

Ristiriidoista ratkaisuihin

Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen



Ristiriidoista ratkaisuihin

Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen

Julkaisija: Työturvallisuuskeskus TTK
Teksti: Tarja Rätty, TTK
Kuvat: Ilkka Liettyä
Taitto: Pen&Pen Oy
Paino: Next Print Oy
4., uudistettu painos 2017
ISBN 978-951-810-632-9 (nid.)
ISBN 978-951-810-633-6 (pdf)
Tuotenumero 23101

Sisältö

Alkusanat	3	Työpaikkakiusaaminen – kun toivo ja luottamus katoavat	48
Ristiriitoja työssä	4	Työpaikkakiusaamisen määrittelyä	48
Ristiriitojen ilmenemismuotoja.....	4	Kiusatun kohtaaminen.....	49
Ristiriidat vaikuttavat	5	Häirintä ja epäasiallinen kohtelu	51
Ristiriitojen savumerkkejä	7	Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun määrittelyä	51
Ristiriitojen synty ja juuret.....	7	Työpaikkakiusaamiseen sekä häirintään ja epäasialliseen kohteluun puuttuminen	51
Toimivan työyhteisön toimivat rakenteet	21	Keinoja työpaikkakiusaamisen sekä häirinnän ja epäasiallisen kohtelun selvittämiseksi.....	53
Apua ristiriitatilanteisiin	22	Työsyrrjintä	56
Erimielisyydet	24	Elämä jatkuu	58
Erimielisyydet ja näkemuserot - ajatusten yhteentörmäyksiä	24	Anteeksi	58
Erimielisyyksien selvittäminen	24	Kiitollisuus	58
Erimielisyyksiin reagointi.....	25	Katse kehittämiseen ja tulevaisuuteen	59
Ratkaisukeskeisyys erimielisyyksien selvittämisessä	26	Lähteet	60
Muutoksia toivomalla.....	27		
Puolustavat tunteet heräävät	29		
Työpaikan asiantuntemuksen hyödyntäminen erimielisyyksissä	30		
Ratkaisukeskeisyydellä ratkaisuihin	31		
Erimielisyyksistä kehittymiseen.....	33		
Asian pitkittyminen haittaa ratkaisua.....	33		
Työssä käyttäytyminen.....	34		

Alkusanat

Tähän julkaisuun on koottu sekä ristiriitoinhin kuuluvia erilaisia ilmiöitä, että niihin liittyviä ratkaisukeinoja. Julkaisu auttaa ymmärtämään näitä työssä ilmeneviä monimutkaisia ilmiöitä sekä löytämään keinoja ennaltaehkäisyyn ja erilaisten hankalien tilanteiden selvittämiseen.

Ristiriidat ihmisten välillä ovat väistämättömiä, ja niitä esiintyy jokaisessa työyhteisössä. Ristiriidat kertovat siitä, että asioilla on meille erilaisia merkityksiä. Menestyvässä ja tehokkaasti toimivassa työyhteisössä erilaiset näkemykset osataan hyödyntää, sillä erilaiset tavat ajatella ja toimia ovat rikkaus. Niiden avulla löydetään koko ajan uusia ratkaisuja alati muuttuvissa tilanteissa.

Ohitamme monia erimielisyyksiä lähes huomaamatta. Toiset tilanteet taas häiritsevät keskittymistämme työssä ja vaikuttavat työn sujuvuuteen. Ratkaisemattomina jatkuvat erimielisyydet voivat johtaa ensin satunnaisiin häiriöihin ja jatkuessaan toisen ihmisen loukkaamiseen sekä alistamiseen epäasiallisen työkäyttämisen keinoin.

Erilainen tapamme ajatella, aiemmat kokemuksemme sekä käsityksemme ohjaavat meitä tulkitsemaan tilanteita joko siedettävänä tai sietämättöminä ristiriitoina. Myös työpaikan kulttuuri ja keinot vaikuttavat.

Yksilöllisinä ilmiöinä työpaikkakiusaamisen sekä häirinnän ja epäasiallisen kohtelun seuraukset ovat lamauttavia. Työpaikalla ne voivat aiheuttaa mittavia kustannuksia esimerkiksi tuottavuuden tai tuloksellisuuden heikkenemisenä ja maineen menettämisen kautta.

Hyvä käyttäytyminen, ilmapiiri ja reilu peli ovat työpaikkakiusaamisen sekä häirinnän ja epäasiallisen kohtelun paras suoja. Hyvän työkuulttuurin kehittäminen työpaikalla ei usein vaadi suuria investointeja, mutta se vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä – ja taitoakin. Ihmiset haluavat aloittaa hyviä asioita ja haluavat tehdä työnsä hyvin. Se auttaa myös reilun pelin löytämisessä ja yhdessä kehittämisessä. Kehittäminen kannattaa, ja se lisää jopa kilpailukykyä.

Tarja Rätty
10.3.2017

Ristiriitoja työssä



Ristiriitojen ilmenemismuotoja

Ristiriidoiksi kutsutaan kahden tai useamman ihmisen välistä erimielisyyttä, joka voi erilaisissa tilanteissa, työpaikoissa ja hallitsemattomana ottaa erilaisia muotoja. Sitä voidaan tietyissä tilanteissa nimetä kiistaksi, selkkaukseksi tai konfliktiksi. Tilannetta voidaan kuvata työyhteisökriisinä, henkisenä väkivaltana ja jopa kiusaamisena. Tyypillisesti pitkään jatkunut kiusaamistilanne, jossa terveys vaarantuu, tarkoittaa työturvallisuuslain (738/2002) mukaista häirintää ja epäasiallista kohtelua.

Ristiriitoihin, jotka saadaan ajoissa selvitettyä ja joista saadaan suunnattua huomio työn tekemiseen, liittyy rakentava, vastuullinen ja työn tekemistä edistävä työkäyttäytyminen. Pitkittyneisiin ristiriitoihin liittyy tyypillisesti huono, epäasiallinen ja vastuuton työkäyttäytyminen.

Usein ristiriita lähtee liikkeelle huonosta tai liian vähäisestä kommunikoinnista. Tilanteiden monimutkaistumiseen vaikuttavat

olettamukset, voimakkaat tunnetilat, tulkinat ja niistä syntyvät väärinkäsitykset, joita ei ole syystä tai toisesta selvitetty ja käsitelty. Työssä ristiriitojen syntyyn ja kehityskulkuun vaikuttavat organisaation toiminta ja johtaminen sekä työyhteisön jäsenenä toimiminen.

Työpaikkakiusaamiseksi kutsutaan tyypillisesti sellaista tilannetta, jossa hankalat erimielisyydet toistuvat pidempiaikaisina ja toisen ihmisen käyttäytyminen koetaan omia toimintamahdollisuuksia rajoittavana vallankäyttönä. Työpaikkakiusaamiseen liittyvät vahvat tunnekokemukset ja pidempi psykososiaalinen kuormittuminen. Tilanteen selvittämiseen ja ratkaisemiseen tarvitaan usein ulkopuolista apua.

Silloin, kun tilanne työpaikalla on toistuvaa ja vaikuttaa pitkittyneen haitallisen kuormittumisen kautta yksilön terveydentilaan, puhutaan yleensä työturvallisuuslain (738/2002) vastaisesta häirinnästä ja epäasiallisesta kohtelusta.

Näkemyserot
Erimiellisyudet
Konfliktit

Huono
työkäyttäytyminen

Työpaikkakiusaaminen

Häirintä ja
epäasiallinen kohtelu

Voitko toistaa?

Tärkeitä asioita kerrottaessa on hyvä varmistaa, että asia on kuultu niin, että työ voidaan toteuttaa tavoitteiden mukaisesti. Ihmiset tekevät aina tulkintaa kuulemastaan. Kuullun ja ymmärtämisen voi varmistaa pyytämällä toinen toistamaan kuulemansa. Jos olemme itse epävarmoja siitä, olemmeko ymmärtäneet jonkin asian oikein, voimme myös itse toistaa kuulemamme.

Myös aiemmin syntyneitä väärinkäsityksiä voidaan ottaa käsittelyyn toistamalla kuultu asia. Toisen ihmisen sanoman asia toistetaan omin sanoin. Toistamisessa kannattaa pysyä mahdollisimman neutraalina ja kiinnittää erityistä huomiota siihen, ettei tee tulkintoja toisen tavasta sanoa, ja keskittyy ainoastaan sanottuun asiaan.

