

JHL

Ammattina hyvinvointi



Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL

Hyvässä työyhteisössä ei kiusata



Sisältö

1 ”Hyvät ja mukavat työkaverit!”	3
2 Lainsäädäntö ohjaa ja tukee kehittämisessä	4
3 Toimivaa työyhteisöä rakentamassa	6
4 Kielteistä käytöstä vai kiusaamista?	9
5 Epäasiallinen kohtelu työpaikalla	12
6 Työpaikan toimintaohjeiden laatiminen	15
7 Kiusaamistapausten selvittäminen ja ratkaiseminen	16
8 Muiden toimijoiden roolit ja vastuut	19
7 Vinkkejä vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin	22

Lisätietoa ja neuvoja toimivan työyhteisön rakentamisesta ja kehittämisestä, psykososiaalisesta kuormituksesta sekä epäasiallisesta kohtelusta löytyy seuraavilta verkkosivuilta:

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu: www.tyosuojelu.fi

Työturvallisuuskeskus: www.ttk.fi

Työterveyslaitos: www.ttl.fi

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL: www.jhl.fi

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL
Työelämän laadun toimialue 02/2017
Annika Raninen, työympäristötoimitsija
Ulkoasu: JHL markkinointi/Leena Nätti



1 ”Hyvät ja mukavat työkaverit”

Näin vastaa suurin osa suomalaisista, kun heiltä kysyy mikä työssä on parasta. Hyvä ilmapiiri, toimiva työyhteisö ja avoin vuorovaikutus lisäävät työntekijän työhyvinvointia, vähentävät koettua työkuormitusta ja edistävät työn sujumista. Työnantajien puolestaan tulisi olla kiinnostuneita niiden vaikutuksesta työntekijöiden työkykyyn, sairauspoissaoloihin, myönteiseen työnantajakuvaan sekä työpaikan tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Työpaikan yhteisöllisyys ja sosiaalinen pääoma ovatkin aineettomia menestystekijöitä, joista on hyötyä sekä työnantajalle kuin työntekijälle itselleen.

Kun erilailla toimivat ja ajattelevat ihmiset työskentelevät yhdessä, ei aina kuitenkaan voida välttyä erimielisyyksiltä ja ristiriidoilta. Erilaisten mielipiteiden esittämisestä ja perustelusta aiheutuvia ajatusten yhtenöityksiä ei ole kuitenkaan syytä pelätä. Ne ovat osa ihmisten välistä luonnollista vuorovaikutusta ja kanssakäymistä.

Kun työpaikan ongelmista ei keskustella avoimesti, ne määritellään virheellisesti tai ratkaistaan puutteellisesti, saattaa tuloksena syntyä kielteiseksi koettua, loukkaavaa käytöstä. Työturvallisuuslaki käyttää siitä termiä häirintä ja muu epäasiallinen

kohtelu. Pitkään jatkunut ja toistuva epäasiallinen kohtelu aiheuttaa vaaraa työntekijän terveydelle ja alentaa hänen työ- ja toimintakykyään.

Työpaikkakiusaamisen salliva organisaatiokulttuuri vaikuttaa kiusatun lisäksi koko työyhteisön hyvinvointiin ja työpaikan aikaansaannoskykyyn yleisenä työtyytymättömyytenä, pahoinvointina, henkilöstön vaihtuvuutena, työnantajankuvan heikentymisenä, tuottavuuden laskuna ja sairauspoissaolojen lisääntymisenä. Näistä syistä työyhteisön ongelmatilanteiden ennaltaehkäisyyn sekä häirinnän ja epäasiallisen kohtelun kitkemiseen tulisi suhtautua vakavasti ja panostaa määrätietoisesti.

Tähän oppaaseen on kerätty tietoa siitä miten JHL:n jäsenten työpaikoilla voidaan luoda työhyvinvointia tukeva sekä työyhteisöongelmilta ennaltaehkäisevä työilmapiiri. Opas auttaa myös häirinnän ja epäasiallisen kohtelun tunnistamisessa, siihen puuttumisessa ja riitatapausten käsittelyssä työpaikoilla. Se sisältää vinkkejä niin työntekijöille, henkilöstön edustajille kuin esimiehille. Toivomme ohjeiden auttavan työpaikkoja epäasiallisen kohtelun hallinnassa sekä sopuisan työyhteisön ja työrauhan rakentamisessa.

2 Lainsäädäntö ohjaa ja tukee kehittämisessä

Työnantajan edustajana esimiehen tehtävä on varmistaa, että työnteko on sujuvaa ja että erilaiset häiriötekijät eivät ole hankaloittamassa työn tekoa tai työyhteisön toimivuutta. Vaikka esimies voi käyttää suurta vapautta töiden järjestämisessä, tulee hänen sitä tehdessään kuitenkin huomioida työturvallisuutta ohjaavat säädökset. Tässä luvussa esitellään työturvallisuuslain säännöksiä, jotka tulevat noudatettaviksi työpaikkakiusaamiseen liittyvien epäkohtien hallinnassa, vaikka kaikissa pykälissä ei epäasiallista kohtelua tai häirintää suoraan mainita.

Työnantaja johtaa työturvallisuutta

Työturvallisuuden johtaminen, eli työolojen turvallisuuden ja terveellisyys tavoitteellinen ylläpitäminen ja kehittäminen, on yksi työnantajan tärkeistä tehtävistä ja velvollisuuksista. Henkinen työsuojelu ja epäasiallisen kohtelun syntymisen ehkäisy ovat yksi osa sitä.

Laki velvoittaa myös työntekijää

Vaikka työturvallisuuslain säädökset velvoittavat pääsääntöisesti työnantajaa, on joukossa myös työntekijää velvoittavia pykäläiä. Työntekijät ovat myös itse velvollisia käyttäytymään toisia työntekijöitä kohtaan niin, että kukaan ei koe joutuvansa kiusatuksi.



Työnantajan on:

- ✓ **SEURATTAVA** järjestelmällisesti työoloja ja työyhteisön tilaa sekä kehitettävä niitä (8 §)
- ✓ **ARVIOITAVA** työssä esiintyvät haitta-, vaara- ja kuormitustekijät, jotka vaikuttavat sekä fyysiseen että henkiseen terveyteen (10 §)
- ✓ **KÄYTETTÄVÄ** työn vaarojen selvittämisessä ja arvioinnissa esim. työterveyshuollon apua, jos työnantaja kokee, että hänellä ei ole tarvittavaa asiantuntemusta (10 §)
- ✓ **LAADITTAVA** työsuojelun toimintaohjelma, jossa myös työpaikkakiusaamisen ehkäisy voidaan ottaa huomioon (9 §)
- ✓ **HUOMIOITAVA** jo työn suunnittelussa ja mitoituksessa työn aiheuttamat fyysiset ja henkiset kuormitustekijät (13 §)
- ✓ **ANNETTAVA** opetusta ja ohjausta terveyttä uhkaavan kiusaamisen estämiseksi (14 §)
- ✓ **HUOLEHDITTAVA**, että kaikilla esimiehillä on riittävä pätevyys, riittävä perehdytys tehtäviinsä ja muutoinkin asianmukaiset edellytykset työturvallisuuslain tarkoittamien tehtävien hoitamiseen (16 §)
- ✓ **RYHDYTTÄVÄ** toimiin työpaikkakiusaamisen lopettamiseksi saatuaan asiasta tiedon (28 §)

