



Ihmisen kokoinen työyhteisö

PEKKA HÄMÄLÄINEN



Ihmisen kokoinen työyhteisö

PEKKA HÄMÄLÄINEN

Pekka Hämäläinen

Ihmisen kokoinen työyhteisö

SAGA Egmont

Ihmisen kokoinen työyhteisö

Cover image: Shutterstock

Copyright © 2005, 2021 Pekka Hämäläinen and SAGA Egmont

All rights reserved

ISBN: 9788726854619

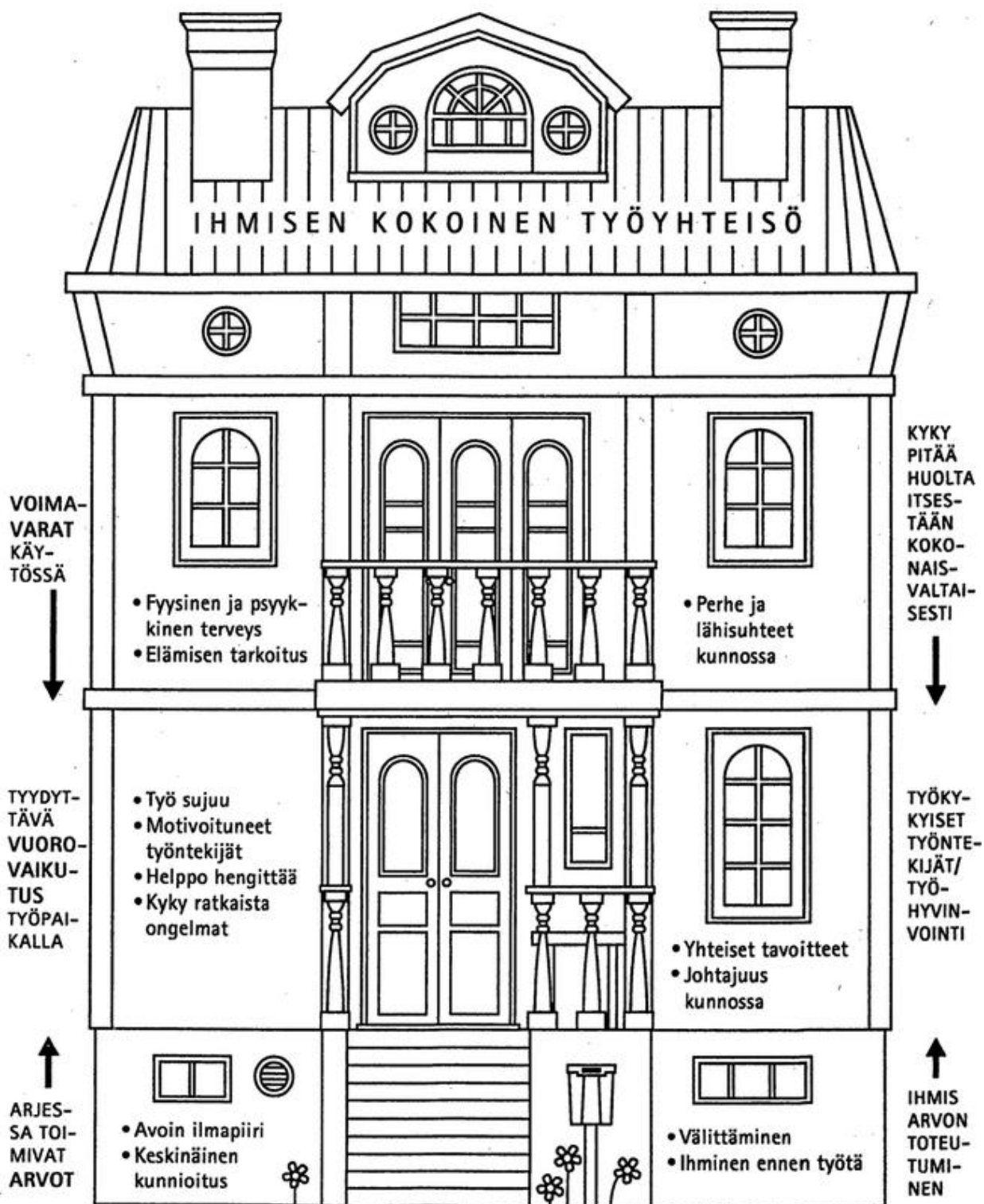
1st ebook edition

Format: EPUB 2.0

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means without the prior written permission of the publisher, nor, be otherwise circulated in any form of binding or cover other than in which it is published and without a similar condition being imposed on the subsequent purchaser.

www.sagaegmont.com

Saga Egmont - a part of Egmont, www.egmont.com



Johdannoksi

Minä uskon työelämän myönteisiin voimiin. Työyhteisöissä piilee runsaasti enemmän hyviä kuin huonoja voimia. Niitä on paljon enemmän kuin kykenemme arjen paineissa tiedostamaan. Itse asiassa olen valmis väittämään, ettei kukaan meistä jaksaisi työelämässä päivääkään, ellei siellä olisi kaiken rutiinin, ongelmien ja epätyydyttävien asioiden rinnalla myös monia työkykyä ylläpitäviä hyviä asioita. Ne eivät ole kadonneet työelämästä minnekään eikä myöskään työntekijöiltä voimavarat. Tilapäisesti ne saattavat kyllä loppua, mutta ihmisen elpymiskyky on uskomaton. Ongelma on pikemmin kyvyssämme nähdä metsä puilta. Hyvät asiat jäävät niin helposti huonojen varjoon ja kadotamme yhteyden voimiimme.