Mikäli olet itse kuullut tai ymmärtänyt asian väärin, annat näin toiselle mahdollisuuden korjata väärinkäsityksen.

Ristiriidat vaikuttavat

Useissa suomalaisille tehdyissä kyselyissä on noussut esille, että suomalaiset arvostavat työn mielekkyyttä. Mielekkyyden kokemiseen vaikuttavat työn arvostaminen, inhimillinen kohtelu sekä työn sujuminen. Mielekkyyys muodostuu työssä hyvästä keskinäisestä vuorovaikutuksesta, työn häiriöiden tunnistamisesta ja työn sujuvuuden jatkuvasta kehittämisestä.

Ristiriitoja ihmisten välillä ei voi välttää, eikä ristiriidattomuutta kannatakaan ottaa tavoitteeksi. Ristiriita kertoo työn häiriöistä. Se on kuin hälytysvalo, joka kertoo, että on hyvä aika ajoin pysähtyä tarkastelemaan ja kehittämään työtä, jotta se saataisiin sujumaan häiriöttä.

Tarkastelemalla ristiriitoja ilmiöinä ja puuttamalla niihin ajoissa

- pidetään yllä hyvää ilmapiiriä, työpaikan hyvää mainetta ja työnantajakuvaa
- tunnustetaan haitallista vuorovaikutusta ja saadaan mahdollisuus vahvistaa luottamusta ja pystyvyysuskoa
- vahvistetaan käsityksiä välittävästä ja huolehtivasta esimiehestä
- löydetään työn häiriöitä ja kehittämisen kohtia
- saadaan huomio ja resurssit suunnattua työhön ja sen kehittämiseen.

Asioihin ajoissa puuttuminen kannattaa, sillä syntyneiden vuorovaikutustilanteiden ja työn häiriöiden selvittäminen saa asiat sujumaan. Pienetkin valonpilkahdukset työn sujumisessa lisäävät keskinäistä luottamusta ja pystyvyysuskoa. Ne kannustavat asioiden selvittämiseen ajoissa jatkossakin.

Ristiriitatilanteet työpaikalla aiheuttavat henkilöstölle stressireaktioita. Stressin kokeminen ja tilanteiden hallintaan liittyvät keinot ovat hyvin yksilöllisiä. Toinen stressaantuu tilanteiden keskiössä, ja toiselle riittää tietoisuus hankalien tilanteiden olemassaolosta työpaikalla. Jos hankala tilanne jatkuu hallitsemattomana ja ylityspääsemättömänä pitkään, voi yksilö saada työuupumuksen ja jopa eriasteisia masennuksen oireita.

Se, että esimies ja johto puuttuvat asioihin, kertoo välittämisestä ja huolehtimisesta. Sujuva työ on myös tuottavaa ja tuloksellista. Huono ilmapiiri puolestaan heikentää työn tuottavuutta ja kilpailukykyä. Guy Ahosen (2016) mukaan suomalaisten pahoinvointi työpaikoilla tuottaa yhteiskunnalle jopa 25 miljardin euron vuosittaiset kulut. Jarkko Rantasen (2015) mukaan tyytyväiset työntekijät tuovat yrityksille 40 prosenttia enemmän liikevaihtoa kuin tyytymättömät. Organisaation ilmapiiri selittää 20–30 prosenttia liiketaloudellisesta tuloksesta. Jos

asiakaspalvelun ilmapiiri paranee 1 prosentilla, lisää se myyntiä 2 prosentilla.

Ari Heiskanen teki Tehy ry:lle vuonna 2013 selvityksen häiriökäyttäytymisestä ja sen taloudellisista vaikutuksista. Koettua tai todettua häiriökäyttäytymistä havaitsi 53 prosenttia henkilöstöstä. Heiskanen laskelmien mukaan 5 300 työntekijän organisaatiossa siitä aiheutuva tuottavuuden menetys olisi vuodessa arviolta noin 30,5 miljoonaa euroa.

Selvittämättömät ristiriidat aiheuttavat ikäviä seuraamuksia yksilöille ja organisaatioille. Tyypillisesti selvittämättömyyden taustalla on organisaation yhteisen tavoitteen hämäryys ja yhtenäisten toimintamallien puute. Kun esimiehellä ei ole selkeitä välineitä puuttumiseen, on inhimillistä pelätä tekevänsä väärin. Silloin puheeksi ottaminen ja puuttuminen saattavat jäädä kokonaan tekemättä. Esimiehen epävarmuutta lisäävät itse koettu tuen puute omalta esimieheltä sekä työntekijöiden mahdolltomilta tuntuvat odotukset esimiehen keinoista tilanteen rauhoittamiseksi.

Esimiehen työhön kuuluu varmistaa työn sujuminen. Mitä varhaisemmassa vaiheessa häiriöt työssä havaitaan, sitä helpommaksi myös sen selvittäminen ja ratkaisuvaihtoehtojen löytyminen koetaan. Ajoissa puuttamalla resurssit saadaan suunnattua taas työn tekemisen kannalta olennaisiin asioihin.

Ristiriitatilanteet tapahtuvat suhteessa toisiin ihmisiin. Ratkaisemattomat ja työtä toistuvasti häiritsevät ristiriidat luovat ympärilleen negatiivisuutta, joka vaikuttaa työpaikalla usein laajemmin ja pidempiaikaisemmin kuin tyypillisesti osaamme kuvitella. Ne syövät työn tekemiseen ja kehittämiseen tarkoitettuja resursseja. Lopulta hallitsemattomat tilanteet valuvat asiakkaiden tietoon. Yksilön näkökulmasta pitkään jatkuneiden ja tunteisiin pesiytyneiden tilanteiden sanotaan tekevän haavoja sydämeen. Ikävistä kokemuksista ylipääseminen voi tuntua mahdolltomalta.

Ristiriitojen ajallinen kesto voi vaihdella hetkistä vuosiin. Joskus hetkellinen etäisyyden ottaminen tilanteesta saattaa auttaa tunteiden ja reaktioiden tunnistamisessa sekä niiden hallinnassa. Rauhoittumisen jälkeen asiat on helpompi ottaa puheeksi. Rauhoittuminen vaikuttaa merkittävästi myös asioiden ratkaisemiseen.

Jos ristiriidat haittaavat merkittävästi työssä, ikävä kierre on jatkunut jo pitkään ja ilmassa on suurta mielihapaa. Ajan kuluminen tarkoittaa tilanteiden edelleen monimutkautumista. Syntyy uusia käännteitä, joihin liittyy uusia ihmisiä. He synnyttävät edelleen uutta kielteistä tulkintaa tapahtumista ja niiden taustoista.

Alentunut terveys tai työkyky voi olla myös hankalaa tilannetta selittävä tekijä. Alentunut terveys ja työkyky voivat vaikuttaa työkäyttätymiseen ja liittyä toistuviin konflikteihin ihmisten välillä.

Ristiriitojen savumerkkejä

Ristiriidat, työpaikkakiusaaminen sekä häirintä ja epäsiällinen kohtelu voivat näkyä työyhteisössä monella tavalla. Aina niistä ei osata tai pelon takia uskalleta kertoa suoraan. Joskus häiriö voidaan verhota jonkin aivan toiseksi kuvatun ongelman muotoon.

Työyhteisössä ilmenevistä ongelmista kertovat seuraavat asiat:

- Työt eivät suju, eikä hyvää tulosta synny pitkään aikaan
- Johonkukaan kohdistetaan kohtuuttomia syytöksiä
- Ihmiset eivät puhu keskenään
- Henkilö vaihtuu jossain tietyssä tehtävässä yhtenä
- Työyhteisö ”leiriytyy”
- Työilmapiirikartoituksen tuloksissa nousee esille viitteitä kiusaamisesta, huonoista keskinäisistä väleistä tai jaksamiseen liittyvistä ongelmista

- Asiakaspalautteissa on viitteitä työntekijöiden huonoista väleistä
- Työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöstö tai luottamusmies viestittää ongelmista
- Sairauspoissaolomäärät kasvavat jatkuvasti.

Ristiriitojen hallinnan kannalta on hyvä hahmottaa niiden erilaisia ilmenemismuotoja. Voit ennaltaehkäistä ja puuttua vain sellaisiin asioihin, joille osaat hahmottaa jonkinlaisen ilmenemismuodon. Erityyppiin tilanteisiin löytyy erilaisia selvittämisen ja ratkaisemisen keinoja. Eri teoriat tuovat hankalien tilanteiden käsittelyyn erilaisia hallintakeinoja ja ratkaisumalleja, joilla asiasta keskustelua, selvittämistä ja toimenpiteitä tilanteiden ratkaisemiseksi voidaan helpottaa. Hyviä keinoja edistää hankalia tilanteita työn tekemistä kehittävään suuntaan tarjoavat ratkaisukeskeisyys, coaching, työnohjaus, valmentava esimiestyö, myötäelävä vuorovaikutus (nonviolent communication), työyhteisösovittelu ja työlaainsäädäntö.