Työntekijän on:

- ✓ **NOUDATETTAVA** työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia ohjeita ja määräyksiä (18 §)
- ✓ **VÄLTETTÄVÄ** muihin työntekijöihin kohdistuvaa, terveyttä vaarantavaa epäasiallista käyttäytymistä (18 §)
- ✓ **ILMOITETTAVA** työnantajalle ja työsuojeluvaltuutetulle työolosuhteissa tai työmenetelmissä havaitsemistaan puutteellisuuksista, jotka voivat aiheuttaa haittaa tai vaaraa työntekijöiden turvallisuudelle tai terveydelle. (19 §)

3 Toimivaa työyhteisöä rakentamassa

Terveen ja toimivan työyhteisön voi tunnistaa erilaisista merkeistä. Yksi olennainen piirre on työn ja työyhteisön häiriöiden käsittely ennen kuin ne aiheuttavat suurempia ongelmia työn sujumisessa, ihmistenvälisessä vuorovaikutuksessa tai työntekijöiden terveydessä. Avoin keskustelu työn tekemisestä, siihen liittyvistä ongelmista sekä yhteinen halu ratkaista niitä parantavat työyhteisön toimivuutta ja työpaikan työilmapiiriä. Tässä luvussa kerrotaan, millä asioilla voidaan ehkäistä ristiriitoja ja parantaa työpaikan työhyvinvointia.

Ylimmän johdon sitoutuminen

Kiusaamisen kitkeminen työpaikalta lähtee ylimmän johdon sitoutumisesta ja halusta luoda henkisesti terveet työolot työpaikalle. Ensimmäinen askel on viestittää, että työpaikalla on nollatoleranssi eli minkäänlaista häirintää tai kiusaamista ei hyväksytä. Sitoutuminen tarkoittaa, että henkistä hyvinvointia seurataan erilaisilla mittareilla ja poikkeamiin puututaan välittömästi.

Ylin johto vastaa työpaikalla vallitsevien arvojen ja sääntöjen määrittelystä. Niihin kuuluu myös suhtautuminen erilaisuuteen sekä sen ymmärtämiseen, hyväksymiseen ja hyödyntämiseen. Se ei tarkoita pelkäämistään erilaisia persoonallisuksia ja temperamentteja, vaan nykytyöelämässä yhä

enemmän uudennaisia ja monimuotoisia kulttuureja, toimintatapoja ja uskomuksia. Ylimmän johdon esimerkki on hyvin olennainen sen osoittamisessa, että kaikkia ihmisiä työpaikalla kunnioitetaan arvosta, asemasta tai työtehtävästä riippumatta.

Onnistunut ja suunniteltu muutosjohtaminen

Ristiriitatilanteiden taustalta löytyy melkein poikkeuksetta työhön ja työpaikkaan liittyviä tekijöitä kuten epäselviä tehtävänkuvia, sekavia työ- ja toimintatapoja, huonoa tiedonkulkua, esimiestyön puutteita ja epävarmuutta töiden jatkumisesta. Taustalla voi olla myös yksilöiden erilaisia käyttäytymismalleja. Mikään ei kuitenkaan sekoita pakkaa niin tehokkaasti kuin huonosti johdettu organisaatiomuutos. Lisäksi muutoksella on tapana lisätä työn vaati-

muksia ja kiirettä, jotka puolestaan saattavat vähentää työyhteisön välistä vuorovaikutusta sekä esimieheltä saatua tukea.

Muutoksia on monenlaisia, mutta yhteistä niille on se, että niiden aikaansaaminen on vaikeaa. Muutoksen onnistumisen edellytksiä voi parantaa ottamalla henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun. Kun muutosta johdetaan osallistavasti, avoimella ja johdonmukaisella viestinnällä, selkeillä tavoitteilla ja oikeudenmukaisesti, tuetaan töiden sujumista muutoksen aikana, parannetaan muutoksen onnistumismahdollisuuksia sekä tuetaan henkilöstön hyvinvointia.

Psykososiaalisten kuormitus-tekijöiden tunnistaminen

Työn haittojen ja vaarojen arviointi on yksi työnantajan tärkeimmistä lakisääteisistä velvollisuuksista. Sen tarkoituksena on selvittää ja tunnistaa työstä, työtiloista, työympäristöstä ja työolosuhteista työntekijöiden terveydelle ja turvallisuudelle aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. Riskien arviointi on työpaikan työturvallisuustoiminnan perustoiminto, johon perustuu kaikki työpaikalla tehtävä toimenpiteet työntekijöiden terveyden, turvallisuuden ja työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Toimiakseen hyvin ja häiriötöntä, työpaikan psykososiaaliset työolot tulee olla kunnossa. Niillä tarkoitetaan työn sisältöön, työn järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä asioita. Jos niiden todetaan arvioinnin

yhteydessä aiheuttavan vaaraa tai haittaa työntekijöille tai työn sujumiselle, tulee työnantajan yhdessä työntekijöiden kanssa miettiä keinoja niiden pienentämiseksi tai poistamiseksi sekä toteuttaa tarvittavat toimenpiteet. Myös työterveyshuollon apua voi hyödyntää toimenpiteiden pohjimissa.

Työyhteisötaitojen yhteinen määrittely

Työ edellyttää tekijältään taitoa edistää oman työyhteisön toimivuutta ja taitoa toimia rakentavassa yhteistyössä muiden ihmisten kanssa. Näitä kutsutaan työyhteisötaitoiksi. Työpaikalla ne on yleensä kirjattu yhteisiksi "pelisäännöiksi". Käytännössä niillä tarkoitetaan kykyä ja taitoja kuunnella ja keskustella sekä avoimuutta ja avunantoa, erilaisten mielipiteiden rakentavaa esittämistä ja käsittelyä, reiluutta, kehittämismyönteisyyttä, palautteen antamista ja vastaanottamista sekä myönteistä asennoitumista työhön.

Työyhteisön hyvinvointi ja hyvä työilmapiiri edellyttävät jokaisen työpaikan toimijan sitoutumista yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen. Tämän takia ne tulisi



Keskustelkaa pelisääntöjä laatiessa:

Mitkä ovat ne asiat, joiden takia työpaikalla on hyvä tehdä työtä?

Mitkä ovat ne asiat, joiden takia töihin on mukava tulla ja sieltä hyvillä mielillä lähteä kotiin?

myös laatia yhteistyössä. Koko työpaikkaa koskevien hyvää työkäytöstä koskevien toimintaohjeiden lisäksi jokaisen työyhteisön olisi hyvä laatia myös omat sisäiset säännöt ja sopimukset, jotka koskevat esim. työyhteisän jäsenten välistä kommunikointia (mm. sähköpostisäännöt tai -periaatteet ja palaverikäytännöt), kiireen ja työkuormituksen vähentämistä, työrauhan antamista sekä ongelmien esille tuontia ja ratkaisua.

