta, joiden olen käytännössä havainnut vaikuttavan työilmapiiriin, perustehtävän toteuttamiseen sekä toiminnan jatkuvaan uudistumiseen ja kehittämiseen.

*Kirja jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisen osan lähtökohta on uuden yhteisöllisyyden kaipuuseen herääminen yhteiskunnassa. Yhteisöllisyyttä kaivataan apuun erilaisiin työilmapiiriongelmiin ja työssä jaksamisen tukemiseen. Yritän vakuuttaa lukijat siitä, että yhteisöllisyyden synnyttäminen työpaikoille edellyttää niiden toimintakulttuurin tarkistamista. Arvojen muuttuessa muuttuvat myös yhteisölliset toimintatavat. Paluuta entisen kaltaiseen yhteisöllisyyteen ei ole.*

Muuttumisen tarpeen ymmärtämiseksi kuvaan aluksi työyhteisöjen toimintaa ryhmistä ja niiden prosesseista tiedetyn avulla. Ryhmäilmiöitä ja -dynamiikkaa käsitellään vain niiltä osin kuin ne liittyvät työyhteisöjen perustehtävän toteuttamiseen ja sen edellyttämään työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. Vaikka muutos koskee erityisen voimakkaasti johtajuutta, en käsittele johtamista ammattina, vaan tarkastelen sitä pelkästään yhteisön rakentamisen näkökulmasta.

Mitä enemmän vuorovaikutusta edellytetään sitä voimakkaammin erilaiset ryhmäilmiöt vaikuttavat työyhteisöjen toimintaan. Niiden huomioiminen, hyväksi käyttäminen tai hillitseminen tulee

välttämättömäksi. Erilaiset työpaikkakokoukset, monenlaiset työtiimit, johtoryhmät, projektiryhmät sekä kokonaiset työpaikat osastoineen ovat niistä esimerkkejä. Kuvauksien viitekehys on yhteisö-dynaaminen, jossa tarkastelen erilaisten ja erikokoisten ryhmien toimintaa, yksilöiden vaikutusta ryhmään sekä ryhmien/yhteisöjen kehittymis- ja kasvuprosesseja. Näitä kaikkia arvioin työn perustehtävän näkökulmasta.

Kirjan toinen osa käsittelee mainittujen *kolmion kärkien teemoja* ja niistä esitettyjä kysymyksiä. Kysymyssarjaa olen käyttänyt yhteisötyönohjauksissa "diagnosointivälineenä". Niihin vastaamalla on mahdollista löytää korjaamis- tai kehittämishaasteita työyhteisöissä. Kysymyksiä taustoitetaan kokemuksiini perustuvien toimintaehdotuksien ja selvennetään esimerkein. Ne on tarkoitettu kaikkien työyhteisön jäsenten pohdittaviksi, vaikka erityisen hyödyn niistä voi saada yhteisöä johtavat henkilöt.

Oma työkokemukseni liittyy pääosin koulun, päivähoidon, sosiaalitoimen sekä osin nuorisotoimen ja seurakuntien työyhteisöihin. Monet käsiteltävät asiat sopivat kuitenkin myös muiden työalojen yhteisöihin. Perustehtävän sisältö ja laatu vaikuttavat aina ratkaisevasti ryhmien tapahtumiin, joten jokaista työpaikkaa on katsottava tehtävänsä läpi.

Esimerkit ovat omia kokemuksiani tai kuulemiani kolmikymmenvuotisen työurani eri vaiheista.

Tunnistamisen estämiseksi olen muuttanut joitain sellaisia asioita, joilla ei ole oleellista merkitystä kuvatun ilmiön ymmärtämisessä.

Vaikka tämä kirja on kirjoitettu nimelläni, ovat kirjan sisältämät ajatukset yhteisiä mieheni ja tärkeän yhteistyökumppanini luokanopettaja, tietokirjailija Rauno Haapaniemen kanssa. Vuosien varrella käymämme intohimoiset keskustelut suomalaisesta kasvatuskulttuurista ja Raunon pitkän työuran aikaiset kokemukset elävät toivottavasti tekstissäni. Siitä haluan häntä sydämestäni kiittää. Samoin lämpöisen kiitoksen ansaitsee ystäväni Helsingin Nuorisoasiainkeskuksen projektipäällikkö Päivi Anunti, joka on jaksanut lukea ja kommentoida tekstiäni syvällisesti.