Käytännön tilanteet ratkaisevat, mikä malli tai tapa soveltuu kuhunkin tilanteeseen. Menetelmä toimii apuna, kun tarvitaan keinoja helpottaa tilanteen tarkastelua. Se ei kuitenkaan korvaa läsnä olevan ja arvostavan vuorovaikutuksen merkitystä tai jämyä kyyttä silloin, kun sillekin on tarvetta.

Ristiriitojen synty ja juuret

Organisaation toimintatavat ja johtaminen ristiriitojen taustalla

Johtaminen on kaikkea sitä vuorovaikutteista, ohjaavaa tai arvioivaa toimintaa, jota organisaatiossa tehdään sen päämäärien ja tavoitteiden täsmentämiseksi, toimintaedellytysten luomiseksi ja varsinaisen toiminnan ohjaamiseksi tavoitteiden mukaan. Sen perustehtävä on kaikissa oloissa tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset laadukkaan ja tuottavan työn tekemiselle.

Johtaminen kohdistuu organisaation nykytilaan, ja sillä pyritään vaikuttamaan siihen, minkälaiseksi organisaation tulevaisuus muodostuu. Johtamisen kautta toiminnalle määritellään suuntaa, johon ei ajauduta vaan hakeudutaan, sekä keinot, jotka otetaan harmitusti käyttöön. Tulevaisuuden haasteena johtamisessa on saada henkilöstön voimavarat, luovuus ja kyvykkyys käyttöön ja innovaatioiden lähteiksi.

Johtaminen voidaan työpaikalla jakaa sen kohteen mukaan asijaohjaukseen ja ihmisten johtamiseen. Jako auttaa ymmärtämään johtamistehtävän monipuolisuutta. Asioiden johtamisella tarkoitetaan organisaation toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, organisointia ja kontrollointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Ihmisten johtaminen on puolestaan toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista.

Johtamisessa keskeistä on

- päämäärien ja tavoitteiden selkeyttäminen
- osaaminen ja sen kehittäminen
- innostaminen ja kokemusten hyödyntäminen
- suunnan näyttäminen
- muutosten koordinointi
- luottamus ja sitoutuminen
- henkilöstön hyvinvoinnin seuranta ja edistäminen.

Organisaation rakenteet selittävät ristiriitojen esiintymistä

Pekka Järvisen (2001) mukaan 90 prosenttia työyhteisöjen ongelmista, huonosta ilmapiiristä, ristiriitatilanteista, motivaatio-ongelmista, työnteon tehottomuudesta jne. johtuu rakenteellisista ongelmista ja 10 prosenttia johtuu yksilölähtöisistä syistä. Yksilölähtöisiä syitä ovat mm. alkoholi- ja huumeongelmat, elämäkriisit, mielenterveysongelmat, tehtävien laiminlyönti ja arkiuupumus. Rakenteista johtuvia syitä ovat mm. muutos- ja kriisitilanteet, työn-

tekijöiden väliset ristiriidat, ilmapiiri- ja kiusaamisongelmat, syntipukkidraamat ja työuupumus.

Huonoksi koetun johtamisen taustalta voi löytyä seuraavia syitä:

- pitkän aikavälin suunnitelmien puuttuminen, äkilliset ja toistuvat muutokset
- muutosten organisoinnin, perustelujen ja jälkiseurannan puuttuminen
- toiminnan kokonaisuohjauksen puute
- yhteisen suunnittelun heikkous ja toteutus
- avoimuuden puute päätöksenteossa ja toimenpiteissä
- päätöksenteon keskittyminen ylimmän johdon tehtäväksi, ylimmän johdon haluttomuus ottaa vastaan ehdotuksia ja mielipiteitä, vaikutusmahdollisuuksien puute
- ontuva vuorovaikutus ja delegointi
- palkitsemistapojen puute tai vähäinen käyttö.

Suunnitelmien puuttuminen, kokonaisuohjauksen puute ja heikko vuorovaikutus organisaation eri toimijoiden kesken mahdollistavat epätasa-arvoisuuden kokemista tukevat käytännöt.

Erilaiset muutostilanteet ovat rikas maa-perä ristiriidoille. Muutostilanteissa ihmiset ovat peloissaan omasta tulevaisuudestaan, ja se vaikuttaa ihmisten toimintaan työpaikalla. He miettivät, millaiset asiat tulevat muutoksen kautta muuttumaan ja mikä pysyy samana: Mikä on muutoksen lopputulos? Miten minun työni tulee muuttumaan? Jatkuuko työ? Säilyykö porukka yhtenäisenä, vai joudummeko muutoksen myötä erilleen toisistamme?

Organisaatioissa tapahtuva viestintä on haasteellista. Yhtenäistä viestiä on mahdollista saada sen vastaanottajille samassa muodossa. Viesti muuttuu matkalla, ja se muuttuu vielä vastaanottajilla heidän tul-

kintansa mukaan. Etenkin muutostilanteissa viestintä koetaan usein vajavaiseksi. Jos viestintä tapahtuu vain viestijän ehdoilla, ihmiset jäävät vaille vastauksia. Vähäinen tieto lisää kielteisten tulkintojen määrää ja epävarmuutta. Epävarmuus syö ilmapiiriä ja aiheuttaa häiriöitä yhteistyössä. Huoli työyhteisön tulevaisuudesta kääntyy pian yksilön omaksi huoleksi omasta tulevaisuudesta.

Organisaation kulttuurilla, sillä miten organisaatiossa kohdellaan ihmisiä, käytäytään sekä miten ja mistä puhutaan, on suuri merkitys ristiriitojen esiintymiselle. Kulttuuri pitää sisällään pitkällä aikavälillä yhdessä kehitettyjä perusolettamuksia: tapoja havaita, ajatella ja tuntea. Niiden avulla yhteisö sopeutuu organisaation sisäisiin ja ulkoisiin haasteisiin. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on hidasta. Siksi työilmapiirin muutoksia kannattaa seurata ja arvioida, milloin on syytä yrittää löytää keinoja puuttua ilmapiiriin.

Kiire, kilpailu ja stressaava työympäristö liittyvät usein kokemuksiin ihmisten inhimillisten edellytysten huomiotta jättämisestä. Sopiva työn määrä pitää vireessä, mutta liian kireät aikataulut ja loputon töiden määrä heikentävät ilmapiiriä ja uhkaavat reilua peliä. Kireä ilmapiiri ja vähäinen vuorovaikutus puolestaan ruokkivat omien yksipuolisten tulkintojen ja väärinkäsitysten määrää. Tieto ei kulje eikä jalostu yhteiseksi näkemykseksi työn tavoitteista. Yksilöille syntyy omia henkilökohtaisia tavoitteita, jotka voivat olla ristiriidassa yhteisten tavoitteiden kanssa.

Työpaikan epätasa-arvoisuuden kokemista tukevat käytännöt lisäävät kateuden tuntemuksia ja ristiriitojen mahdollisuutta. Epätasa-arvon kokemukset voivat perustua arkisiin kokemuksiin, kuten lomien myöntämiseen ja lomien ajankohtiin tai työvälineiden saatavuuteen.

Huono ilmapiiri työpaikalla

Lähtötilanne

Eräässä työyhteisössä johtaja koki, että työntekijät vaativat koko ajan itselleen lisää vapauksia ottamatta kuitenkaan vastuuta tekemisistään. Työntekijät taas kokivat, että johtaminen oli vanhanaikaista ja käskyttävää. Esimiehet puolestaan valittelivat, että heillä oli aivan liikaa töitä. Kaikki olivat siis tyytymättömiä ja pettyneitä toisiinsa.

Ratkaisu

Työpaikalla käydyissä keskusteluissa ilmeni, että työntekijöiden ja esimiesten välinen luottamus oli kateissa. Työpaikalla oli hyvin syyttävä ja tuomitseva ilmapiiri.

Työpaikalla käytiin läpi kunkin odotuksia työtä kohtaan ja mietittiin, miten päästäisiin sellaiseen lopputulokseen, joka palvelisi kaikkia ja sujuvoitaisi työn tekemistä. Todettiin, että yhteisen keskustelun jälkeen ja tekemisen kautta voitaisiin saavuttaa molemminpuolista luottamusta.