Kirjalliset menettelytapaohjeet

Työturvallisuuslain 14 § velvoittaa työnantajaa antamaan työntekijöille riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä antamaan heille ohjausta ja opetusta niiden välttämiseksi. Tämä velvollisuus koskee myös epäasiallisen kohtelun kohtaamista ja ennalta ehkäisemistä. Vaikka laki ei sinänsä velvoita työnantajaa laatimaan kirjallisia menettelytapaohjeita näiden asioiden ehkäisemiseksi ja käsittelemiseksi, yhdessä henkilöstön kanssa sovitut, laaditut ja kirjatut ohjeet auttavat ongelmien selvittämisessä ja ovat osa hyvää turvallisuusjohtamista. Menettelytapaohjeesta ja sen sisällöstä on kerrottu tarkemmin luvussa 6 (sivu 15).

Esimiesten työsuojeluosaimen varmistaminen

Esimiesten työsuojeluvollisuuksiin kuuluu työyhteisön, työolojen ja yleisen järjestyksen johtaminen ja valvominen, työntekijöiden suojaaminen vaaroilta, heidän ohjaaminen ja opastaminen sekä yhteisten toimintaohjeiden ja työsääntöjen noudattamisen valvominen. Jotta esimiehet pys-

tyvät suoriutumaan omista vastuistaan, työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan perehdyttämään heidät tehtäviinsä sekä tarjoamaan heille työkaluja ja asiantuntevasta työn tueksi.

Työyhteisön toiminnan parantamiseksi, työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi ja epäasiallisen käytöksen kitkemiseksi esimiesten osaamisen kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota etenkin keskeisen työlaainsäädännön ja oman alan sopimusten tuntemiseen, psykososiaalisen kuormituksen arvioimiseen ja tunnistamiseen sekä kykyyn ja valmiuksiin tarttua varhaisessa vaiheessa työntekijän ja työyhteisön työkykyä uhkaaviin ja alentaviin ongelmiin.

Työntekijöiden perehdyttäminen

Toimivan työyhteisön rakentaminen perustuu suuressa määrin työntekijöiden perehdyttämiseen ja työnopastukseen. Työyhteisön toiminnan perusedellytys on, että jokainen tietää mikä on organisaation perustehtävä ja minkä takia töissä ollaan. Olennaista sujuvan työn kannalta on myös tietää, mitä omiin ja muiden työtehtäviin kuuluu, millä tavalla työt tehdään sekä työntekijän vastuut ja velvollisuudet.

Perehdyttämisen aikana tulee käydä läpi myös työpaikan toimintamallit, pelisäännöt ja johtamiskäytännöt. Sen sijaan, että työntekijä perehtyisi näihin itsenäisesti, on vaikuttavampaa käydä käytänteet läpi keskustelemalla esimiehen sekä koko työyhteisön kanssa. Samalla uudelle työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön sisäisiin tapoihin toimia.

4 Kielteistä käytöstä vai kiusaamista?

Hyvinkin toimivassa työyhteisössä ilmenee aika-ajoin huonoa työkäytöstä, ristiriitoja ja ihmissuhde- ja vuorovaikutusongelmia. Tässä luvussa käsitellään käyttäytymistä, joka saattaa välillä aiheuttaa mielihapaa tai loukkaantumista. Siitä huolimatta niiden kohdalla ei voida puhua työpaikkakiusaamisesta. Se ei kuitenkaan tarkoita, että niiden olemassaoloon ei tulisi puuttua työpaikalla. Mikään työyhteisö ei kestä jatkuvaa kielteistä työkäytöstä.

Erilaisia työyhteisöjä, erilaisia ihmisiä

Kielteiseksi koettu käytös saattaa sisältää erilaisia asioita eri työyhteisössä: se, mikä yhdessä on soveliasta, voi toisessa olla sopimatonta. Esimerkiksi työpaikalle soveltuvan huumorin rajat voivat olla hyvin häilyvät eri työyhteisöissä.

Myös ihmisten välisiä eroja on paljon, sillä käsitykset asioista muodostuvat yksilöllisten kokemusten pohjalta. Tämä on syy miksi kiusaamistapausten käsittely ei ole helppoa ja joskus lopputulosta on vaikea niellä. Yksittäisen ihmisen tunnetta, kokemusta, pahaa oloa ja tulkintaa tilanteesta ei voida kiistää, mutta se ei välttämättä aina vastaa objektiivista todellisuutta tai tapahtumien taustoja, joista tulkinta on tehty.

Työntekijän kielteinen käytös

Kiusaamista useammin työpaikalla törmää vastuuttomaan työkäyttämiseen. Vastuuttomalla työkäyttämällä tarkoitetaan toimintaa, joka häiritsee ja vaikuttaa työn tekoa ja työyhteisön toimintaan. Se voi aiheuttaa häiriöitä, mielihapaa sekä työyhteisölle että yksittäisille työntekijöille.

Vaikka vastuuton työkäyttämisen ei täytä kiusaamisen kriteerejä, täytyy esimiehen puuttua kaikkeen sellaiseen työyhteisön jäsenten toimintaan, aina kun se haittaa työn tekemistä tai muiden työntekijöiden hyvinvointia. Tämä koskee myös vastuutonta työkäyttämistä.

Esimerkkejä vastuuttomasta työkäyttäytymisestä:

- ✓ Omavaltainen käytös ja valtuuksien ylitykset
- ✓ Työaikojen noudattamatta jättäminen
- ✓ Työtä ja työyhteisössä toimimista koskevien sopimusten ja pelisääntöjen noudattamatta jättäminen
- ✓ Työroolista lipsuminen
- ✓ Muiden aiheeton syyttely
- ✓ Dramaattiset tunteenpurkaukset
- ✓ Laiminlyönnit ja muu vastuuttomuus
- ✓ Erikoisoikeuksien vaatiminen ja ottaminen
- ✓ Mielenosoittaminen eri tavoin
- ✓ Epäasiallinen kirjoittelu sosiaalisessa mediassa työpaikasta, esimiehistä tai työtovereista

Työn johtaminen ei ole kiusaamista

Joskus työntekijät kokevat työnantajan tai esimiehen toimenpiteet, päätökset tai määräykset epäreiluiksi, epämiellyttäviksi tai jopa epäloogisiksi. Vaikka ne eivät vastaisikaan työntekijän omia käsityksiä hyvästä johtamisesta, ne eivät aina ole häirintää ja kiusaamista. Yleensä kyse on työnantajalle kuuluvien velvollisuuksien ja oikeuksien toteuttamista, jotka helposti saattavat kuitenkin luoda mielikuvan ja käsityksen kiusaamisesta.

Työyhteisön toiminta

Työ edellyttää ammatillista vuorovaikutusta ja yhteistyötä muiden ihmisten kanssa. Toisinaan ihmisten välille tulee erimielisyyksiä ja ristiriitoja. Ne ovat osa työyhteisöjen arkea, eikä niistä tulisi huolestua, kunhan ne hoidetaan niin, etteivät ne henkilöidy tai laajene. Tällöin ne eivät suuremmin vaikuta työn tekemiseen tai työpaikan ilmapiiriin.



Mitkä työn tai työolojen piirteet tai tilanteet omassa työyhteisössä altistavat epäasialliselle kohtelulle tai kiusaamiselle?

Mitä niille tulisi tehdä?