Sipoossa kevättalvella 2012  
Liisa Raina

**OSA I**

**UUSI YHTEISÖLLISYYS  
JA  
RYHMÄILMIÖT**

## YHTEISÖT MUUTOKSESSA

Oletko johtaja, joka tuskailee yhteisönsä tilaa? Kokouksissa joko kukaan ei puhu mitään tai sitten pari aktiivista käyttää yhteisen ajan omien mielipiteittensä ja vaatimustensa esittämiseen. Jälkeenpäin saat kuulla käytäväkeskusteluja juuri niistä aiheista, joita kokouksessa oli tarkoitus yhdessä käsitellä. Vai oletko työntekijä, rivijäsen, joka ei tunne tulevaisuutta kuulluksi omiin työtehtäviinsä liittyvissä asioissa tai jota aktiivisesti painostetaan jonkin yhteisössä elävän "klikin" jäseneksi? Eikö tieto kulje tai ainakaan sinulle asti? Nämä ovat tuiki tavallisia tämän päivän työyhteisöjen toiminnassa havaittavia ilmiöitä. Työyhteisön toimintaa haittaavia tapahtumia on runsaasti ja ne näyttävät toistuvan yhteisöstä toiseen hyvin samanlaisina. Sävyt vaihtelevat riippuen työyhteisön perustehtävästä ja paljon myös työntekijöiden yksilöllisistä ominaisuuksista.

Miksi yhteisöt eivät toimi siten kuin kaikki toivovat? Kysyttäessä ihmisillä on hyvin samankaltainen käsitys hyvästä työyhteisöstä, siitä miten ihmiset siinä käyttäytyvät ja millainen ilmapiiri tulisi olla. Kaivataan yhteisöllisyyttä. Kuitenkin toimitaan toisin. Näitä asioita on tässä kirjassa tarkoitus tutkia ymmärtäen sekä yhteisöllisiä tapahtumia että yksilöiden toimintaa erilaisissa ja erikokoisissa

ryhmissä.

Meneillään on kulttuurin muutos, jonka ilmiöitä ja vaikutuksia meidän on siinä eläessämme vaikea havaita ja tunnistaa. Muutos koskee lähes kaikkea yhteiskunnallista ja inhimillistä tapahtumista ja näiden vuoro- ja kerrannaisvaikutukset lisäävät hahmottamisen vaikeutta. Yritän omalta osaltani hahmottaa yhden yhteiskunnallisen alueen muuttumista, työyhteisöjen dynamiikan ja siinä tapahtuvan inhimillisen vuorovaikutuksen osuutta. Työelämä on muutostilassa monen asian suhteen samanaikaisesti. Oma osuuteni liittyy yksittäisten työyhteisöjen tukemiseen niiden pyrkiessä kehittymään itseohjautuviksi ja yhteisöllisesti toimiviksi. Siihen ei riitä pelkästään työntekijän oma ammattialan asiantuntijuus, vaan jokaisen työyhteisön jäsenen on ymmärrettävä myös yhteisöjen ja ryhmien kehittymisen prosesseja. Jokaisella on oltava aktiivinen rakentajan rooli.

### ***Yhteisöllisyys yhteisössä***

*Yhteisön määritelmä* on suppeampi kuin yhteisössä elävän yhteisöllisyyden, joka sisältää kokemuksellisen osuuden. Laajasti ottaen yhteisöön voi kuulua, vaikka ei itse ole siitä erityisen tietoinen tai toimi siinä aktiivisesti. Työyhteisöä käsitellään kuitenkin tiukkarajaisempana rakenteena, jossa sen jäsenet tietävät hyvin kuuluvansa siihen ja myös aktiivisesti toimivat yhteisönsä tavoitteiden suunnassa. Muutama asia voidaan nimetä selventämään sitä,

miten yhteisö eroaa satunnaisesta ryhmästä. Yhteisölle on ominaista yhteiset arvot ja tavoitteet. Näihin liittyy sopimuksellisuus, mikä edellyttää vuorovaikutusta yhteisön jäsenten kesken. Jäsenet siten tietävät kuuluvansa yhteisöön. Yhteisyyden kokemus vahvistaa liittymistä ja määrittää yhteisöllisyyden kehittymisen suuntaa. Yhteisön status määräytyy yleensä ulkopuolelta lähinnä sen tuottaman näkyvän toiminnan kautta.