Minulla onkin tapana koulutuksia vetäessäni laittaa ihmiset heti alkuvaiheessa kartoittamaan työyhteisön voimavaroja. Kysyn: "Mitkä asiat ovat hyvin teidän työyhteisössänne?" Hetken henkilökohtaisen mietiskelyn ja muutaman ranskalaisen viivan jälkeen kokoonnumme pieniin porinaryhmiin. Tulokset puretaan niissä ja kerrotaan lopuksi kaikille. Kokemukseni on, että poikkeuksetta syntyy pitkiä positiivisten asioiden listoja. Tulosten läpikäymisen jälkeen huomataan, että työnteko ei ehkä ihan synkkää olekaan, vaikka välillä siltä tuntuu. Vielä tärkeämpi asia on, että hyvän näkeminen nostaa mielialaa ja työyhteisön itsetuntoa. Myös koulutustilaisuus saa hyvän alun ja sen jälkeen voidaan jo käydä ongelmienkin käsiksi.

Pidän tärkeänä, että myös vallitseviin ongelmiin pyritään löytämään jokin positiivinen näkökulma. Ongelmille ei pidä

antaa valtaa, joka jyrää kaiken hyvän alleen, vaan niistä tehdään kehityshaasteita, ratkaistavia asioita. Myönteinen näkökulma on näin mukana koko ajan. Tarkoituksena on työskennellä ratkaisu- eikä ongelmakeskeisesti. Myönteisyyden päälle on helpompi rakentaa kuin kielteisyyden. Ongelmien ratkaisuisa kaikki työyhteisön kyvyt ja luovuus voidaan saada käyttöön ja tuloksena voi olla jotakin sellaista uutta, johon ei ilman ongelman aiheuttamaa vääntöä olisi koskaan päästy. Ongelmat voidaan nähdä myös tarpeellisina kasvuhaasteina koko työyhteisölle. Tärkeää on, että joudutaanpa työyhteisössä minkä tahansa ongelman tai kriisin eteen, näkökulma säilyy myönteisenä. Se luo toivoa ja mielikuvan siitä, että kun olemme valmiita näkemään vaivaa, jonakin päivänä olemme työstäneet ongelman pois päiväjärjestyksestä. Hyvää kannattaa kaivaa esille.

Haluan kertoa työyhteisön myönteisistä voimista, koska tiedän, että hyvää ihan oikeasti löytyy työpaikoilta. Olen nähnyt näitä hyviä asioita työnohjauksissa, työyhteisökoulutuksissa ja henkilökohtaisissa keskusteluissa esimiesten ja rivityöntekijöiden kanssa. Eikä tämä koske vain pieniä niin sanottuja hallittavissa olevia työyhteisöjä vaan samoja piirteitä on havaittavissa myös niissä yrityksissä, joissa on satoja tai jopa tuhansia työntekijöitä. Tästä kerron tulevilla sivuilla esimerkkejä. Olen nähnyt paljon vilpittömiä yrityksiä työhyvinvoinnin rakentamiseksi. Toki näen paljon ongelmiakin. Hyvällä on aina myös varjonsa. Näen esimiehiä ja työntekijöitä, jotka ovat aidosti huolissaan toistensa jaksamisesta ja ovat valmiita tekemään kaikkensa paremman yhteishengen ja työtyytyväisyyden rakentamiseksi. Näillä ihmisillä on halua ja kykyä välittää toisistaan ja ottaa toisensa huomioon. He ovat oivaltaneet, että asioihin voi oikeasti vaikuttaa ja että oma panos muovaa ratkaisevasti olosuhteita. He ovat olleet

valmiita ottamaan vastuuta ja panemaan itseään likoon hyvän lisäämiseksi. Näissä työyhteisöissä on hyvä ilmapiiri. Sinne on mukava vieraankin mennä.

Näen usein myös tyytyväisiä ruohonjuuritason työntekijöitä, jotka tulevat mielellään töihin ja jopa nauttivat työn tekemisestä. He eivät valita työn yksitoikkoisuutta, vaan keskittyvät sen tekemiseen. Heidän asenteensa on kohdallaan ja siksi he eivät anna vastoinkäymisten viedä heiltä työn iloa. Heidät myös huomataan silloin, kun tarvitaan uusia henkilöitä esimiestehtäviin. Valittajat sen sijaan jäävät rannalle ruikuttamaan kohtaloaan.

Tyytyväinen ruuvari

Tapasin linjatyöntekijän työnsä ääressä. Tämä nuori nainen näytti iloiselta ja tyytyväiseltä. Kyselin häneltä mikä oli hänen työtehtävänsä. Hän kertoi ruuvaavansa viittä ruuvia linjaa pitkin saapuviin kodinkoneisiin tietyssä järjestyksessä. Kädet kävivät joutuisasti ja hän tuntui tietävän mitä teki. Jokainen ele tuntui tarkkaan harkitulta. Varmoin ottein hän suoriutui yhdestä laitteesta ja otti taas seuraavan koneen vastaan. En voinut olla ihailematta hänen tyyliään. Välillä hän vaihtoi muutaman sanan vastapäästä samaa työtä tekevän työkaverin kanssa. Ilmapiirissä ei ollut hiventäkään kireyttä. Työ sujui helposti. Kysymykseeni miten kauan hän oli tehnyt samaa päivätyötä hän vastasi: "Olen ollut tässä työpisteessä vähän yli kymmenen vuotta." Ällistyin: "Olet nuori nainen, teet päivästä toiseen samaa hommaa saman ruuvarin ääressä, etkä näytä lainkaan kyllästyneeltä."