Työpaikalla sovittiin, että työntekijöille annetaan vastuuta työvuorojen suunnittelusta seuraavan puolen vuoden ajan. Työntekijät suunnittelivat itse työvuorot ja sopivat tarvittaessa keskenään työvuorojen vaihtamisesta. Esimiehen työtaakka helpottui. Työntekijät ottivat vastuuta ja ryhtyivät omatoimisesti huolehtimaan siitä, että työvuorosuunnittelu palveli asiakkaiden tarpeita. Molemminpuolinen ymmärrys siitä, millainen toiminta työpaikalla palvelee asiakkaiden tarpeita, lisääntyi.

Lainsäädäntö toimivan organisaation tukena

Työturvallisuuslaki (738/2002) on yleislaki, jota sovelletaan lähes kaikkeen työhön. Sen tarkoituksena on järjestelmällisesti parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi sekä työstä ja työympäristöstä johtuvien haittojen ennalta ehkäisemiseksi. Fyysisen terveyden ja turvallisuuden suojelemisen lisäksi terveydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä myös työntekijän henkistä terveyttä.

Työturvallisuuslain mukaiset työnantajan velvoitteet voidaan jakaa ennakoiviin ja korjaaviin toimenpiteisiin. Huolehtiakseen työntekijöiden terveydestä työnantajan on laadittava ennakolta selvityksiä työoloista ja työyhteisön tilasta sekä tehtävä toimenpiteitä työolojen kehittämiseksi.

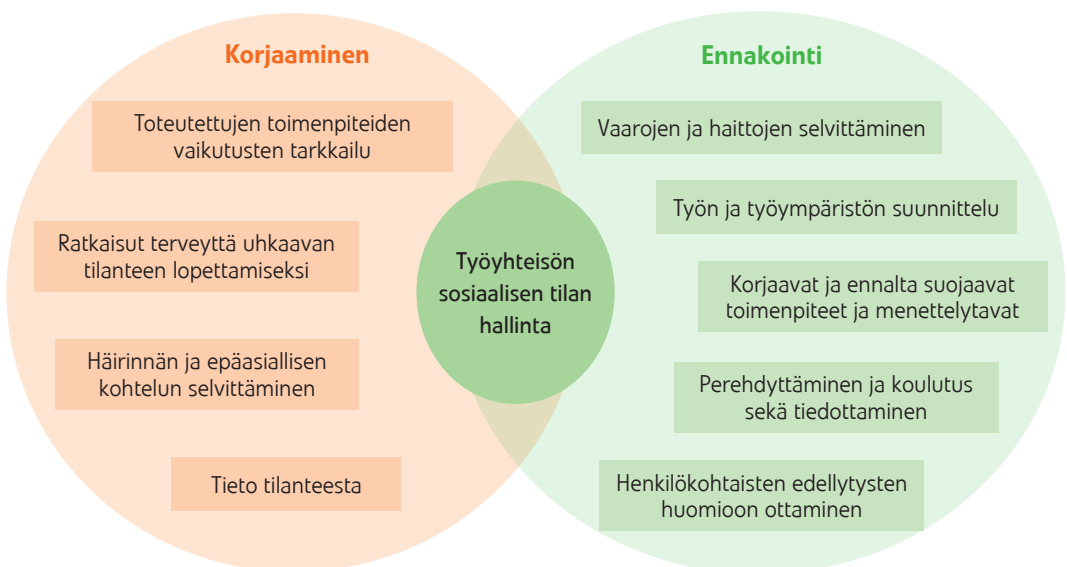
Mikäli ennakkoinnissa ei onnistuta, työyhteisön toiminnassa ilmenee häiriöitä. Työnantajalla on toimintavelvoite niissä häirintään ja epäasialliseen kohteluun liittyvisä ja terveyttä uhkaavissa tilanteissa, joista työnantaja on saanut tiedon.

Toimintavelvoitteen mukaan työnantajan on

- selvittävä tapahtumien kulku
- noudatettava johdonmukaisia toimia ja ratkaisuja suhteessa työntekijöihinsä
- tarkkailtava toimenpiteiden riittävyttä.

Työsuhdetta sääntelevä keskeisin säädös on **työsopimuslaki (55/2001)**. Siinä määritellään ne ehdot, joilla työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajan määräysvallan alaisuudessa, ja osa niistä asioista, joita työnantaja sitoutuu noudattamaan työsuhteen aikana. Työsopimuslaki edellyttää, että työnantaja kaikin puolin edistää suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työsopimuslaki kieltää epätasa-arvoisen kohtelun.

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Sen mukaan työnantajan tulee kohdella kaikkia työntekijöitään ja työnhakijoitaan yhdenvertaisesti. Eriarvoiseen asemaan asettaminen on pyydettyäessä pystyttävä perustelemaan.



Työnantaja ei saa ryhtyä mihinkään kielteisiin toimiin sen takia, että työntekijä on valittanut syrjinnästä tai ottanut yhteyttä viranomaisiin asian selvittämiseksi (vastatoimien kieltö).

Työpaikalla tulee olla yhdessä henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa laadittu yhdenvertaisuussuunnitelma, joka edistää yhdenvertaisuutta sekä ehkäisee ja poistaa syrjintää. Sen on oltava viimeistään 1.1.2017 kaikissa yrityksissä, joissa on vähintään 30 työntekijää. Suunnitelma voi olla erillinen suunnitelma tai osa jotain muuta suunnitelmaa (tasa-arvosuunnitelma, työsuojelun toimintaohjelma, henkilöstösuunnitelma tai muu) työpaikan tarpeen mukaan.

Laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) säädetään työnantajan velvollisuudesta edistää tasa-arvoa muun muassa huolehtimalla mahdollisuuksien mukaan siitä, ettei työntekijä joudu sukupuolisen häirinnän tai ahdistelun kohteeksi. Tasa-arvolakia uudistettiin uuden yhdenvertaisuuslain säätämisen yhteydessä vuoden 2015 alusta. Tällöin tasa-arvolakiin sisällytettiin sukupuoli-identiteettiin ja sukupuolen ilmaisuun perustuvan syrjinnän kiellot sekä velvoite tällaisen syrjinnän ennaltaehkäisyyn, ulotettiin tasa-arvosuunnitelmavelvoite peruskouluihin, täsmennettiin työnantajan tasa-arvosuunnitelmaa ja palkkakartoitusta koskevia säännöksiä, vahvistettiin tasa-arvovaltuutetun itsenäistä asemaa koskevia säännöksiä sekä perustettiin uusi yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunta.

Tasa-arvolain mukaan työnantajan, jolla työsuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, on sisällytettävä vuosittain laadittavaan henkilöstö- ja koulutus suunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan toimenpiteet naisten ja miesten tasa-arvon toteutumiseksi.

Ristiriitojen ennaltaehkäisyssä ja ristiriitatilanteisiin puututtaessa työnantajan on

- hankittava ajantasaista tietoa työn haitoista, vaaroista sekä kuormitustekijöistä mukaan lukien työyhteisön sosiaalinen tila sekä henkinen terveys
- suunniteltava ja mitoitettava työ inhimilliset edellytykset huomioon ottaen
- edistettävä suhteitaan työntekijöihin sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita ja kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti ja yhdenvertaisten periaatteiden mukaisesti
- tehtävä toimenpiteitä havaittujen puutteiden poistamiseksi
- tiedotettava työntekijöitä työn haitta-, vaara- ja kuormitustekijöistä ja niiden välttämisestä
- perehdytettävä työntekijöitä turvallisiin työtapoihin
 - työn sujumista edistävä työkäyttäytyminen
 - asiallinen, avoin ja yhteistyötä edistävä vuorovaikutus
- varmistettava häiriötilanteissa toimimisen johdonmukaisuus ohjeistamalla organisaation eri tasojen toimintaa
- selvitettävä tietoon tulevat häiriötilanteet, ryhdyttävä toimenpiteisiin häiriötilanteen lopettamiseksi sekä seurattava toimenpiteiden vaikuttavuutta
- toimittava johdonmukaisesti selvittäessä ja ratkaistessa epäasialliseen kohteluun ja haitalliseen työkuormitukseen liittyviä tilanteita.