Joskus työyhteisö voi valitettavasti toimia kuten satunnainen ryhmä, josta ryhmänormit puuttuvat ja henkilökohtaiset intressit määrittävät toimintaa. Käyttäytymistä säätelevät silloin lähinnä totutut tavat tai käyttäytymisen yleiset kulttuurikoodit. Näin on mahdollista irrottaa itsensä tilanteesta henkilökohtaisella tasolla. (Jauhiainen ja Eskola 1994.) Satunnaista ryhmää kuvaavat määreet ilmentävät hyvin myös yksilöllisyyttä arvostavaa kulttuuriamme, mutta sopivat huonosti toiseen tärkeäksi nostettuun tavoitteeseen: yhteisöllisyyteen.

Työyhteisöt elävät monesti epävarmuudessa siitä, millaiset rakenteet tukisivat parhaiten työn tavoitteita ja hyvää työilmapiiriä. Mistä tietää, onko työyhteisö yhteisöllinen? Vaikka yhteisöllisyyden ilmenemismuotoja voi olla monenlaisia, on ainakin yhteisöä määrittävät asiat toteuduttava. Sen lisäksi odotetaan, että kuhunkin aikaan liittyvät muut yhteistoimintaan liittyvät arvot elävät ja jollain tasolla toteutuvat yhteisössä. Kun yhteisöllisyys on myös

kokemus, moni arvo liittyy juuri vuorovaikutukseen ja sen ilmenemismuotoihin. Erityinen ristiriita näyttää tämän päivän yhteisöllisyyden toteutumisessa liittyvän yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden arvojen mittelöön. Yhteistoiminnassa ihminen on aina jollain tavoin riippuvainen toisista ja samalla menettää jotain autonomiastaan. Riippuvuus voi olla positiivista, jolloin ihminen tietää tarvitsevansa toisia, mutta olevansa myös tärkeä muille. Rajattu autonomian menettäminen ei heikennä kohtuuttomasti itsenäisyyden kokemusta. Negatiiviseksi riippuvuudeksi voi katsoa alisteisen tai kilpailevan suhteen, jossa oma olemassaolo ja hyvinvointi yhteisössä on kiinni toisten päätösvallasta. Negatiivinen riippuvuus voi olla myös ripustautumista itselle vahingollisiin asioihin. Yksilöllisyyden noustua kulttuurissamme erityiseksi arvoksi joudumme vaikean kysymyksen eteen. Tukeako yksilöllisyyttä vai yhteisöllisyyttä vai onko mahdollista tukea molempia samanaikaisesti? Ovatko asiat saman kolikon eri puolia? Myöhemmin käsitellään laajemmin arvojen muutosta ja vaikutusta yhteisöllisyyden kokemukseen.

Kirja tarjoaa työkaluja (tietoa, esimerkkejä, testi) työyhteisöille, etenkin kasvatusalalla.

Se antaa pohjaa työpaikan ryhmien toimivuuden ja niiden dynamiikan ymmärtämiseksi. Tämä helpottaa hyvän työyhteisön ohjattua rakentamista.

Työpaikat eivät aina toimi niin kuin kaikki haluaisivat, vaikka yleensä kaikilla on hyvin samanlainen käsitys siitä, miten työpaikalla tulisi käyttäytyä ja millainen ilmapiiri olisi ihanteellinen. Miksi näin on? "Vanhan hyvän ajan yhteisöllisyys" eli luontainen yhteen kasvaminen ei enää toteudu tässä ajassa. Tämän päivän arvot, tehtävät ja yhteiskunnan rakenne edellyttää työntekijöiltä aktiivista roolia ja esimiehiltä osallistavaa johtamista.

Kirjoittaja Liisa Raina ent. Kiesiläinen (FM, psykologi) on kokenut yhteisökouluttaja. Hän on kirjoittanut useita alansa tietokirjoja.

BoD



9 789528 062851