Työyhteisön tilanteita, jotka joskus tulkitaan kiusaamiseksi:

- ✓ Työn, toiminnan tai työyhteisön ongelmien yhteinen käsittely, vaikka se aiheuttaisi ahdistusta ja epävarmuutta
- ✓ Ihmisten väliset erimielisyydet ja näkemyserot, vaikka ne koettaisiin kin loukkaaviksi ja työilmapiiriä huonontaviksi
- ✓ Töihin liittyvien asioiden, päätösten tai tulkintojen pohjalta syntyneet ristiriidat, jotka aiheuttavat asianomaisissa epävarmuutta ja ahdistusta
- ✓ Työyhteisön aikaa ja voimavaroja vievän pulman ratkaisemiseen hankitaan ulkopuolista apua

Työnantajan toimintaan liittyviä asioita, jotka eivät ole epäasiallista kohtelua tai kiusaamista:

- ✓ Työnantajan työnjohdolliset toimenpiteet (esim. töiden järjestely asianmukaisesti sairauspoissaolotapauksissa)
- ✓ Tilapäiset tai vähäiset työtehtävien muutokset
- ✓ Perusteltujen huomautusten ja varoitusten antaminen
- ✓ Ali- tai ylisuoriutumiseen puuttuminen ja töiden tulosten seuraaminen
- ✓ Työsääntöjen, kuten työpaikan yhteisten ohjeistuksien ja pelisääntöjen antaminen
- ✓ Satunnainen epäasiallinen puhe tai lausahdukset
- ✓ Näkemyserot tai ristiriidat työhön liittyvistä päätöksistä
- ✓ Työhön liittyvien ongelmien ja esim. työpaikkakiusaamistapausten käsittely
- ✓ Työntekijän ohjaaminen työterveyshuollon tekemään työkyvyn arviointiin sen jälkeen, kun esimies on ensin keskustellut hänen kanssaan työn tekemisessä ilmenneistä vaikeuksista
- ✓ Työntekijöiden erilainen kohtelu, kun siihen on perusteltu syy

5

Epäasiallinen kohtelu työpaikalla

Kun työpaikan ongelmia, epäselvyyksiä tai ihmisten välisiä yhteentörmäyksiä ei kyetä selvittämään tai ratkaisemaan työyhteisössä, on niillä tapana muodostua konflikteiksi. Konflikteilla on tapana henkilöityä. Tällöin vuorovaikutus keskittyy asioiden sijaan toisen henkilön taitojen, kykyjen ja suoriutumisen vähättelyyn ja mustamaalaamiseen. Epäonnistuneesti ja huonosti ratkaistut konfliktit johtavat yleensä siihen, mitä kutsumme kiusaamiseksi tai epäasialliseksi kohteluksi. Sillä tarkoitetaan yleisen hyvän tavan, työvelvollisuuksien tai lain vastaista käyttäytymistä toisia kohtaan. Tässä luvussa kerrotaan niiden erilaisista muodoista.

Häirintä

Työturvallisuuslaki ei tunne käsitettä "kiusaaminen". Kun puhumme kiusaamisesta, viittaamme yleensä työturvallisuuslain 28 §:n mukaiseen häirintään. Sillä tarkoite-

taan tarkoituksellista, jatkuvaa ja järjestelmällistä työntekijää alistavaa toimintaa tai käyttäytymistä. Terveydelle haitallisuus voi ilmetä erilaisina psyykkisinä tai fyysisinä oireina esim. ahdistuksena ja uniongelmina.

Häirintää on:

- ✓ toistuva uhkailu
- ✓ pelottelu
- ✓ ilkeät ja vihjailevat viestit
- ✓ väheksyvät ja pilkkaavat puheet
- ✓ työnteon jatkuva perusteeton arvostelu ja vaikeuttaminen
- ✓ maineen tai aseman kyseenalaistaminen
- ✓ työyhteisöstä eristäminen.

Häirintä työnantajan toimesta:

- ✓ toistuva perusteeton puuttuminen työntekoon
- ✓ työtehtävien laadun tai määrän perusteeton muuttaminen
- ✓ sovittujen työehtojen muuttaminen laittomin perustein
- ✓ epäasiallinen työnjohtovallan käyttäminen
- ✓ nöyryyttävä käskyjen antaminen.

Syrjintä

Työsyryjinnällä tarkoitetaan sitä, että työnantaja tai työnantajan edustaja asettaa työntekijän tai työnhakijan epäedulliseen asemaan syrjivän syyn perusteella verrattaessa toisiin vastaavassa tilanteessa oleviin työntekijöihin. Kielletyt syrjintäperusteet on määritelty yhdenvertaisuuslaissa ja tasa-arvolaisissa. Ne ovat henkilön ominai-

suuksiin tai henkilöstöstä johtuviin syihin perustuvat etninen alkuperä, kansalaisuus, kieli, rotu, sukupuoli, ikä, uskonto, vamma, terveydentila, perhesuhteet, seksuaalinen suuntautuminen, sukupuoli-identiteetti, poliittinen tai ammatillinen toiminta, yhteiskunnallinen mielipide tai muu näihin rinnastettava seikka. Työsyryjintään voi syyllistyä vain työnantaja tai työnantajan edustaja.

Työsyryjintä voi ilmetä esimerkiksi:

- ✓ työpaikasta ilmoittamisen, työhönoton, työtehtävien, koulutukseen pääsemisen, uralla etenemisen tai palvelussuhteen keston määrittelyn yhteydessä
- ✓ uhkaavana ja halventavana ilmapiirinä, jonka tarkoituksena on henkilön tai ihmisryhmän arvon tai koskemattomuuden tarkoituksellinen tai tosiasiallinen loukkaaminen
- ✓ loukkaamistarkoituksessa esitettyinä rasistisina vitseinä, nimittelyinä tai nöyryyttävänä käyttäytymisenä
- ✓ ohjeena tai käskynä syrjiä, joka johtaa siihen, että henkilö joutuu epäedulliseen asemaan muihin nähden.

Seksuaalinen ja sukupuolinen häirintä

Seksuaalisella häirinnällä tarkoitetaan yksipuolista sanallista, sanatonta tai fyysistä, luonteeltaan seksuaalista ei-toivottua käytöstä. Sukupuoleen perustuvalla häirinnällä tarkoitetaan henkilön sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun liittyvää ei-toivottua käytöstä. Seksuaalinen ja sukupuolinen häirintä loukkaavat tarkoituksellisesti henkilön henkistä tai fyysistä koskematto-