Työnantajan velvollisuuksia ja oikeuksia

Lainsäädäntö velvoittaa työnantajia puuttumaan ristiriitatilanteisiin sekä ennalta ehkäisevästi huolehtimalla työn tekemisen edellytyksistä että puuttumalla työyhteisössä ilmeneviin häiriöihin. Velvoitteita tulee mm. työturvallisuuslaista, työsopimuslaista, tasa-arvolaista ja yhdenvertaisuuslaista. Ennaltaehkäisyssä on tärkeintä olla selvillä työyhteisön tilanteesta, jotta työyhteisön haitta- ja vaaratekijöihin voidaan vaikuttaa ennaltaehkäisykeinoin. Tilanteiden selvittämisessä puolestaan korostuu yhtenäisen toiminnan merkitys.

Toimintaohje parempaan työpäivään

Johdonmukainen toiminta työpaikalla edellyttää, että laaditaan yhtenäinen toimintamalli erilaisten häiriötilanteiden ennaltaehkäisyyn sekä ratkaisemiseen. Yhteisen ohjeen avulla voidaan vahvistaa kuvaa ennalta ehkäisemisestä ja rakentaa työyhteisöä toimivampaan suuntaan. Hyvin toteutettua toimintamallia voidaan hyödyntää monipuolisesti aina perehdytyksestä tilanteiden selvittämiseen.

Toimintamallia kuvaavat ohjeet tulee laatia työpaikalla yhteistoiminnassa. Yhdessä laatiminen antaa mahdollisuuden asian tarkasteluun eri näkökulmista. Se yhdenmukaistaa käsityksiä siitä, miten organisaation eri tasoilla tulee toimia yhtenäisten toimintatapojen noudattamiseksi.

Ohjeen alkuteksteihin kannattaa perustella, mihin ohjeella pyritään ja millä tavalla ihmisten toivotaan toimivan yhteistyön edistämiseksi. Millaista on se käyttäytyminen, johon tulee pyrkiä ja mitä puolestaan tulee välttää? Samaan toimintamalliin voidaan liittää myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslain mukaisia suunnitelmia ja toimintamalleja.

Ohjeen nimi luo mielikuvia siitä, mikä on puuttumisen kynnyksen, mihin ohjeella pyritään ja mitä sillä halutaan saada aikaan. Halutaanko esimerkiksi saada aikaan puuttumisohje kiusaamistilanteisiin vai halutaanko ohjeella saada aikaan sujuvaa työtä?

Hyvästä ristiriitatilanteiden toimintaohjeesta ilmenee

- millaista on hyvä työkäyttäytyminen
- mitä on työpaikalle sopimaton käyttäytyminen, jota tulee välttää
- mitä tarkoitetaan erimielisyyksillä, kiusaamisella, häirinnällä ja epäasiallisella kohtelulla sekä työsyrrinnällä
- miten eri toimijoiden tulee erilaisissa ristiriitatilanteissa toimia
- ketkä ristiriitatilanteita selvittävät, miten niitä selvitetään ja millaisia ratkaisukeinoja tyypillisesti käytetään
- mitkä ovat kunkin toimijan roolit ja tehtävät ristiriitatilanteiden eri vaiheissa esimerkiksi
 - erimielisyydestä keskustelu asianosaisten kesken
 - tarvittaessa asian esille ottaminen uudelleen
 - ilmoitus työsuojeluvaltuutetulle ja omalle esimiehelle tilanteesta
 - tarvittaessa ilmoitus ylemmälle esimiehelle.

Ohjeessa voidaan antaa valmis malli tilanteiden esille nostamiseen sekä lomakkeita niiden käsittelyn helpottamiseksi.

Toimintaohjeessa kerrotaan, miten ristiriitatilanteessa tulee omassa roolissaan toimia ja mitä kunkin vastuulle kuuluu. Toimintaohjeessa kannattaa kuvata asian käsittelyn ja selvittelyn vaiheet, kuten asiasta keskustelu asianosaisten kesken, ilmoitus työsuojeluvaltuutetulle ja omalle esimiehelle. Ohjeessa kannattaa kuvata myös tilanteiden selvittämisen tavat sekä tyypilliset ratkaisukeinot. Käytettävissä olevat tukimahdollisuudet sekä eri tahojen roolit on hyvä kuvata.

Toimintaohje tulee käsitellä kaikkien niiden kanssa, joiden halutaan noudattavan sitä. Hyvä tapa on käsitellä ohjetta yhteisessä tilaisuudessa, jossa on mahdollisuus esittää

kysymyksiä ja saada niihin vastauksia. Uudet työntekijät tulee myös perehdyttää toimimaan sovittujen toimintamallien mukaan.

Kun työnantaja on laatinut ohjeistuksen hyvästä työkäyttäytymisestä ja tilanteisiin puuttumisesta, se helpottaa ja selkeyttää kaikkien osapuolten toimintaa työpaikalla ja selkeyttää puuttumista.

Hyvä toimintaohje auttaa ristiriitatilanteiden aikuismaisessa selvittämisessä ja ratkaisemisessa. Ohje auttaa vain, jos se toimii aidosti myös käytännössä. Toimintamallin käytännön toimivuutta on hyvä aika ajoin tarkistaa. Toimimaton malli johtaa helposti sen käytön laistamiseen.

Hyvä työkäyttäytyminen tavoitteeksi

Pelissäännöt ovat tyypillisesti työyhteisössä yhdessä sovittuja toimintatapoja ja käyttäytymisen periaatteita, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan. Ne pohjautuvat ihmisten odotuksiin toinen toisiaan kohtaan sekä työpaikan arvoihin. Myös hyvä työkäyttäytyminen voidaan nostaa tarkasteluun pelissääntöjen laatimisen kautta.

Pelissääntöjä noudatetaan parhaiten, kun ne on laadittu yhdessä niiden kanssa, joita ne koskevat. Ulkopuolelta annetut määräykset koetaan helposti pakottamisena ja siksi niihin suhtaudutaan kielteisesti. Osallistamiseen löytyy erilaisia aktiivisia menetelmiä. Tarvittaessa työyhteisön pelissääntöjä voidaan rakentaa ulkopuolisen fasilitoijan avulla. Liikkeelle voidaan lähteä paikantamalla ammatillista, asiallista ja hyvää vuorovaikutusta yksinkertaisesti vastaamalla kysymykseen: Millaiset asiat lisäävät hyvää ilmapiiriä?

Tyypillisesti ihmiset toivovat pelissääntöjä tehtäessä myönteisyyttä, tervehtimistä, arvostusta kunnioitusta jne. Monet toiveet voivat jäädä epäselviksi, jos toiveita ei avata konkreettisemmalle tasolle. Kun toiveet on ilmaistu, onkin hyvä miettiä kohta kohdalta, millaisista toimintatavoista ja käyttäytymisestä kukin toivottu asia näkyy. Miten silloin toimitaan ja käyttäydytään, kun työyhteisössä on asiaa x enemmän?

Työyhteisön pelissääntöjen laadinta

Vetäjä kokoaa porukan samaan tilaan ja kertoo, että tavoitteena on löytää porukalle yhteiset työkäyttäytymisen pelissäännöt. Pelissääntöjä rakennetaan vaihe vaiheelta.

- 1 Mieti yksin, millaiset asiat lisäävät hyvää ilmapiiriä ja reilua peliä. Listaa asioita, joita tulee mieleesi.
- 2 Jaa ajatuksesi parin kanssa. Valitkaa yhdessä kolme tärkeintä asiaa. Kirjoitakaa nämä asiat yksi asia/paperi. Kerotkaa valintanne muille ja tarkentakaa tarvittaessa valitsemienne sanojen tarkoitusta.
- 3 Teipatkaa esitellyt asiat seinälle. Vetäjä voi vielä ryhmitellä samaa tarkoittavia sanoja lähekkäin.
- 4 Äänestäkää sanoista tukkimiehen kirjanpidolla siten, että jokaisella henkilöllä on käytettävissään kolme ääntä. Vain yhden äänen saa antaa omalle ehdotukselle.
- 5 Vetäjä laskee äänet. Valitkaa enintään kymmenen eniten ääniä saanutta asiaa pelissäännöiksi.

Tarkentakaa vielä lopuksi, miten pelissääntöjä toteutetaan ja niiden noudattamisessa tapahtuvaa myönteistä kehittymistä seurataan. Sopikaa myös siitä, mitä seuraa, jos pelissääntöjä ei noudateta.

