

**ANTTI ARO**

# **TYÖILMAPIIRI KUNTOON**

Alma Talent, Helsinki 2018

Tilaa Työilmapiiri kuntoon -kirja Alma Talent Shopista:  
[shop.almatalent.fi](http://shop.almatalent.fi)

Copyright © 2018 Alma Talent Oy ja Antti Aro

ISBN 978-952-14-3325-2

ISBN 978-952-14-3326-9 (sähkökirja)

Kansi: Tiina Haavistola

Taitto: Maria Mitrunen

Paino: BALTO print, Liettua 2018

*Anna palautetta: [protoimitus@almamedia.fi](mailto:protoimitus@almamedia.fi)*

# SISÄLLYS

---

---

Aluksi 9

Kauniit ja rohkeat? 15

Johdanto 23

Miksi työilmapiiri on vähän hankala juttu? 29

Työilmapiirin tutkimuksen historiaa 33

Mistä hyvä työilmapiiri rakentuu? 39

*Toimitusjohtajan puheenvuoro: Ari Rämö*  
*”Pienilläkin sanoilla, ilmeillä ja eleillä on iso merkitys” 44*

Arvot työilmapiirin kivijalkana 47

Hyvin käyttäytyvät ihmiset tekevät hyvän työilmapiirin 50

Valtailmiöt ja työilmapiiri 59

Puhuminen kultaa, vaikeneminen ei edes pronssia 65

Johtaminen vaikuttaa työilmapiiriin	71
<i>Toimitusjohtajan puheenvuoro: Jussi Aho</i>	
<i>”Organisaatiokulttuuri on parhaimmillaan itseään korjaava”</i>	79
Johtaja ja johtajan varjo	82
Työ ja työilmapiiri	87
Hyvä työ	92
Huono työ	99
Palautumisen hallinta ja työilmapiiri	101
Miten työyhteisö ratkaisee ongelmat – vai ratkaiseeko mitenkään?	104
Työilmapiiri heijastaa toimintaympäristöä	111
Toistamispakko vai innovatiivisuus? – Organisaation historian merkitys ilmapiirille	115
<i>Toimitusjohtajan puheenvuoro: Kimmo Kedonpää</i>	
<i>”Johdon ajasta puolet pitäisi mennä ihmisistä huolehtimiseen”</i>	119
Työyhteisön kehittyminen ja taantuminen	122
Psykologinen turvallisuus työssä	126
Työilmapiirin arviointi	131
Työilmapiirin kehittäminen	137
Millainen on hyvä työyhteisökonsultti?	141

Työilmapiirin kehittämismenetelmiä	145
Työilmapiiriongelmiin ehkäisy	149
<i>Toimitusjohtajan puheenvuoro: Timo Lappi</i>	
<i>”Aktiivinen panostaminen ilmapiiriin johtaa parempiin kohtauksiin asiakkaiden kanssa”</i>	155
Hyvän työilmapiirin ylläpito organisaation muutos- ja kriisitilanteissa	159
Työilmapiirin kriisiytyminen	163
Työilmapiiriongelmiin hoito	167
Työyhteisökonsultaation kulku	172
Työilmapiiri muuttuvassa työelämässä – miten seurustella robottien kanssa?	179
Riittävän terveen työyhteisön tunnusmerkit	181
Mitä sinä voit tehdä työilmapiirin parantamiseksi?	185
Yhteiselon ihanuus ja kurjuus	187
Lähteitä	189



## ALUKSI

---

---

Olen kirjoittanut joitakin suomalaista työelämää koskevia työ- ja organisaatiopsykologian kirjoja aikaisemmin, mutta tämä on ehdottomasti henkilökohtaisesti tärkein kirjani. Mielestäni työilmapiiri on kerta kaikkiaan ylivoimaisen tärkeä, kiehtova ja valitettavasti samalla usein liian vähälle huomiolle jäävä aihepiiri. En tiedä, onko suomalaisen yhteiskunnan yhteisöllisyyden yleinen mureneminen syynä siihen, että kiinnitämme paljon enemmän huomiota yksilötason asioihin kuin ryhmäilmiöihin, silloinkin kun tuloksellisinta olisi työstää ryhmätason asioita – kuten työilmapiirin kohdalla on asian laita. Tosin kiinnostus yhteisöllisyyteen on viime aikoina ollut nouseva trendi, joten toivoa paremmasta on paljon.

Heti tähän alkuun on syytä todeta yksi tärkeä tosiasia työilmapiiriongelmaista: ratkaisemattomilla työilmapiiriongelmillä on taipumus ”valua” työntekijöiden ongelmiksi. Huonossa ilmapiirissä työskentely alkaa uuvuttaa, masentaa ja ahdistaa työntekijöitä ja siitä voi tulla vakava uhka heidän työkyvylleen. Kun elämä ei muutenkaan ole aina niin kovin helppoa, on kerta

kaikkiaan moraalinen velvollisuutemme tehdä kaikki mahdollinen hyvän työilmapiirin vaalimiseksi.

Tämä on käytännönläheinen, teorialiedon ja hyvin toimivien käytäntöjen yhdistämiseen perustuva tietokirja työyhteisöjen toimivuuden kehittämistä. Tuntuu, että ajankohta tämän kirjan julkaisemiselle on juuri oikea. Työelämän laadun merkitys on noussut voimakkaasti ylös ihmisten arvoasteikossa. Työlle ei haluta uhrata koko elämää ja kaikkia voimavaroja, vaan siitä halutaan yhä enemmän saada myös henkistä hyvää itselle. Työelämän ja muun elämän välistä tasapainoa haetaan. Varsinkin nuoret, työelämään tulevat ihmiset ilmoittavat hyvän työilmapiirin ellei tärkeimmäksi niin ainakin yhdeksi tärkeimmistä työpaikan valintaan ja siinä pysymiseen vaikuttavaksi tekijäksi.