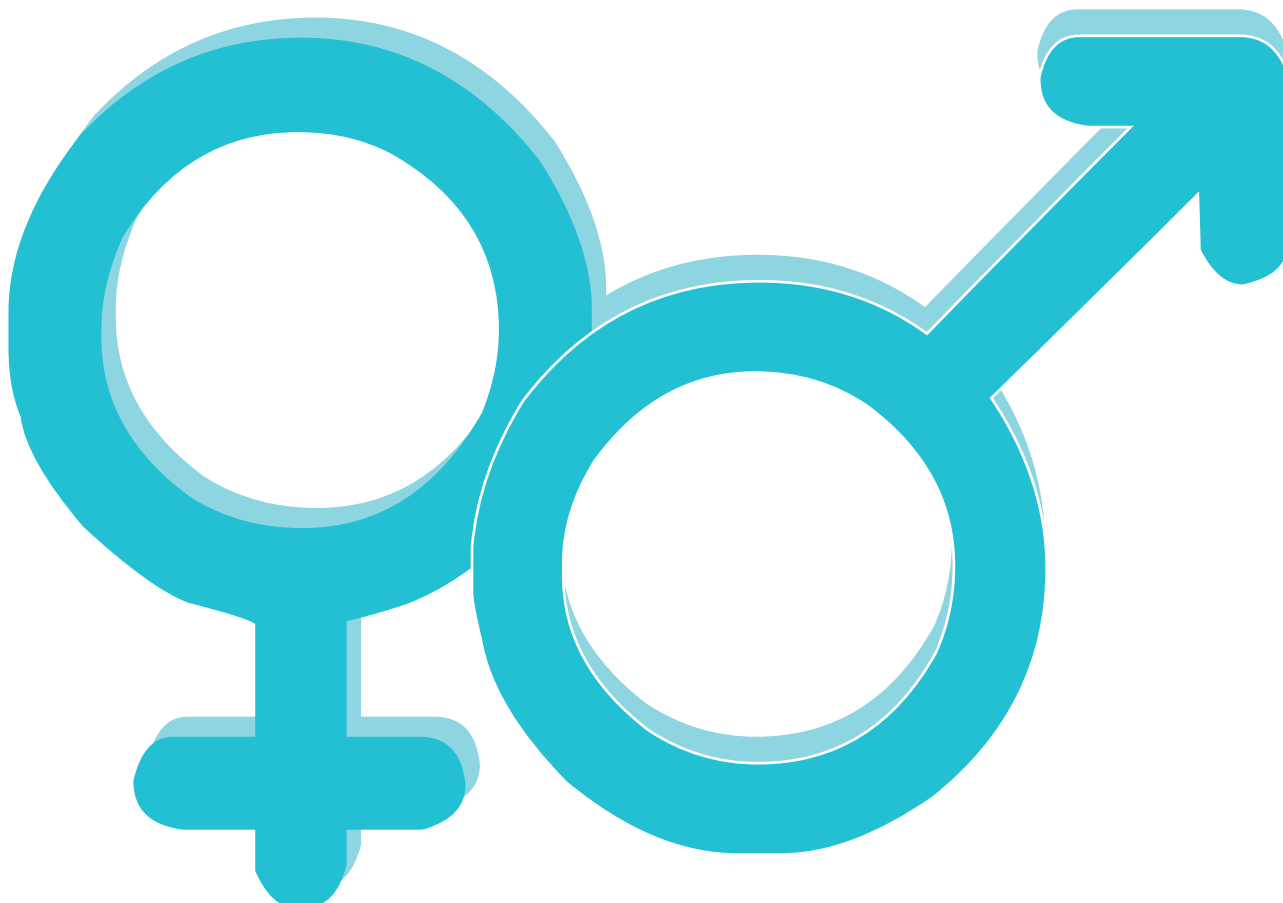


Esimerkkejä seksuaalisesta häirinnästä:

- ✓ seksuaalisesti vihjailevat eleet tai ilmeet
- ✓ härskit puheet, kaksimieliset vitsit sekä vartaloa, pukeutumista tai yksityiselämää koskevat huomautukset tai kysymykset
- ✓ pornoaineistot, seksuaalisesti värityneet kalenterit, kirjeet, sähköpostit, tekstiviestit tai puhelinsoitot
- ✓ fyysinen koskettelu
- ✓ muutta, ja niillä luodaan unkaava, halventava tai ahdistava ilmapiiri.
- ✓ sukupuoliyhteyttä tai muuta sukupuolista kanssakäymistä koskevat ehdotukset tai vaatimukset
- ✓ raiskaus tai sen yritys

Esimerkkejä sukupuoleen perustuvasta häirinnästä:

- ✓ halventava puhe toisesta sukupuolesta
- ✓ toisen sukupuolen alentaminen
- ✓ työpaikkakiusaaminen silloin, kun se perustuu kiusatun sukupuoleen.



6

Työpaikan toimintaohjeen laatiminen

Työpaikalle on hyvä laatia menettelytapaohjeet epäasiallisen kohtelun kohtaamiseen ja ennalta ehkäisemiseen. Toimintamalli käsitellään työsuojelun yhteistoiminnassa. Yhteistoiminnassa sovitut työsäännöt ovat työpaikan sitovia normeja, jotka koskevat niin työntekijöitä kuin työnantajaa. Toimintaohje voi olla oma itsenäinen ohjeensa tai sen voi liittää osaksi varhaisen tuen toimintamallia.

Hyvässä työpaikan toimintaohjeessa tulee kertoa:

- ✓ hyvän työilmapiirin ja henkistä terveyttä tukevien työolojen merkityksestä työpaikan toiminnalle ja tuottavuudelle
- ✓ mitä on hyvä ja toivottu työkäyttäytyminen ja miten sitä edistetään työpaikalla
- ✓ työpaikan johdon linjaus kiusaamisen, häirinnän ja epäasiallisen kohtelun 0-toleranssista
- ✓ mitkä asiat vaikuttavat epäasiallisen kohtelun syntymiseen työpaikalla
- ✓ mitä on haitallinen työkäyttäytyminen, epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen
- ✓ mitä seurauksia kiusaamisesta on työntekijälle, työyhteisölle ja työpaikalle
- ✓ mitkä ovat eri toimijoiden vastuut ja velvollisuudet kiusaamiseen puuttumisessa ja seuraamukset puuttumatta jättämisestä
- ✓ työpaikan etenemistapa kiusaamistilanteen selvittämiseksi ja ohjeet niin kiusaamista kokevalle, siitä syytettävälle, sitä havaitsevalle sekä esimiehelle
- ✓ tukitoimijat ja niiden tehtävät: työpaikan johto, työsuojeluvaltuutettu, luottamusmies, työterveyshuolto, henkilöstöhallinto, työsuojeluviranomainen
- ✓ käytännöt toimintamallin seuraamiseen ja arviointiin
- ✓ toimintaohjeeseen liittyvät lomakkeet
- ✓ miten työterveyshuolto toimii tilanteessa ja miten epäasiallisen kohtelun voidaan palauttaa työpaikan käsittelyyn.

7

Kiusaamistapausten selvittäminen

Työnantajan on asiasta tiedon saatuaan ryhdyttävä välittömästi toimiin epäasiallisena kohteluna ja häirintänä ilmenevän työpaikkakiusaamisen poistamiseksi. Työntekijä on puolestaan velvollinen ilmoittamaan viipymättä työnantajalle ja työsuojeluvaltuutetulle työolosuhteissa tai työmenetelmissä havaitsemistaan vioista tai puutteellisuuksista, jotka aiheuttavat vaaraa hänen omalle tai muiden työntekijöiden turvallisuudelle tai terveydelle. Tämä koskee myös epäasiallista kohtelua työpaikalla.

Jokaisella työpaikalla noudatetaan työpaikan omia toimintamalleja ja ohjeita tapausten selvittämiseksi. Tässä luvussa kerrotaan kuitenkin yleisellä tasolla miten yksittäisen kiusaamisepäilytapauksen ratkaiseminen etenee.