Usein pelissäännöt jäävät kellastumaan kahvihuoneen seinälle. Seinällä käpristyesään ohjeet unohtuvat helposti käytännön tilanteissa. Parempi vaihtoehto olisi, että ohjeet otettaisiin aidosti käyttöön ensin harjoittelemalla kohta kohdalta niitä asioita, jotka vaikuttavat hyvää ilmapiiriin. Jos pelissääntöihin löytyy esimerkiksi kymmenen asiaa, kutakin asiaa harjoitellaan kuukausi kerrallaan. Toinen tapa on aika ajoin arvioida eri tilanteissa, miten jokin pelissääntö voitai-

siin ottaa paremmin huomioon esimerkiksi työpaikan palaverissa. Palaverin lopuksi voidaan käydä vielä nopea kierros siitä, miten kyseinen pelisääntö toteutui. Havaintojen tekemisessä kannattaa valita myönteisen edistymisen seuraaminen.

Esimiestyön haasteita ja mahdollisuuksia

Esimiehen tehtäviin sisältyy monenlaisia johtamistoimintoja. Esimiehen työssä on huolehdittava siitä, että hänen vastuualueelleen kuuluvat tehtävät tulevat hoidetuiksi sovitulla tavalla. Työn tavoitteiden tulee olla selkeät ja toiminnan tavoitteiden suuntaista. Monesti esimiehillä on myös tulosvastuu oman yksikkönsä toiminnasta.

Johtamisen ajatellaan usein olevan palvelutehtävä. Esimiehen tehtävä on helpottaa työntekijöiden tavoitteisiin pääsyä työssään olemalla selvillä työn arkisista ongelmista ja jatkuvasti kehittämällä työn sujuvuutta. Työntekijät tarvitsevat johtamista, jotta he voivat häiriöittä keskittyä työhön.

Esimiehen toiminta tukeutuu organisaatiossa määriteltyihin tavoitteisiin, suunnitelmiin ja toimintatapoihin. Organisaatiossa laaditut pelisäännöt työkäyttäytymiselle sekä toimintamallit ristiriitatilanteissa toimimisesta ovat esimiehen käytännön työkaluja työyhteisön toimivuuden edistämiseksi. Ilman yhtenäisiä ohjeita tilanteisiin puuttuminen voi tuntua hataralta, ja se näkyy esimiestyön ongelmoina.

Ristiriitatilanteissa paikannetut esimiestyön ongelmat liittyvät usein johtamisen keinojen vähyteen, jäykkyyteen muuttuvissa tilanteissa sekä haasteellisissa vuorovaiikutustilanteissa. Kun johtaminen ei palvele tarkoitustaan, häiriöt työssä sekä ihmisten välisessä toiminnassa hiertävät jatkuvasti. Ristiriitatilanteissa esille nostettuja esimiestyöhön liittyviä asioita ovat mm. seuraavat:

- odotukset johtamistyyliä kohtaan eroavat esimiehen ja työntekijöiden toiveissa
- esimies ei puutu häiriötilanteisiin tai ei puutu riittävän jämakästi

- esimiehellä on vaikeuksia kohdata erilaisia ihmisiä ja tilanteita
- esimiehen huonot käytöstavat ja tunnereaktiot ovat hallitsemattomia
- esimies käyttää työnjohtovaltaa väärin tai epäasiallisiin tarkoituksiin.

Ongelmallisina koetaan sekä johtamattomuus että vastakkaisessa ääripäässä oleva autoritääriinen johtaminen. Johtamattomuus luo työpaikalle puuttumattomuuden kulttuuria. Johtamattomuuden kokemisessa on tyypillistä, että esille nostettuja ongelmia usein vähätellään, ongelmat jätetään ratkaisematta tai ulkoistetaan ongelmien ratkaisuvastuu toisaalle – pois esimiehen velvoitteista.

Esimiehen puuttumattomuus työntekijöiden kannalta keskeisiin ongelmiin lisää työyhteisössä koettavaa stressiä. Esimies näkee usein tilanteet toisin silmin. Hänellä voi olla työntekijöiden näkemyksiin verrattuna eri käsitys ja odotukset työyhteisöstä, sen hyvästä johtamisesta sekä työyhteisössä ilmenivistä häiriöistä ja niiden vakavuudesta. Ristiriita, joka esimiehestä näyttää vähäpätöiseltä, voi tuntua hyvinkin kuormittavalta ja raastavalta yksilöstä tai koko työyhteisöstä. Joskus taustalla voi olla se, että esimiehellä on vaikeuksia kohdata hankalasti käyttäytyviä ihmisiä. Esimiehen tehtävää vastaanottaessaan hänellä ei ole itsellään ollut valmiita keinoja, eikä organisaatiosta ehkä löydy tilanteissa tarvittavaa tukea.

Autoritääriisen johtamisen ehdottomuus ja yhdenmukaisuus luovat puolestaan näennäistä turvallisuuden tunnetta. Kyseenalaistuksen puuttuminen kaventaa tarkastelunäkökulmia ja käytettävän tiedon määrää. Käskyjen ja ohjeiden saaminen passivoittaa henkilöstöä. Tekeminen perustuu vain ohjeiden noudattamiselle, ei omalle ajattelulle.

Epätasapainoa johtamiseen aiheuttavat myös kaverisuhteet työntekijöihin. Jos esimies kaveeraa yhden tai muutaman alaisen kanssa, heikentää se muiden työntekijöi-

den luottamusta esimiestä kohtaan. Etenkin ristiriitatilanteissa esimiehen puolueettomuuteen on vaikeaa luottaa, jos yhtenä osapuolena ristiriitatilanteessa on esimiehen kaveri.

Esimiehen huonot käytöstavat, kiivas-tuminen tai tervehtimättömyys koetaan työntekijöiden keskuudessa ongelmallisena. Arvaamattomasti käyttäytyvän esimiehen puoleen ei voi kääntyä ongelmatilanteissa eikä hänen apuunsa voi tukeutua. Kiivastuneena esimies saattaa tehdä huonoja päätöksiä ja käyttää asemaansa jopa väärin.

Pekka Järvinen (2011) kuvaa johtajuuden vaatimuksia ammatillisuuden, esimerkillisyyden, vuorovaikutustaitojen, aitouden ja oikeudenmukaisuuden piirteiden kautta. Ammatillinen esimies vastaa johtamansa ryhmän tuloksellisuudesta tavoitteiden, laatuvaatimusten ja ohjeiden mukaisesti. Hän näyttää esimerkkiä työyhteisössä toimimisesta ja käyttäytymisestä. Hän on itse täsmällinen, ystävällinen ja rehellinen muilta näitä asioita vaatiessaan. Aitous näkyy esimiehen uskalluksena ja kykyä johtaa yhteisöään omana persoonallisena itsenään sekä vuorovaikutuksessa välittömyytenä, mutkattomuutena ja helppoutena. Tasapuolisella ja oikeudenmukaisella esimiehellä on käytös-

sään selkeät ja kaikkia koskevat pelisäännöt ja ohjeet. Hänellä ei ole suosikkeja eikä inhoitteja.

Haasteiksi esimiestyössä koetaan riittämättömyyden tunne ja ajankäytön rajallisuus. Eri tahoilta tulevat odotukset ja vaatimukset voivat usein tuntua mahdottomilta esimiehen toimintaedellytyksiin nähden. Ihmisten käyttäytymistä etenkin ryhmissä voi olla ajoittain vaikeaa ymmärtää. Haasteita luovat myös ennakoimattomat muutokset, palautteeseen reagoiminen, ihmisten innostaminen sekä esimiehen oma itsetuntemus.

Esimiehet kokevat usein olevansa yksin hankalien asioiden kanssa. Monesti esimiehet kaipaavat vertaistukea. Vertaistuen kautta on helpompi saada ymmärrystä ja laajentaa omaa näkökulmaa haasteellisissa tilanteissa toimimisen mahdollisuuksista. Tukea esimiestyölle voidaan työpaikalla järjestää esimerkiksi mentoroinnin avulla.

Suomalaiset arvostavat inhimillistä kohtelua ja odottavat johtamiselta oikeudenmukaisuutta ja tasapuolista kohtelua. Yksi oikeudenmukaisen johtamisen keskeisistä asioista on esimiehen tapa olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa.

Hyvän esimiehen ominaisuuksia voisi kiteyttää seuraaviin asioihin:

- arvostaa itse hyvää johtajuutta ja ymmärtää johtamisen kokonaisuuden
- haluaa toimia ihmisten johtajana
- omaa hyvät tunnetaidot ja itsekontrollin
- tuntee työn tavoitteet ja selkeät päämäärät
- mahdollistaa
- osaa motivoida ja innostaa
- tukee, auttaa ja on läsnä
- kuuntelee henkilöstöä päätöksenteossa
- osaa jakaa tietoa selkeästi
- on perillä työyhteisön tilanteesta
- tarttuu jämäkästi asioihin
- on suunnitelmallinen ja ennakoi.