Hämmästyneenä kysyin mistä hän ammensi voimansa vuodesta toiseen. Hetkeäkään miettimättä hän vastasi: "Minä pidän tästä työstä. Tämä ei stressaa millään tavalla. Se ei vaadi minulta erityistä ponnistelua. Tietysti työn kanssa pitää olla tarkkana, ettei tule susia. Voin kaikessa rauhassa miettiä päässäni mitä huvittaa, vaikka suunnitella tulevaa viikonloppua perheen kanssa tai jutella työkavereiden kanssa. Puhuminen ei ole ongelma. Jos se ei joskus huvita, saa olla myös hiljaa. Meillä on tässä työporukassa hyvä henki. Me viihdymme yhdessä. Kädet tekevät työn. Totta kai välillä tulee kyllästymisen tunteita, mutta tulisi varmaan missä työpaikassa tahansa. Työssä viihtyminen on minusta asennekysymys. Omaan elämäntilanteeseeni tämä ruuvarin työ sopii mainiosti."

Risteilylaivan kassa

Toisen työtyytyväisen työntekijän tapasin Tallinnan laivalla joku vuosi sitten. Nuo laivathan ovat jonkinlaisessa juoppoalusten maineessa. Ihmiset lähtevät hieman juhlimaan naapurimaahan, ja juhlat alkavat usein jo lähtösatamassa ellei aikaisemmin. Joka tapauksessa kaava on melko sama. Heti laivaan astumisen jälkeen mennään parille oluelle. Sen jälkeen käydään syömässä ja sitten kauppaan ostoksille. Loppuaika meneekin rantautumista odotellessa baarin puolella juomia siemaillen.

Työtyytyväinen mies oli risteilylaivan kaupan kassa. Kassoja oli useampia ja kaikkien jonot tuntuivat loputtoman pitkiltä. Puolijuovuksissa olleet, vähän

äreät matkustajat koikkelehtivat ostoskärryjensä kanssa hyllyjen välissä, keräilivät tavaroita ja tönivät toisiaan. Osa hälisi kovaäänisesti. Eräs jonottaja otti yleisen hauskuttajan roolin ja kertoi Pikku-Kalle -juttuja pääasiassa lähipiirilleen, mutta sen verran kuuluvalla äänellä, että muut jonottajat eivät voineet olla kuulematta. Joitakin jutut naurattivat, erityisesti silloin kun vitsin kärki oli kateissa. Suurin osa kanssamatkustajista näytti enemmän vaivautuneilta.

Vähä vähältä kuitenkin valuimme ostoksinemme kohti kassoja. Kun olin omaan kassaani näköetäisyydellä, havaitsin jotakin poikkeuksellista. Tiskin takana seisoj charmantti noin viisikymppinen mies. Hän teki työtään täysin rauhallisena ja hyväntuulisena. Jonon pituus sen enempää kuin asiakkaiden hälinäkään eivät tuntuneet mitenkään häiritsevän häntä. Samalla kun hän näpytteli asiakkaan ostoksia kassakoneeseen hän laulaa lurautti pieniä iloisia laulunpätkiä, ja aina kun asiakas sai ostoksensa valmiiksi ja maksetuksi, tämä charmikas herra katsoi häntä lämpimästi silmiin, hymyili ja toivotti oikein hyvää päivän jatkoa.

Seurauksena oli, että poikkeuksetta asiakkaat tulivat hyvälle tuulelle. Äreän ilmeen tilalle vaihtui pieni hymy ja joku taisi nauraa ihan ääneenkin. Myös minulle kävi samoin. Näkemäni oli niin suuri ihme, että jäin vähäksi aikaa tarkkailemaan, huijasiko kassamies meitä kaikkia vai oliko hän vakavissaan.

Kymmenen minuuttia vain tuijotin häntä lähes lumoutuneena ja sen jälkeen minun oli pakko myöntää: mies teki työtään antaumuksella. Jokainen asiakas sai saman kohtelun. Kassa oli oivaltanut mikä työssä on tärkeintä – tyytyväiset asiakkaat. Hän ei antanut olosuhteiden pilata työtään. Tallinnan risteilyaluksen

kassan työ ei inhimillisesti ajatellen ole kovin houkuttelevaa. En voisi kuvitella itseäni siinä työssä. Toisiaan tönivät, vihaiset ja puolihumalaiset asiakkaat eivät ole ihan helppo kohderyhmä. Tämä kassa ei moralisoinut asiakkaitaan, ei asettunut heidän yläpuolelleen vaan otti heidät ihmisinä, jotka olivat tulleet laivalle vähän juhlimaan. Hän oli sisäistänyt oman työnsä ja työ palkitsi hänet välittömästi. Asiakkaan tyytyväinen ilme, hymy tai hyväntuulinen naurunhörähdys olivat hänen palkkionsa. Mikä mahtava asenne. Jälleen yksi osoitus siitä miten työ kuin työ palkitsee, jos asenne on kohdallaan.

Esimerkit kertovat, että valittajien vastapainoksi työyhteisöistä löytyy myös hyvin tyytyväisiä työntekijöitä. Yksinkertaisesta tai tylsästä työstäkin voi halutessaan tehdä mielekästä ja tyydyttävää. Nämä tyytyväiset ihmiset ovat työyhteisön aarteita ja tärkeä voimavara. Asenne on ratkaiseva tyytyväisyystekijä. Olosuhteet eivät pilaa elämäämme jos asenne on kunnossa.