Ilmoitusvaihe

Jos työntekijä kokee työkaverin tai esimiehen kohtelevan häntä epäasiallisesti, tulee hänen kertoa asiasta suoraan häirit-sijälleen. Onpa kyseessä sitten tahaton tai tahallinen toiminta, on toiselle kerrottava selvästi, että kokee hänen käyttäytymisensä epäasialliseksi ja vaadittava sen lopettamista. Jos työntekijä kokee vaikeaksi ottaa asia puheeksi yksin, voi hän pyytää avukseen työsuojeluvaltuutetun tai muun henkilön.

Terveydelle haitallinen ja vaarallinen epäasiallinen kohtelu edellyttää toistuvuutta ja jatkuvuutta. Toistuvuus tarkoittaa, että häiritsevä käytös jatkuu kielloista ja toiminnan kielteisistä vaikutuksista huolimatta.

Tällöin se täyttää myös tahallisuuden merkit. Asian jatkokäsittelyn kannalta on viimeistään tässä vaiheessa syytä alkaa dokumentoimaan miten ja minkälaisissa tilanteissa kielteistä käyttäytymistä ilmenee, kuinka usein sitä tapahtuu ja mitkä sen vaikutukset ovat omaan koettuun terveyteen. Asia tulee myös saattaa esimiehen tietoon ja vaatia sen käsittelyä. Työntekijä voi halutessaan ilmoittaa asiasta myös jollekin muulle taholle (esim. työsuojeluvaltuutettu, luottamusmies, työterveyshuolto tai henkilöstöhallinto). Tärkeintä on saada tieto lähiesimiehelle, jolla on päävastuu asian selvittämisessä.

Käynnistymisvaihe

Häirintätapauksen ratkaisuprosessi käynnistyy, kun esimies on saanut tiedon epäasiallisesta kohtelusta. Koska työnantajan velvollisuus on valvoa työympäristön tilaa säännöllisesti, prosessi voi käynnistyä myös ilman ulkopuolista ilmoitusta työnantajan omana toimena. Ilmoituksen antamistavalla ei ole vaikutusta asian käsittelynottoon vaan se voi tulla sähköpostilla, henkilökohtaisesti tai puhelimitse. Tällaisia tilanteita varten työpaikalla olisi kuitenkin hyvä olla ilmoituslomake, johon kirjataan häirintää kokeneen henkilön tiedot, epäasiallisen kohtelun luonne, toistuminen sekä häirityn omat toimet käytöksen lopettamiseksi.

Saadessaan tiedon työntekijän terveydelle haitallisesta ja vaarallisesta häirinnästä tai muusta epäasiallisesta kohtelusta, esimiehen on välittömästi aloitettava tilanteen tutkiminen. Työturvallisuuslaki ei määrittele tarkkaa aikaa asiaan reagoimiselle. Keskustelu kiusaamista kokevan kanssa olisi hyvä käydä kuitenkin viimeistään 14 vuorokauden kuluessa tiedon saannista. Tämän jälkeen asiasta tulee ilmoittaa ja keskustella myös oletetun kiusaajan kanssa.

Selvitysvaihe

Selvitysvaiheen tärkein tehtävä on tunnistaa ja selvittää onko asiassa tapahtunut häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua (näitä käsitteitä on avattu tar-

kemmin luvussa 5). Selvittäessään asioiden kulkua, esimiehen tulee toimia puolueettomasti sekä objektiivisesti. Hänen tulee kuulla kaikkia tapahtuman osapuol-



Kysymyksiä esimiehelle tilanteen selvittämisen tueksi:

Miten ongelmat ovat ilmenneet tekoina, käyttäytymisenä tai laiminlyönteinä?

Mitkä työyhteisön ongelmat ovat aiheuttaneet epäasiallisen kohtelun?

Ovatko työyhteisön kehittämistoimenpiteet olleet riittäviä?

lia sekä mahdollisia todistajia. Selvityksessä tulisi saada vastaukset kysymyksiin: **Kuka? Mitä? Missä? Milloin?**

Kaikista kuulemisista tehdään muistiot, jotka puhtaaksikirjoittamisen jälkeen annetaan luettaviksi, tarkastettaviksi ja allekirjoitettaviksi kuulluille osapuolille.

Ratkaisuvaihe

Ratkaisuvaiheessa esimies antaa ratkaisun häirintäasiassa. Ratkaisun ja siihen liittyvien päätösten tulisi aina perustua kerättyyn tietoon ja todistusaineistoon. Vaihtoehtoja on käytännössä kaksi: toiminta on tai ei ole ollut häirintää tai muuta epäasiallista käytöstä.

Ratkaisuun liittyvät toimenpiteet ovat yleensä työpaikan sisäisiä. Työntekijöiden oikeudenmukaisen ja yhdenvertaisen kohtelun turvaamiseksi toimenpiteiden tulee noudattaa työpaikalla sovittuja työsääntöjä ja ohjeita. Esimerkkejä toimenpiteistä ovat sopiminen, töiden järjestely, työtehtävien muutokset, siirrot toisiin tehtäviin tai työpisteeseen, huomautus, varoitus tai työsuhteen purku tai ilmoitus viranomaisille.

Ratkaisun luonteesta huolimatta, esimiehen tulisi aina kertoa, minkälaista työkäyttäytymistä työntekijöiltä odotetaan ja minkälaista käytöstä ei jatkossa sallita. Osana ratkaisua kerrotaan myös miten annettuja ohjeita ja ratkaisuja seurataan sekä minkälaisia seurauksia niiden noudattamatta jättämisellä on.

Jos kiusaamisen syntymiseen ovat vaikuttaneet etenkin työperäiset asiat (esim. epäselvät tehtäväkuvat, nopeat organisaatiomuutokset, epävarmuus töiden jatkumisesta, huono tiedonkulku, esimies-

työn puutteet), on erittäin tärkeää, että nämä asiat laitetaan pikimmiten kuntoon. Esimiehen tulee etsiä ratkaisuja näiden epäkohtien poistamiseen yhdessä työntekijöiden kanssa. Parannustoimenpiteet, niihin liittyvät vastuut, aikataulut ja tehtävät sekä tapauksen ratkaisu kokonaisuudessaan tulee kirjata ja allekirjoittaa kaikkien osapuolten toimesta.

Seurantavaihe

Seurantavaiheen tarkoitus on seurata, että sovittuja asioita, ohjeita ja sopimuksia noudatetaan. Seurantajakson aikana esimiehen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota työyhteisön tilan ja toimenpiteiden vaikutusten tarkkailuun. Esimiehen on hyvä sopia useampia tarkistuspisteitä asianomaisten kanssa, jotta varmistetaan, että kielteinen toiminta on loppunut. Jos seuranta osoittaa, että tehtyjä sopimuksia ei ole noudatettu tai niitä on rikottu, esimies voi ottaa uudestaan käyttöönsä ratkaisuvaiheessa mainitut vaihtoehdot.