Työntekijöiden mielestä oikeudenmukainen esimies

- on puolueeton, reilu ja tasapuolinen
- ei suosi ketään persoonan tai koulutus-taustan perusteella
- välittää ja on kiinnostunut alaisistaan
- työskentelee avoimen ilmapiirin luomi-seksi työyhteisöön
- antaa palautetta ja pystyy vastaanotta-maan palautetta loukkaantumatta
- osaa organisoida työt, jakaa vastuuta ja saa ihmiset tekemään työt hyvin
- on jämäkkä
- ottaa johtajuuden ja osaa tarpeen mukaan myös sanoa ei.

Johtamisessa, etenkin oikeudenmukaises-sa johtamisessa, on tärkeää, että päätöksiä tehdään kuunnellen niitä, joita päätös kos-kee. Päätökset perustuvat mahdollisimman oikeaan tietoon, ja ne ovat perusteltavissa. Oikeudenmukaiseen johtamiseen kuuluu myös se, että huonot päätökset ovat puret-tavissa. Oikeudenmukaisessa johtamisessa kaikilla on samat säännöt, joita noudatetaan.

Työntekijöiden oikeudenmukainen koh-telu sekä pyrkimys tasapuolisuuteen ja arvostavaan vuorovaikutukseen vaikuttavat työntekijöiden luottamuksen heräämiseen esimiestään kohtaan. Luottamuksesta on monenlaista hyötyä organisaatiossa. Luotta-muksen avulla voidaan tehostaa päätösten täytäntöönpanoa, helpottaa keskinäistä kom-munikointia ja vuorovaikutusta. Luottamuk-sen vallitessa voidaan epäselvistä asioista kysyä ja saada niihin rakentavia vastauksia. Luottamuksen turvin ollaan valmiita vastaan-ottamaan uusia, ennakoimattomiakin tilan-teita, koska taustalla on yhteisiä kokemuksia ennakoimattomissa tilanteissa selviämisestä. Luottamus rakentuu tunteesta ja kokemus-peräisestä tiedosta. Se on edellytys sille, että työntekijät jakavat osaamistaan, tietojaan ja taitojaan.

Vastuullisten tehtävien jakaminen, töiden delegoiminen sekä osallistumismahdolli-suuksien luominen lisäävät luottamusta. Näin esimies viestittää luottavansa työnteki-jöidensä taitoihin, kykyyn kantaa vastuuta ja haluun ottaa vastuuta.

Luottamusta herättävä esimies huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista. Se ilmenee herkkytenä havaita työyhteisön tunneil-mastoa tai yksilöiden hyvinvoinnin tilaa ja tarvittaessa toimenpiteisiin ryhtymisenä.

Luottamus on vahvasti yhteydessä myön-teiseen työmotivaatioon ja pätevyuden kokemuksiin. Se ylläpitää työtyytyväisyyttä ja tuottaa työhön liittyviä positiivisia koke-muksia ja ennakoiteja. Se ylläpitää myös vahvaa työmotivaatiota ja säätelee työsuori-tuksen tasoa.

Esimies onnistuu omassa työssään vuo-rovaikutuksessa johdettaviensa kanssa. Esi-miehen tehtävänä on aikaansaada sellaiset käytännölliset ja sosiaaliset olosuhteet, että työntekijät haluavat työyhteisönä ponnistel-la tavoitteiden eteen, hyvässä ilmapiirissä. Esimiehen kyky innostaa, kannustaa ja antaa rakentavaa palautetta korostuu, kun orga-nisaation tuotteet ja toiminta perustuvat entistä enemmän osaamiseen ja asiantunte-mukseen.

Esimies ristiriitatilanteissa

Esimies saa usein selvitettäväkseen tilantei-ta, jotka eivät muuten ratkea. Pelko hankalia tilanteita sekä henkilöitä kohtaan voi pilata mahdollisuuksia selvittää niitä. Esimies, joka ei kykene kohtaamaan hankalia tilanteita ja ihmisiä, aiheuttaa turvattomuutta työnteki-jöissä.

Esimiehen intoa puuttua häiriöihin voi heikentää myös se, ettei organisaatiossa ole mitään yhtenäistä tapaa puuttumiseen. Ra-janvedon tekeminen liiallisen puuttumisen ja puuttumattomuuden välillä voi olla epä-selvä. Selkeät ja yhdessä sovitut toimintamal-lit helpottavat kaikkien osapuolten rooleja häiriötilanteissa.

Odotukset tietoisesti esille palaverissa

Aristoteleen ajattelutapaa noudattaen päätöksiä voidaan saada aikaan näin:

1 Hyvä lopputulos

Aloita palaveri esittämällä kysymys: Mikä tästä asiasta olisi hyvä lopputulos? Anna jokaisen vuorollaan sanoa ääneen omat odotukset. Vain yksi puhuu kerrallaan, ja muut kuuntelevat.

2 Olennainen tieto

Miettikää sitten yhdessä, mikä päätökseen liittyvässä asiassa on olennaista. Millaisia asioita tulee tietää, jotta tietää olennaisen? Keiden näkökulmat tulee ottaa huomioon? Taas kukin esittää vuorollaan ajatuksensa ääneen. Mitä monipuolisemmin erilaisia näkemyksiä saadaan nostettua esille, sitä laajemmin tehtävällä päätöksellä saadaan aikaan hyötyjä.

3 Riittävä harkinta

Pystytäänkö asiaa harkitsemaan riittävästi ja riittävän monesta näkökulmasta? Joskus päätöksiä tehdään turhaankin kiireellä ja näennäisen tehokkaasti. Jos ihminen ei ole valmis sitoutumaan päätökseen, hän saattaa vastustaa tehtyä päätöstä. Kannattaa erikseen kysyä taas jokaiselta, ovatko kaikki edellisen vaiheen jäljiltä valmiita kertomaan oman näkemyksensä asiasta. Joskus kannattaa todeta, että päätöksen tekemisen pohjaksi tarvitaan enemmän tietoa ja aikaa. Tällöin sovitaan, mistä tietoa lähdetään etsimään ja milloin asian käsittelyä jatketaan.

4 Järkevä päätös

Varsinaista päätöstä tehdessä kannattaa vielä harkita, keiden näkökulmasta päätöksen tulee olla järkevä ja millainen päätös tuottaa parhaimman lopputuloksen. Ja vielä uudelleen näkemykset sanotaan ääneen niin, että kukin vuorollaan saa esittää näkemyksensä.

Lopuksi on hyvä tehdä päätös ja todeta se selkeästi ääneen. Samalla tulee sopia, miten ja milloin arvioidaan päätöksen toteutumista käytännössä.

Kokoukset ja erilaiset palaverit ovat työpaikalla tyypillisesti niitä tilanteita, joissa ihmisillä on valmiita odotuksia asioita ja ihmisiä kohtaan. Huomaamattamme asetamme oman asian puolelle emmekä haluakaan kuulla emmekä kuule toisten näkemyksiä samasta asiasta. Joskus palaverin rakenne saattaa estää asian laajan tarkastelun.

Aristoteleen älyllinen hyve, fronesis, on kykyä päätellä päämäärä. Se on harkitsevaa viisautta ja kykyä ajatella, miten ja miksi meidän tulisi toimia muuttaaksemme asioita. Aristoteleen ajatuksia voi hyödyntää myös asioista yhdessä sovittaessa.

Edellä avattua mallia voi varmasti soveltaa mihin tahansa vuorovaikutustilanteeseen, jossa on tarkoitus sopia asioista tai tehdä muutoksia totuttuihin tapoihin. Joskus riittää, kun kysytään pelkästään: Mikä tästä olisi hyvä lopputulos?

Esimiehen oikeuksia ja velvollisuuksia ristiriitatilanteissa

Työntajalla on työsopimuslain mukaan oikeus määrätä siitä, kuka toimii työnjohtajana ohjaamassa ja valvomassa töiden suorittamista. Sen mukaan työnantajan edustajana toimivalla esimiehellä on oikeus antaa työn-

johtokäskyjä, järjestellä töitä ja työmenetelmiä sekä antaa yksityiskohtaisia ohjeita töiden suorittamiseen. Työnjohto-oikeus eli direktiovalta on kuitenkin rajoitettua siten, että työnantaja ei saa antaa lain tai hyvän tavan vastaisia, kohtuuttomia tai syrjiviä käskyjä. Esimies edustaa työntekijään nähden työnantajaa. Hän on vastuussa siitä, että työntekijän oikeudet toteutuvat ja että hän toisaalta noudattaa velvollisuuksiaan.