ESIMIES HYVÄN KYLVÄJÄNÄ

Uskon, että johtajuudella on keskeinen rooli työyhteisön hyvien voimien liikkeellepanossa. Esimiehen tehtävissä ei ole tärkeää vain se, mitä hän sanoo tai tekee, vaan myös se, millainen persoona ja ihminen hän on. Hänen ei tarvitse tietää tai osata kaikkea eikä hallita jokaista yksityiskohtaa, mutta hänellä tulee olla kyky koota langat yhteen, nähdä miten kokonaisuus toimii ja innostaa alaiset työskentelemään yhteisten päämäärien hyväksi. Hän huolehtii yhteisen perustehtävän toteutumisesta sekä auttaa jokaista työntekijää löytämään oman tehtävänsä. Samalla hän pitää huolta siitä, että yhdessä mietityt ja

samalla tavalla ymmärretyt arvot toimivat arjen kiireessä. Kysymys on pelisääntöjen noudattamisesta. Tässä asiassa johtajan tulee toimia esikuvana. Jos johtaja luistaa pelisäännöistä, työporukka tekee saman perässä. Hyvä johtaja osaa johtaa ihmisiä, olla heille esikuvana, ja hänellä on kyky tarttua asioihin jämakästi silloin kun on sen paikka. Tarpeen tulleen hän on myös hyvä kuuntelija, jonka luokse työntekijän on helppo tulla omine huolineen ja murheineen. Seuraavassa on esimerkki hyvästä johtajuudesta.

Muutosvisionääri ja esikuva

Olen vetämässä muutosvalmennuspäivää yksityisessä hoitoalan yrityksessä. Koulutettava työyhteisö koostuu osaavista ammattilaisista: lääkäreistä, hoitajista, fysioterapeuteista ja hallinnon henkilöistä. Suurin osa on pitkään talossa työskennelleitä konkareita. Joukkoon mahtuu muutama keltanokka. Talo on käynyt viimeisen vuoden aikana melkoisen muutosprosessin läpi. Hoito-osastot on saneerattu kokonaan uusiksi. Vanhan, aikansa palvelleen historiallisen hoitolan tilalle on remontoitu uusi, moderni nykyajan vaatimusten mukainen kylpylä. Asiakkaalla on varaa valita. On musiikkikylpyjä, höyrykaappeja, kuhne-ja savihoitoja, rentouttavia värähtelykylpyjä ties mitä kaikkea, ja mansikkana pohjalla uutiskynnyksenkin ylittänyt suolahuone allergioiden ja astman vaivaamille asiakkaille. Kaikki tarjoillaan silmää miellyttävässä sinisävyisessä paketissa. Jo astuminen näihin tiloihin saa sielun lepäämään ja mielen rauhoittumaan. Mutta urakkaa on vielä jäljellä. Jossakin vaiheessa pitäisi remontoida hotellikin ajan vaatimuksia vastaavaksi. Työntekijät ovat joutuneet pakenemaan remontin alta ja

etsimään jonkin kolon itselleen työtilaksi, kuka mistäkin nurkasta. Koko työyhteisöltä on vaadittu uskomattomasti voimavaroja, venymiskykyä ja pitkää pinnaa.

Ulkoisen remontin paineiden keskellä henkilökunta on tiedostanut, että myös talon sisäinen toiminta-ajatus kaipaa uusimista. Veteraanien kuntoutus on työllistänyt hoitolaa tähän saakka, mutta veteraanit ovat katoava luonnonvara. He ovat arvokkaan työnsä tehneet ja kohta heitä ei enää ole, joten mistä saada uudet kohderyhmät asiakkaiksi? Mitä myydään ja kenelle? Olisi löydettävä ihan uusi ilme, kylpylaitoksen oma juttu, tuote joka saisi asiakkaat kiinnostumaan juuri tästä mahdollisuudesta ja valitsemaan sen kaikista Suomen lukuisista kylpylöistä. Siinä on kohtalonkysymys koko talolle.

Jo ensimmäisessä muutosvalmennuspäivässä on aistittavissa paljon väsymystä, turhautumista ja huolta. Jotkut sanovat sen ääneen, toiset ovat hiljaa. Ihmiset ovat erilaisia ja muutokses-sa tarvittava kärsivällisyyskynnys vaihtelee. Vuorovaikutus ei ole helppoa varsinkaan poikkeusolosuhteissa. Tilanne on synnyttänyt ärsyyntymistä, töksäyttelyä, syyllisten etsimistä ja loukkaantumisia. Ilmassa on myös epävarmuutta siitä, riittävätkö rahat prosessin läpiviemiseen. Ihmiset eivät tiedä, missä mennään. Jotta epätietoisuus hälvenisi, on päätetty järjestää muutosvalmennus, mahdollisuus tunteiden purkuun ja oikean tiedon saamiseen, itseä huolestuttavien asioiden pohtimiseen työkavereiden kanssa avoimesti ja rehellisesti. Kissa on lupa nostaa pöydälle. Työyhteisön johto on luonnollisesti paikalla, kertomassa omia tunnelmiaan ja faktoja, vastaamassa kysymyksiin ja

valamassa ihmisiin yhteistä uskoa siitä, että kyllä tästä selvitään.

Ensimmäisellä kerralla pohdimme sitä, mitä muutosprosessissa on tähän mennessä tapahtunut ja miten se on konkreettisesti vaikuttanut itse kunkin työhön. Annoimme luvan erityisesti tunteiden tuuletukseen. Mikä on tuntunut hyvältä, mikä rassannut? Katkeruudet, kiukut ja onnistumisen kokemukset sai sanoa ääneen kerrankin koko porukan kuullen. Ainoa ehto oli, ettei saa etsiä syyllisiä, vaan kerrotaan vain se miltä itsestä tuntuu. Asetimme myös selkeitä tavoitteita sille, miten itse voisimme ohjailla muutosta niin, että lopputulos olisi mahdollisimman onnistunut ja vieläpä omien toiveiden näköinen. Sen sijaan, että työntekijät tyytyisivät ulkopuolisina katselemaan ja päivittelemään mitä tapahtuu, he päättivät ottaa ohjat omiin käsiinsä ja toimia kukin omalta osaltaan prosessin aktiivisina tekijöinä.