Työpaikkakiusaamisen tunnuspiirteet:

1. EPÄASIALLINEN KÄYTTÄYTYMINEN: Henkilön on osoitettu toimivan epäasiallisesti
2. KOKEMUS KIUSAAMISESTA: Toiminta ei ole kiusaamista, jos kiusaamisen kohde ei sitä sellaiseksi koe
3. TOISTUVUUS JA JATKUVUUS: Epäasiallinen käytös jatkuu kielloista huolimatta tai on säännöllistä. Lievät, yksittäiset teot kuten satunnaiset epäasialliset puheet, eivät ole kiusaamista.
4. PUOLUSTUSKYVYTTÖMYYS: Puolustuskyvyttömyys voi johtua esim. kiusatun korkeammasta asemasta suhteessa kiusaajaan, tuen puutteesta tai siitä, että kiusaajia on useampi.

8

Muiden toimijoiden roolit ja vastuut

Työpaikan kiusaamistilanteiden selvittely ei aina onnistu pelkästään asianomaisten kesken. Apua ja tukea tilanteessa saattavat tarvita niin esimies, kiusattu kuin epäilty kiusaajakin. Jotta yhteistyö olisi sujuvaa ja apu helposti saatavilla, työyhteisön ulkopuolisten ja häirintätapauksissa auttavien toimijoiden tehtävät, vastuut ja menettelytavat kannattaa kuvata työpaikan omaan toimintaohjeeseen. Tässä luvussa kerrotaan, minkälaisia rooleja eri toimijoilla on kiusaamis- ja häirintätapausten ennaltaehkäisyssä ja käsittelyssä.

Työsuojeluvaltuutettu

Työsuojeluvaltuutettu edustaa työpaikan työntekijöitä sekä fyysiseen että henkiseen työsuojeluun liittyvissä asioissa. He ovat hyvin perehtyneitä työpaikan toimintamalleihin ja -ohjeisiin työntekijöiden työkyvyn tukemisen osalta, joten he osaavat

neuvoa ja tukea työntekijöitä myös häirintää ja epäasiallista kohtelua koskevissa tapauksissa. Myös työsuojeluasiamies, jos sellainen on valittu, voi toimia näissä asioissa siten kuin paikallisesti menettelytavoista sovitaan.

Työsuojeluvaltuutettu:

- ✓ **OHJAA** miten työpaikalla toimitaan epäasiallista kohtelua koskevissa tapauksissa
- ✓ **KÄY** tarvittaessa keskusteluja tilanteesta esimiehen tai työsuojelupäällikön kanssa
- ✓ **TUKEE** työntekijää yhteisissä palaverissa, joissa haetaan ratkaisua asiaan
- ✓ **TOIMII** tarvittaessa yhteistyössä luottamusmiehen/työsuojeluasiamiehen kanssa
- ✓ **OTTAA** tarvittaessa yhteydessä työterveyshuoltoon
- ✓ **SEURAA**, että asia saatetaan kuntoon työpaikan toimintaohjeiden mukaisesti
- ✓ **OTTAA** yhteyttä työsuojeluviranomaisiin kysyäksään neuvoja tai viime kädessä pyytää viranomaisapua tilanteen korjaamiseksi, jos työnantaja ei ryhdy tarvittaviin toimenpiteisiin asiatilan korjaamiseksi.

Työterveyshuolto

Työterveyshuolto on puolueeton asiantuntija niin henkisen kuin fyysisen terveyden kysymyksissä. Työterveyshuollossa työpaikan tai työyhteisön ongelmat saatetaan pistää merkille ensimmäisenä lisääntyneiden sairauspoissaolojen ja käyntien myötä. Tästä syystä työnantajan, työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön sekä työterveyshuollon välisen yhteistyön tulee olla

tiivistä, suunnitelmallista ja tavoitteellista. Kaikilla toimijoilla tulee olla yhteinen käsitys työpaikan turvallisuudesta, henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta sekä terveyteen ja työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Työterveyshuolto on vaitiolovelvollinen saamistaan terveydentilaan liittyvistä tiedoista. Se ei myöskään voi kertoa työpaikalle työntekijän kokemasta kiusaamisesta ilman työntekijän nimenomaista lupaa.

Työterveyshuolto:

- ✓ **SELVITTÄÄ JA ARVIOI** työn ja työolosuhteiden terveellisyyttä; myös työn ja työmenetelmien suunnittelun ja muutostilanteiden yhteydessä
- ✓ **ANTAA TYÖNANTAJALLE** toimenpide-ehdotuksia työolojen parantamiseksi sekä työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi
- ✓ **TEKEE TARVITTAESSA** suunnattuja selvityksiä, joiden kohteena voivat olla esim. psyykkiset, sosiaaliset ja fyysiset kuormitustekijät tai työyhteisön toimivuus
- ✓ **ANTAA TIETOJA**, neuvoa ja ohjeita sekä työnantajalle että työntekijöille
- ✓ **VOI KOULUTTAA** varsinkin pienempien työpaikkojen esimiehiä ja työntekijöitä
- ✓ **AUTTAA ESIMIEHIÄ** työyhteisön toiminnan kehittämisessä
- ✓ **JÄRJESTÄÄ** työterveysneuvotteluja tai työterveyspsykologin ohjaamia tapaamisia kiusaamistapauksen osapuolten välillä
- ✓ **ANTAA YKSILÖLLISTÄ** tukea ja auttaa työkykynsä menettänyttä työntekijää

Luottamusmies

Luottamusmiehen tehtäviin kuuluu edunvalvonta palkkaukseen, työsuhteen ehtoihin ja työehtosopimuksen noudattamiseen liittyvissä asioissa sekä yhteydenpito ammattiliittoon. Luottamusmiehen puoleen tulisi kääntyä, jos tapaukseen liittyy näihin asioihin kuuluvia rikkomuksia tai epäilyjä niistä. Luottamusmiehen on hyvä olla läsnä myös niissä ratkaisuehdotuksissa, joihin kuuluu työtehtäviin ja sitä kautta palkkaukseen tai muihin palvelusuhteen ehtoihin liittyviä muutoksia.

Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinnon rooli vaihtelee työpaikan koon mukaan. Suurissa organisaatioissa voi olla työhyvinvointiin ja henkilöstöjohtamiseen erikoistuneet asiantuntijat. Pienemmillä työpaikoilla henkilöstöhallinto on voitu keskittää yleisten hallinnollisten tehtävien hoitamiseen.



Henkilöstöhallinto ja sen asiantuntijat:

- ✓ **JOHTAVAT** yhteistoiminnassa käsiteltävien toimintaohjeiden laatimista
- ✓ **KOULUTTAVAT** esimiehiä ja työntekijöitä ennaltaehkäisystä ja työpaikan toimintatavoista
- ✓ **OHJEISTAVAT** sekä esimiehiä että työntekijöitä häirintätilanteen selvittämisessä
- ✓ **AUTTAVAT** eri tahoja kuulemistilaisuuksissa, sovittelussa, ratkaisuvaihtoehtojen pohdinnassa ja toisiin työpisteisiin kohdistuvissa siirroissa

Työsuojeluviranomainen

Jos työnantaja ei puutu epäasialliseen kohteluun, on ensimmäisenä syytä kääntyä työpaikan työsuojeluvaltuutetun puoleen. Työsuojeluvaltuutetun ja -henkilöstön tehtävä on huolehtia siitä, että työturvallisuuslakia ja siihen liittyviä säännöksiä noudatetaan työpaikalla. Jos työntekijä kuitenkin kokee, ettei saa työpaikalta riittävästi apua häirintätilanteen ratkaisemiseksi, hän voi olla myös itse yhteydessä työsuojeluviranomaisiin neuvojen saamiseksi.