Tämän rinnalla myös asiakaskokemuksen merkitys on nopeasti noussut arvoon arvaamattomaan. Asiakasvetoinen palvelumuotoilu ja muunkinlainen yhteiskehittäminen asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa ovat päivän sana.

Hyvää asiakaskokemusta ei pysty tuottamaan ilman hyvää työntekijäkokemusta, ainakaan kestäväällä tavalla ja pitkäjänteisesti. Hyvää työntekijäkokemusta ei ole ilman hyvää työilmapiiriä. Niin yksinkertaista se vain on!

Olen viimeisten kolmenkymmenen vuoden aikana työssäni työterveyspsykologina, organisaatiokonsulttina ja liikkeenjohdon konsulttina nähnyt myös sen, kuinka hienoa työnteko on, kun ilmapiiri on hyvä, ja toisaalta miten murheellisiin tilanteisiin joudutaan, kun ilmapiiri huononee. Itse uskon, että hyvä työilmapiiri auttaa organisaation, työryhmän ja työntekijän vaikka läpi harmaan kiven – niin suuri motivoiva voima hyvällä



ilmapiirillä on. Työilmapiirin parantaminen toisi monelle haasteellisessa tilanteessa olevalle organisaatiolle paljon lisää voimia ja hyvää mieltä.

Kestävyysvajeesta ja työurien pidentämisestä on puhuttu kyllästymiseen asti. Kuitenkin yksi tärkeimmistä työurien pidentymiseen vaikuttavista tekijöistä – työilmapiiri – on ollut näiden keskustelujen katveessa. Vaikka on muun muassa osoitettu (Heinonen ym., 2011), että hyvä työtyytyväisyys siirtää halua siirtyä vanhuuseläkkeelle. Hyvä työilmapiiri luo työhalun, koska se tukee ihmisen sisäistä motivaatiota. Työura jatkuu, kun työhalua on olemassa, myös silloin kun työkyky ei ole sataprosenttinen. Tämä ilmiselvä tosiasia tiedetään hyvin paitsi lukuisten tutkimusten myös arkikokemuksen perusteella.

Työilmapiirin parantaminen on suhteellisen halpaa. Se vaatii määrätietoisuutta ja johdonmukaisuutta sekä vilpittömää pyrkimystä auttaa työtovereita, tervettä eettistä arvopohjaa. Palkinto työilmapiirityöstä niin työelämän laadun kuin organisaation menestyksen paranemisena voi kuitenkin olla veret seisauttavaa laatua!

Minulla on ollut etuoikeus saada mukaan kirjaan muutamia työilmapiirikysymysten edelläkävijäyritysten toimitusjohtajien puheenvuoroja. Nämä puheenvuorot ovat itsenäisiä kokonaisuuksia, jotka ovat kirjassa sattumanvaraisessa järjestyksessä. Kiitän lämpimästi Jussi Ahoa, Kimmo Kedonpäättä, Timo Lappia ja Ari Rämöä heidän tärkeästä panoksestaan tähän kirjaan. Heiltä voi oppia monia tärkeitä hyvän työilmapiirin rakentamisen periaatteita, jotka on käytännössä hyviksi havaittu.

Kiitän työtovereitani ja asiakkaitani kaikesta, mitä olen vuosien varrella työilmapiiiristä oppinut. Esitän erityiskiitokset Anni Vepsäläiselle, jonka kanssa teimme yhdessä työtä Diacorissa viiden vuoden ajan. Anni nosti Diacorissa hyvän työilmapiiirin rakentamisen yrityksen strategian ykkösasiaksi. Tämä tuntui ensin oudolta – jopa minusta, joka olen työpsykologi henkeen ja vereen. Minulle luonnollisesti heräsi kysymys siitä, mitä ihmeen tekemistä työilmapiiirillä voi olla liiketoiminnan strategisten tavoitteiden kanssa. Osoittautui, että Annin linja oli tosi viisas. Tulos näkyi henkilökunnan sitoutumisessa yritykseen ja asiakaspalveluun sydänjuuriaan myöten.

Rekrytoinnissa tämä strateginen valinta oli vahva valtti. Kun sana levisi markkinoille, huomattiin, että myös asiakkaat ja sidosryhmät arvostivat asiaa kovasti. Liiketaloudellisestikin Diacor menestyi Annin toimitusjohtajakaudella erinomaisesti. Tämä omakohtainen kokemus vakuutti minut siitä, että työilmapiiiriasiat eivät todellakaan ole mitään ”pehmopoppua”.

Lopuksi täytyy korostaa sitä, että Diacorissa hyvää työilmapiiiriä ei vaalittu opportunistisista syistä. Kysymys ei ollut mistään tempusta, vaan aidosta eettisestä valinnasta, jolla toki oli myös rationaaliset liiketoiminnalliset perustelut.

Haluan erikseen kiittää myös Sanna-Mari Myllystä. Hänen viiltävän tarkat ja jatkuvasti kehittyvät oivalluksensa työhyvinvoinnin perimmäisestä olemuksesta ovat usein viitoittaneet omaa ajatteluaani hyvin merkittävällä tavalla. Olen hänelle paljossa velkaa.

Lämpimät kiitokset kustannustoimittaja Liisa Poikolaiselle ja sisältöpäällikkö Suvi Aallolle erittäin hyvästä yhteistyöstä.

Kirjan kirjoittamiseen myönnetystä apurahasta kiitän Suomen Tietokirjailijat ry:tä. Perhettäni kiitän kaikesta tuesta ja rakkaudesta.

Hyvä työilmapiiri on kova juttu!

Helsingin Veräjämäessä, viattomien lasten päivänä 2018

Antti Aro