Toisella kerralla mietimme luottamuksen rakentamista työyhteisön sisällä. Totesimme, että poikkeusolosuhteissa se on joutunut erityisesti koetukselle. Näennäisesti tyynen pinnan alla saattaa muhia ennakkoluuloja, uskomuksia ja negatiivisia asenteita. Jos asioita ei havaita ajoissa, ne nakertavat salakavalasti pohjaa luottamukselta, mikä synnyttää kyräilyä, pahoja puheita, klikkejä ja kuppikuntia. Totesimme myös, että niin yksilötasolla kuin työyhteisössäkin luottamuksen voi menettää yhdessä hetkessä, mutta sen uudelleenrakentaminen vaatii

pitkän ajan. Asetimme yhteiseksi tavoitteeksi luottamuksen rakentamisen kolmen avaintekijän avulla. Ne ovat avoimuus, rehellisyys ja työtoverin huomioon ottaminen eli välittäminen. Näistä arvoista käsin pyrimme puhumaan asiat avoimesti, että mitään ei tarvitsisi jättää hampaankoloon toisia vastaan. Saatoimme tässä istunnossa todeta myös sen, että ensimmäisellä kerralla yhdessä sopimamme tavoitteet olivat jo alkaneet toteutua. Asioiden suhteen kaikki oli menossa hyvään suuntaan, mutta edelleen oli paljon töitä edessä.

Puolen vuoden päästä kolmas muutosvalmennuspäivä on aluillaan. Johdannoksi olen tehnyt pienen kertauksen muutosvalmennuksen aikaisempiin osioihin ja olemme juuri siirtyneet faktatietoihin, toisin sanoen selvittämään, mitä tällä hetkellä talossa tapahtuu, mitkä ovat taloudelliset resurssit ja mitä on tulossa. Altavastaajan tuolissa istuvat johtajaylilääkäri ja johtava hoitaja. Heidän tehtävänsä on vastata kysymyksiin ja kertoa, miten taloudellisesti on selvitty ja missä tällä hetkellä mennään.

Vastoin kaikkia odotuksia johtava lääkäri kertoo jotakin hyvin henkilökohtaista: "Kun kahdeksan vuotta sitten tulin tähän taloon, minulle muodostui melko pian kaksi suurta unelmaa: ensimmäinen oli kylpylaitoksen täydellinen remontti ja toinen väitöskirjatyön loppuunsaattaminen. Viime viikolla saatoin todeta, että kumpikin suurista unelmistani oli toteutunut." Selvästi liikuttunut mies toteaa ääni värähtäen: "Halusin kertoa tämän teille esimerkkinä siitä, että unelmia kannattaa asettaa." Ihmiset pyyhkivät silmäkulmiaan. Me kaikki oivallamme, että yhteinen iso unelma on toteutunut. Se

on kuitenkin vasta alku. On tullut aika luoda uusi unelma ja ryhtyä tekemään töitä sen hyväksi.

UNELMIIN KANNATTAA USKOA

Suomen jääkiekkomaajoukkue saavutti uransa merkittävimmän unelman vuoden 2004 kesällä pelatessaan vastoin kaikkia odotuksia maailmancupin loppuottelussa suurta ennakkosuosikkia Kanadaa vastaan. Loppuotteluun pääsy oli unelma, johon juuri kukaan ei uskonut. Niukasta yhden maalin finaalitappiosta huolimatta saavutus on vailla vertaansa. Yksi joukkueen sankareista oli Teemu Selänne, jota Helsingin Sanomat haastatteli makean USA-voiton jälkeen. Tällä välierävoitolla Suomi lunasti finaaliapaikan itselleen. Teemu Selänne totesi: ”Eihän meihin moni uskonut ennen peliä, mutta riitti, että pukukopissa oli 25 miestä, jotka uskoivat.”

Helsingin Sanomat 12.9.2004

Esimerkit kertoivat siitä, että unelmia kannattaa asettaa ja niihin on syytä uskoa. Ne kertovat myös siitä, että unelmien toteutuminen on meidän omissa käsissämme. Rohkeasti oman vastuumme kantamalla ja hyvällä yhteistyöllä voimme saavuttaa mitä tahansa. Ilman unelmia meillä ei ole tavoitteita ja ilman uskoa me uuvumme matkalle.

Ihmisen kokoinen työyhteisö on unelma työpaikasta, jossa ihmisarvo toteutuu ja jossa vallitsee hyvä henki. Ihmiset välittävät siellä toisistaan. Siellä on hyvä tehdä töitä, ja sellaiseen työyhteisöön jokainen työntekijä on halukas sitoutumaan. Unelma voi kuulostaa tavoitteena työläältä, mutta on täysin mahdollinen, jos vain sitä haluamme.

Edellä kuvattu esimies on elävä esimerkki siitä, mikä tämän päivän työelämässä on tärkeää: yhteiset unelmat ja yhteinen usko tulevaisuuteen. Voittoa saavutetaan vain tinkimättömällä työllä, lujasti uskoen. Mutta ensin tarvitaan unelma, visio siitä mitä halutaan saavuttaa ja sitten yhteinen usko unelman toteutumiseen. Unelma luo tavoitteen ja usko sitouttaa työntekijät kulkemaan päämäärää kohti. Yhteinen suunta alkaa hahmottua ja syntyy yhdessä yrittämisen ja tekemisen meininki. Unelmia kannattaa asettaa ja työhyvinvoinnin rakentaminen alkaa siitä, että samassa työyhteisössä työskentelevät työntekijät uskovat unelmaansa vaikka koko ympäröivä maailma epäilisi. Usko siirtää vuoria.