Työsuojeluviranomaisten tehtävä on valvoa työpaikkakiusaamisesta säädetyn työturvallisuuslainsäädännön toteutumista ja noudattamista. Työsuojeluviranomaisten toimet kohdistuvat aina työnantajan toimien tarkastamiseen, eli siihen onko työnantaja toiminut lain edellyttämällä tavalla ratkaistakseen ongelman. He eivät kuitenkaan fyysisesti osallistu asioiden ratkaisuun työpaikalla.

Työsuojeluviranomainen:

- ✓ **ANTAA** ohjeita ja neuvoja asiakkailleen – työntekijöille, työnantajille ja työsuojeluhenkilöstölle
- ✓ **VALVOO**, että työnantaja noudattaa työsuojelusta annettuja säädöksiä, määräyksiä ja velvollisuuksia
- ✓ **ARVIOI** onko työnantaja ryhtynyt riittäviin toimenpiteisiin asian selvittämiseksi ja pyytää mahdollisia selvityksiä asian tiimoilta
- ✓ **VAIKUTTAA** valvonnallisin toimin työnantajaan, että haittaa tai vaaraa aiheuttava häirintä tai epäasiallinen kohtelu päättyy
- ✓ **JOS VALVONNASSA** todetaan epäkohtia, antaa työnantajalle toimintaohjeita tai kehotuksia lainsäädännön noudattamisesta ja soveltamisesta
- ✓ **OTTAA TARVITTAESSA** yhteyttä poliisiviranomaisiin vakavista työsuojelurikos-epäilyksistä

9 Vinkkejä vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin

Yleinen tapa reagoida toisen henkilöön loukkaavaan tai epäasialliseen käytökseen on puhumattomuus. Se kuitenkin hidastaa ongelmien ratkaisemista, lisää niitä ja vahvistaa jo valmiiksi ikävältä tuntuvaa olotilaa. Tässä luvussa käsitellään avoimen keskustelun tärkeyttä konfliktien ratkaisemisessa sekä sitä, miten niitä voidaan ehkäistä ja käsitellä ratkaisukeskeisen vuorovaikutuksen ja myönteisen viestinnän keinoin.

Konfliktit ratkaistaan keskustelemalla

Konfliktit eivät pääty itsestään. Ne saattavat elää hyvinkin pitkään, jopa kymmeniä vuosia. Konfliktit tulisi kuitenkin aina ratkaista, sillä ne aiheuttavat merkittäviä ongelmia työyhteisössä. Ainut tapa onnistuneeseen konfliktien ratkaisemiseen on eri osapuolten yhteinen, tasapuolinen ja avoin keskustelu. Se on monesti kuitenkin vaikeaa, sillä konfliktitilanteisiin liittyy paljon pelkoja, häpeää, syyllisyyttä ja uhkia. Niiden takia asioiden kohtaamista ja avointa keskustelua pyritään yleensä välttelemään.

Sinä rikoit lupauksesi!

Syyttely aiheuttaa puolustusreaktion

Konfliktitilanteissa meillä on taipumus syyttää toista osapuolta ilmenneistä on-

gelmistä. Sinäviestit tuovat vuorovaikutukseen syyttävän sävyn. Tällöin keskiöön nousee ongelman ratkaisemisen sijaan toinen ihminen ja häneen kohdistuva arvostelu. Se saa kuulijan kääntymään puolustuskannalle ja tilanne johtaa yleensä sanaharkkaan, joka pidentää konfliktia ja vie asian entistä huonompaan suuntaan.

Ratkaisukeskeinen viestintä

Yksi tapa ratkaista ja purkaa vaikeita konflikteja on kommunikoida tavalla, joka keskittyy toisen osapuolen syyttelyn sijaan omiin tunteisiin ja ajatuksiin. se auttaa toista ihmistä tulemaan tietoisiksi ongelmallisesta käytöksestä ilman häneen liittyvää

Enkä rikkonut!

arviointia ja tuomitsemista. Kun toisen henkilön ei tarvitse turvautua puolustautumiseen tai myöntää heti olevansa väärässä, on todennäköisempää, että hän myös osallistuu aktiivisemmin ratkaisujen keksimiseen ja toteuttamiseen.

Rikoitpas!

Minäviestit pakottavat puhujan ottamaan vastuun omista ajatuksista ja tunteista. Avoin keskustelu niistä on ainut tapa ratkaista konfliktit ja muuttaa ei-toivottu asiantila. On hyvä muistaa, että ristiriitalanteessa voi kuitenkin olla vastuussa vain omista tunteistaan. Kuulija tekee valinnan siitä, kuinka reagoi tilanteeseen. Minäviestien avulla vastaanotto on todennäköisemmin yhteistyö- ja sovitteluhaluinen.

Keskustelukulttuuria kannattaa edistää

Pitkälle edenneiden konfliktien taustalta on monesti vaikea löytää absoluuttista totuutta, sillä ihmiset muodostavat tulkinsansa asiasta omien kokemustensa ja näkemystensä pohjalta. Totuuden tavoittelun sijaan tärkeämpää työpaikan ristiriitalanteiden ratkaisemisessa on halu päästä sopuun, yhteisymmärrykseen sen keinois-

ta ja saada epäasiallinen kohtelu loppumaan. Työnantaja voi lisätä onnistumisen edellytyksiä kehittämällä henkilöstön yhteistoimintaa ja vuorovaikutustaitoja. Nykytyöelämän tehokkuusajattelu, vähentyneet henkilöstöresurssit sekä ajankäytön ongelmat saattavat vaikuttaa työnantajan haluun vähentää yhteiselle keskustelulle ja suunnittelulle varattua aikaa. Työyhteisön toimivuuden ja työn sujumuuden kannalta sitä ei kuitenkaan kannatta tehdä.

Avoin ja tiivis vuorovaikutus, arvostus ja tasa-arvoisuus sekä toiminnan kehittä-

No niin rikoit sinäkin!

minen yhteistyössä parantavat yhteistyötä, yhteisöllisyyttä sekä työyhteisön sosiaalista pääomaa eli luottamusta, yhteisiä arvoja sekä yhteenkuulumisen tunnetta. Ne voimistavat työntekijöiden halua auttaa toisiaan sekä työskennellä yhteisen tavoitteen ja hyvän saavuttamiseksi. Henkilöstön vuorovaikutuksen ylläpitämiseen ja lisäämiseen käytetty aika on siis työpaikan kannalta yksi tärkeimmistä investoinneista ongelmien ennaltaehkäisyyn, työpaikan menestymisen sekä henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta. Ja mikä parasta, avoimen vuorovaikutuksen edistäminen ei vaadi yhtään rahaa.

Ongelmaan tarttuva minäviesti sisältää:

- ✓ Ongelmallisen tilanteen tai käyttäytymisen kuvaus
- ✓ Tilanteen tai käyttäytymisen vaikutukset puhujaan
- ✓ Tilanteen tai toiminnan aiheuttamat tunteet
- ✓ Halukkuus tilanteen ratkaisemiseen yhdessä

Kun et tervehdi minua, en koe itseäni osaksi työyhteisöä ja minulle tulee paha mieli. Voisimmeko...?