I

Pannaan hyvä kiertämään

1. Kylvä myönteisyyttä – luo hyvää arkea ympärillesi!

Me ihmiset olemme sitkeitä ja luovia kehittämään uusia selviytymiskeinoja jopa ääriolosuhteissa, ja kun ponnistelemme yhdessä voimavarat moninkertaistuvat. Ihmiskunnan historia on täynnä uskomattomia selviytymistarinoita. Mutta tällä kertaa en halua puhua sankaritarinoista vaan siitä, miten pärjäämme tavallisessa arjen elämässä ja työssä. Tämän päivän varsinainen puheenaihe näyttää olevan juuri arjesta selviytyminen. Arjen hallinta on monilta kateissa. Sinänsähän elämää ei voi hallita, minkä meille äskettäin osoitti muun muassa Aasian tuhoisa luonnonkatastrofi, tsunami. Olemme eläneet pitkään varmuuden illuusiassa, mutta oikeasti mikään ei ole varmaa. Elämä osoittautuu aina yllätykselliseksi, epävarmaksi ja hauraaksi.

Elämää ei voi hallita, mutta meidän on kuitenkin tehtävä parhaamme hyvän arjen eteen. Se on meidän velvollisuutemme. Arjen kohtuulliseen hallintaan uskoisin meillä olevan mahdollisuuksia. Tarkoitan nimenomaan tasapainossa olevaa ihmisyyttä, tyydyttäviä vuorovaikutussuhteita läheisten kanssa, työn ja yksityiselämän hyvää rinnakkaiseloä sekä elämän kokemista ylipäänsä mielekkäänä ja elämisen arvoisena. Merkittävää on havainto, että meillä itsellämme on keskeisin rooli hyvän arjen rakentamisessa. Sitä ei luoda meidän ulkopuolellamme valmiiksi. Kukaan ei kanna sitä tarjottimella eteemme. Olemme jokainen hyvän arjen päänäyttelijöitä. Kun olemme itse valmiita tekemään

parhaamme, elämä tulee meitä vastaan ja huolehtii lopusta. Samalla on hyvä pitää mielessä tietty nöyryys elämän edessä ja luottamus siihen, että se on aina loppujen lopuksi suuremmissa käsissä. Arjen hallinta on syvää tietoisuutta siitä, ettei sitä voi hallita loppuun asti. Se on myönnettävä ja hyväksyttävä. Samoin myös toivo syntyy epätoivon sylistä.

"Myös epätoivo on. Elämää tuhoutuu kaiken aikaa. On täysin lohduttomia asioita. Jokainen meistä elää perimmältään joka hetki mielivallalta tuntuvan arvaamattomuuden edessä. Se voi syöstä meidät milloin tahansa sellaiseen, mitä emme ole odottaneet, mitä emme voi hallita ja missä ei voi nähdä toivon hiventäkään. Toivoa ei voi ostaa tätä tosiasiaa kieltämällä."

Martti Lindqvist, Toivosta ja epätoivosta

Työyhteisön todellinen voimavara on hyvien asioiden esiin nostaminen. Hyvää kannattaa kylvää, koska myös sillä on taipumus kertaantua. Aki Louhimiehen ohjaama elokuva *Paha maa* on puhutteleva tarina siitä, miten pahuus liittää muutaman ihmisen kohtalot käsittämättömällä tavalla toisiinsa ja kertautuu lohduttomaksi toivottomuudeksi. Henkilö toisensa jälkeen kuolee järjettömän väkivallan seurauksena. Tarina on kaikessa karmeudessaan hyvä kuvaus pahuuden vallasta. Työyhteisöissä negatiivisuuden kylvämisellä on samansuuntaisia vaikutuksia. Ihmisiä kuolee työyhteisöissä konkreettisen väkivallan seurauksena äärimmäisen harvoin, mutta henkisiä vammoja syntyy päivittäin ja niistä johtuvaa ihmissuhteiden invalidisoitumista. Kun pahuutta ruokitaan, se ottaa vallan työyhteisössä ja suuntaa on vaikea muuttaa.

Mutta sama lainalaisuus toimii myös hyvän suhteen. On valintakysymys kylvämmekö hyvää vai pahaa. Miksemme valitsisi hyvää ja panisi sitä kiertämään? Eikö jo olisi aika siirtyä luomaan työyhteisöjä, joissa henkilöstö viihtyisi ja joihin olisi mukava tulla töihin? Työntekijät kokisivat olevansa arvostettuja, ei vain työsuoritusten ja aikaansaannosten perusteella, vaan myös persoonina ja ihmisinä. Kysymys on ihmisarvon kokemisesta, nähdyksi ja kuulluksi tulemisesta. Hyvän kertautuminen on meidän käsissämme, jos vain sitä haluamme.

Mitä tämä voisi olla käytännössä? Me voimme tietoisien prosessoinnin avulla korjata omaa käyttäytymistämme niin lähisuhteissamme kuin työpaikallakin. Voimme valita suhtautumistapojamme asioihin ja ihmisiin ja parantaa merkittävästi elämän laatua. Perustan tämän ajatuksen vanhaan totuuteen, että ihminen saa sen mitä elämältä tilaa. Jos kylvät ympärillesi myönteisyyttä, elämänuskoa, hyvää tuulta, hymyä, rakkautta ja välittämistä, saat sitä samaa itsekin osaksesi. Jos urputat kaikesta, valitat vastoinkäymisiä ja maalaillet pelkojesi piruja seinille, samat asiat tulevat sinua toisten käyttäytymisessä vastaan.

Hyvään lopputulokseen voidaan päästä ainakin kahta tietä. Ensimmäisessä korostuu tunteiden merkitys. Kun on pettynyt pahanpäiväisesti kotona tai työpaikalla tai tullut syvästi loukatuksi, tunteet loukkaajaa kohtaan ovat "kuolleet". Ihminen on ryhtynyt suojelemaan itseään uusilta pettymyksiltä kovettamalla itsensä ja vetäytymällä kuoreensa. "Minulla ei ole mitään tunteita häntä kohtaan", loukattu saattaa todeta, tai "Olen tunne-elämältäni täysin tyhjä" tai "Tunteeni häntä kohtaan ovat kuolleet". Perhe- ja pariterapianeuvotteluissa kuulen usein näitä viestejä.

En halua kyseenalaistaa asiakkaiden kokemuksia, mutta en myöskään halua uskoa tunteiden kuolemaan. Eivät ne niin helposti kuole. On ymmärrettävää, että ihminen

vetäytyy tunteineen piiloon kun häneen on sattunut pahasti. Kysymys on itsensä suojelemisesta ja siihen jokaisella on oikeus. Miten sitten tällaisesta tilanteesta päästään pois? Miten kadoksissa olleisiin tunteisiin saadaan uudelleen yhteys?

Kysymys on luottamuksen menetyksestä ja sen uudelleenrakentamisesta. Jotta piilossa olevat tunteet voisi kaivaa uudestaan esille, tulee olla jonkinlainen varmuus siitä, ettei saa uudestaan näpeilleen. Luottamus voidaan menettää pienessä hetkessä, mutta sen uudelleenrakentaminen vie kauan. Sinisilmäisen luottamuksen palautuminen vaatii sitä, että tunne-elämää hoidetaan ja sitä ruokitaan hyvin.

Kun kysyn terapiaistunnossa ihmisiltä, miten aioitte rakentaa siltaa välillenne, he vastaavat useimmiten: "Täytyy kai vain odotella myönteisten tunteiden palaamista. Sitä ennen ei kyllä voi tehdä mitään." Siihen minulla on vain yksi vastaus: "Voi olla, että loppuelämä menee niiden tunteiden odottelussa ja sitten onkin enää katkera vanhuus jäljellä, sitäkö haluatte?" Yleensä ihmiset eivät halua sitä vaihtoehtoa.

Sitten kerron toisesta mahdollisuudesta: Usein uudet hyvän olon tunteet syntyvät siitä, että ryhtyy vain tekemään toiselle hyvää, vaikka itsestä ei tuntuisikaan hyvältä tai tunne-elämä on täysin jumissa. Oma aktiivisuus ja liikkeellelähtö on tärkeää. Kun olet valmis panostamaan hyviin tekoihin, se synnyttää sekä sinussa että vastapuolellasi myönteisiä tunteita ja tarpeen toimia sinun suuntaasi positiivisesti. Yhteisestä hyvän tekemisestä syntyy uusia myönteisiä tunteita ja piilossa ollut luottamus palautuu.

Nyt muutama vakava sana niille, jotka ovat tehneet tietoisien valinnan negatiivisuuden puolelle. Et ehkä voi valita työkavereitasi tai esimiestäsi, et myöskään

työtehtäviäsi tai työolosuhteita. Mutta voit valita sen, miten käyttäydyt työpaikkasi ihmissuhteissa. Saat sen mitä tilaat, oli se sitten hyvää tai huonoa. Jos sinä puolestasi väität, ettei myönteinen käytös toimi käytännössä, etkä ole valmis edes kokeilemaan sitä, minä totean, että olet henkisesti laiska ihminen, ryhtymärajoitteinen. Väität vastaan ja valitat, mutta et ole valmis muuttamaan mitään. Et ole halukas edes kokeilemaan, toimisiko se. Onko liejussa kahlaaminen niin tuttua ja turvallista, ettei muutoksen riskiä kannata ottaa? Vai onko valittajien klubi saanut sinut jo aktiiviseksi rivijäsenekseen?

Asia on selvä, jos se on valintasi, mutta oletko elämäsi tyytyväinen? Ovatko työkaverisi sinuun ja panokseesi tyytyväisiä? Luotko työpaikalla hyvää ilmapiiriä vai revitkö maahan muiden hyvät yritykset? Saatko puolisoasi ja lapsiasi palautetta mukavuudestasi ja hyvän ilmapiirin rakentamisesta? Jos joudut vastaamaan kysymyksiin kielteisesti, tee kiireesti johtopäätös. Sinä et ole ansainnut puolisoasi, et lapsiasi etkä työyhteisöäsi. Vai oletko vakavasti sitä mieltä, että elämäsi tehtävä on muiden kiusaaminen ja toisten elämän pilaaminen? Ehkä sinun pitäisikin elää erakkona jossakin metsän keskellä yksin. Siellä voisit valittaa niin paljon kuin sielu sietää ja rypeä itsesäälin syövereissä. Mutta ennen kuin teet tämän ratkaisun, mieti, voisitko muuttaa käytöstäsi! Minä uskon, että se on mahdollista, mutta valinta on sinun. Minun mielestäni toisten ihmisten, läheisten ja työkavereiden elämän pilaamiseen ei kenelläkään ole oikeutta.

Pieneksi selvennykseksi haluan todeta, että minun edustamani myönteisyys ei ole samaa kuin amerikkalainen positiivisen ajattelun malli, jonka mukaan myönteisten asioiden ajattelu muuttaa elämän helpoksi ja mukavaksi. Sanoudun tällaisesta jyrkästi irti, koska elämä ei ole helppoa eikä se ole aina mukavaakaan. Elämä on

enimmäkseen vaikeaa, ja jotta tästä vaikeasta elämästä selviytyisi, tarvitsemme hyviä työvälineitä. Myönteinen suhtautuminen asioihin ja ihmisiin on ratkaiseva apu, ja se on omissa käsissämme. Ihminen voi itse valita suhtautuuko hän ympäristöönsä kielteisesti vai myönteisesti. Kysymys on paitsi suhtautumisen ja asennoitumisen, myös käyttäytymistapojen valinnasta. Minä voin itse valita miten toisia ihmisiä, läheisiäni ja työkavereitani kohtelen.

Tiedän, että positiivisuusjulistukseni ei juuri tehoa patologisiin valittajiin, ja se olkoon heidän ikiaikainen oikeutensa. Tuskinpa he edes lukevat tämäntyyppisiä opuksia. Valittakoot kaikessa rauhassa, mutta jotta totuus ei unohtuisi, myös toisin ajattelevilla ja muutokseen uskovilla on oikeus sanoa mielipiteensä. Eikä se ole vain epätoivoinen yritys nostaa pahan olon vellontaan juuttuneita työuupumuksen odottajia kuopasta vaan kertoa, että elämää on mahdollista elää toisinkin. Lantilla on aina kääntöpuolensa, kruuna ja klaava, hyvällä huono ja huonolla hyvä. Kumman itse valitsemme, se saa meissä eniten tilaa.

Ruoki hyvää!

Afrikkalainen tarina kertoo pojasta, joka yöllä nukkuessaan näki unen. Siinä kaksi koiraa, musta ja valkoinen, taistelivat keskenään. Pojan mielestä musta koira edusti pahan voimia ja valkoinen koira hyvän voimia.

Aamulla poika tuli kouluun ja kertoi unen opettajalleen. Tämä kysyi: "Kumpi koirista pääsi voitolle?" Poika vastasi: "Se jota minä ruokin enemmän."

Tarinan yksi opetus voisi olla, että me emme ole ihmisinä emmekä työntekijöinä hyviä tai pahoja. Ne molemmat puolet ovat meissä koko ajan läsnä, ja mitä syvemmin olemme kumpaankin puoleen kosketuksissa, sitä enemmän ne ovat meidän hallinnassamme. En tarkoita vain itsessä olevan hyvän ja pahan tiedostamista vaan sitä, että meillä on syvä tunnetason kosketus kumpaankin, toisaalta omaan vahvuuteemme, osaamiseemme ja erityisyyteemme, mutta toisaalta myös omaan raadollisuuteemme, kipeyteen ja keskeneräisyyteen. Tämän paradoksin ymmärtäminen mahdollistaa unen viestin toteutumisen: ruokkimalla itsessämme olevaa hyvää annamme sen toteutumiselle arkipäivän elämässä mahdollisuuksia. Ihmissuhteemme toimivat, otamme toisiamme huomioon, välitämme aidosti ja pyyteettömästi. Ruokkimalla pahaa meillä on täydet mahdollisuudet ei vain elämän laadun synkistymiseen vaan jopa sen pilaamiseen totaalisesti. Se koira on voitolla, jota ruokimme enemmän.

Helppo ratkaisu on väittää, että se toinen, puoliso, lapsi tai työkaveri on niin ärsyttävä. Monet syyttävät pahasta olostaan työnantajaa, verottajaa, markkinavoimia tai yhteiskunnallisia epäkohtia. Yhtä kaikki, etsimme ulkopuolisia syntipukkeja omaan pahaan oloomme. Jossakin syvällä sisimmässämme tiedämme, että myös meillä itsellämme on jokin omavastuuosuus tässä kaikessa. Jos olemme valmiita kohtaamaan itsessämme olevan pahan, asiat alkavat oikeasti muuttua. Todella tärkeää on kysyä: Mitä minä voin tehdä sen hyväksi, että asiat muuttuisivat tai että ihmissuhteeni korjaantuisivat? Itse asiassa juuri kysymys mitä minä voin tehdä sisältää muutoksen avaimen.

Mutta mistä tekijöistä muodostuu hyvä työelämän hallinta? Miten voisimme panna kaiken sen hyvän kiertämään, jonka tiedämme todeksi, mutta joka niin helposti piiloutuu kaiken turhan alle? Tällä tarkoitan

ennakkoluuloja, vääristyneitä asenteita, epäuskoa sen suhteen, että jotakin voisi oikeasti muuttua parempaan suuntaan. Ajattelen myös hektistä työtahtia, alituista kiirettä, työpaikan vuorovaikutusongelmia, mutta aivan erityisesti kyvyttömyyttä kohdata ja olla edes hetki läsnä työtoverin päivässä. Lisäksi mietin kaikkea turhantuntuista raportointia, turhauttavia työtehtäviä, joutavia kokouksia ja selkeään johtajuuden puuttumista työyhteisöissä. Me teemme niin paljon, mutta saamme kovin vähän aikaan. Olemme tekevinämme, mutta tehot puuttuvat. Huomaan pohtivani joskus, että työelämän hyvät voimat ovat kuin hiomaton timantti, jonka arvoa emme kykene näkemään kaiken häiritsevän keskellä. Pyörittelemme sitä käsissämme, tutkimme sitä, mutta loppujen lopuksi se jää meille vain tavalliseksi kiveksi, jonka heitämme arvottomana menemään.