Ennalta ehkäisevässä mielessä esimies vastaa työntekijöiden tekemiin ehdotuksiin tai hakee niihin vastauksia ylemmältä johdolta. Hän edistää omassa käyttäytymisessään ja omissa toimissaan yhteistyötä ja syrjimätöntä kohtelua.

Esimies tarkkailee ja seuraa työtapojen turvallisuutta ja puuttuu työssä ilmeneviin häiriöihin, mm. toistuviin erimielisyyksiin, epäasialliseen työkäyttäytymiseen, kiusaamiseen ja häirintään. Puuttuminen voi tapahtua joko esimiehen itse havaitessa ongelmia tai silloin, kun hänelle tullaan kertomaan niistä.

Työnantajan tulee huolehtia, että esimiehellä on edellytykset selvittää ja ratkaista ristiriitatilanteita. Esimiestä valittaessa ja pätevyyttä arvioitaessa tulee huomiota kiinnittää myös niihin ominaisuuksiin, joita esimies tarvitsee ihmisen johtamisessa.

Esimiehellä on suuri vastuu alaisistaan. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että hänen alaisinaan toimivat perehdytetään turvallisiin ja terveellisiin toimintatapoihin työssä. Hänen on myös jatkuvasti tarkkailtava alaisensa toimintatapojen turvallisuutta ja tarvittaessa puututtava huonoihin toimintatapoihin. Toimintaa yhdessä kehitettäessä hänen on huolehdittava siitä, että työntekijät saavat riittävän ajoissa tietoa työhön liittyvistä muutoksista. Lähiesimies on myös se henkilö, jolla on käytännön vastuu ristiriitoihin puuttumisesta – niiden selvittämisessä ja ratkaisemisessa.

Esimiehen perehdyttämisessä hänelle annetaan työpaikkaa ja suoritettavia töitä koskevat perustiedot. Esimiehelle tulee kir-

kastaa, mitä organisaatio esimieheltä vaatii, millaisia yhtenäisiä linjauksia ja toimintaohjeita esimiestyössä tulee noudattaa ja mistä esimies saa apua ja tukea silloin, kun hän sitä tarvitsee.

Tarvittaessa työnantajan tulee järjestää koulutusta esimiehille. Koulutuksen tulee myös olla jatkuvaa, jotta osaaminen säilyy ja kehittyy.

Työyhteisön jäsenten toiminta ristiriitojen taustalla

Jokainen työyhteisön jäsen omalta osaltaan vaikuttaa siihen, syntyykö työssä ristiriitoja vai saadaanko työ sujumaan. Jokaisen velvollisuus on omalta osaltaan huolehtia työn tavoitteiden saavuttamisesta, työpaikan viihtyisyydestä ja rakentavasta ilmapiiristä ottamalla toiset huomioon. Voimme tehdä valintoja käyttäytymisessämme ja voimme halutessamme olla kohteliaita, arvostavia ja kunnioittavia.

Usein ristiriitojen taustalla on eri osapuolten odotukset ja toiveet, joita ei syystä tai toisesta osata, ymmärretä tai uskalleta tuoda esille. Tilanne on lähtenyt liikkeelle väärällä tavalla tai edennyt ennalta arvaamatta väärään suuntaan, eikä sitä ole enää uskallettu ottaa uudelleen esille ja korjata väärinkäsityksiä.

Ristiriitojen taustalla on usein seuraavaa työyhteisön jäsenen toimintaa:

- oman työroolin hukkaaminen, liian henkilökohtaiset tavoitteet työssä ja joustamattomuus
- epäasiallinen käytös, kielteinen asenne ja kateellisuus sekä haluttomuus toimia reilusti
- sokeus oman käyttäytymisen vaikutuksille.

Ristiriidat lähtevät liikkeelle huonosta ja liian vähäisestä kommunikoinnista. Ajatuksia ei ole puolin ja toisin ilmaistu riittävän selkeästi. On syntynyt väärinkäsityksiä. Toisen viesti on kuultu väärin tai on tehty tulkintaa toisen toiminnasta tarkoitushakuisena louk-

kaamisena. Kuulemiseen on voinut vaikuttaa myös voimakas ennakkokäsitys asiasta.

Työpaikalla ääneen lausumattomat odotukset vaikuttavat työn tekemiseen ja voivat aiheuttaa ongelmia työpaikan ihmissuhteissa. Odotukset voivat liittyä arvoihin ja käsityksiin siitä, miten missäkin tilanteissa kuuluisi toimia. Ne tuntuvat helposti itseltään selviltä, eikä niistä sen vuoksi tule puhuttua. Joskus ne voivat aiheuttaa törmäyksiä ihmisten välillä.

Teemme ajatustemme perusteella tulkintaa asioista, tilanteista ja ihmisistä. Tulkintaamme vaikuttavat mm. omat arvomme, elämäkokemuksemme sekä tärkeiksi kokemamme normit. Oletamme tietävämmä, mitä toinen ihminen ajattelee omien tulkintojemme perusteella. Haluttomuus kuunnella toisen näkemyksiä voimistaa omia tulkintoja. Oletamme, että toiset ihmiset ymmärtävät ja tietävät, millaiset asiat meille ovat tärkeitä. Kun toimitaan arvojemme tai tarpeittemme vastaisesti, loukkaannumme tai puolustamme voimakkaasti omia näkemyksiämme.

Omat ajatuksemme ovat meille totta. Emme ehkä huomaa, että ajatuksemme voivat olla tunnetilojemme pohjalta värityneitä. Ne ohjaavat huomaamattamme tapamme tulkita tilanteita, toimia ja tehdä valintoja. Käsityksemme asioista perustuvat tulkintoihimme. Voimakkaat kielteiset tulkinnat kaventavat haluamme nähdä asiaa eri näkökulmista tai ratkaista tilannetta. Myönteinen ajattelu puolestaan laajentaa näkökulmaamme. Myös ikä, kokemus sekä persoonallisuus voivat vaikuttaa ajattelun monipuolisuuteen.

Kun huomaat tulkintasi olevan kielteisen yksipuolista ja kaventunutta, vaihda näkökulmaasi tietoisesti ja mieti asiaa uudelleen toiselta kantilta. Mieti, mitkä ovat ajatuksia tulkintasi takana.

- Mihin perustat näkemyksesi?
- Mitä muita näkökulmia voi olla?

Voimme lisätä yhteistä ymmärrystä toisen ihmisen kanssa, jos pystymme keskustelemaan ajatuksistamme ja kuuntelemaan toisen näkemyksiä. Eri ihmisillä voi olla asiasta tai tilanteesta aivan erilainen selitys ja tulkinta.

Vaihda näkökulmaa – vaihda jalkaa

Ihminen lukkiutuu usein omiin näkemyksiinsä. Lukkiutuminen voi johtaa ongelman syvenemiseen, ja toisen näkemyksiä voi olla vaikeaa hyväksyä. Teemme helposti kielteisiä tulkintoja tilanteesta. Näkökulman tietoinen vaihtaminen voi helpottaa tilanteen rakentavassa tarkastelussa.

Mieti, mitä sinä ajattelet esille nousseesta ongelmasta. Suhtaudu hyväksyvästi omiin kielteisiin tunteisiisi. Ne kertovat tarpeistasi.

- Millaisia tunteita tunnet?
- Millaisia tarpeita sinulla on tässä asiassa?

Mieti sitten, mitä toinen osapuoli ajattelee, tuntee ja tarvitsee. Mitkä ovat hänen käsityksensä tilanteesta? Millaisia tarpeita hänellä on esille noussutta ongelmaa kohtaan? Miten hän on reagoinut tilanteeseen?

Asian pohtiminen toisesta näkökulmasta rauhoittaa. Se lisää ymmärrystä toisen reaktioista ja niiden voimasta.

Kun olet rauhoittunut, olet valmiimpi keskustelemaan asiasta toisen osapuolen kanssa. Voit aloittaa keskustelun kysymällä ensin toisen näkemyksiä asiasta.

Teemme helposti tulkintaa myös toisten motiiveista. Perustelemme mielessämme, miksi toinen toimii niin kuin toimii. Ikävässä tilanteessa saatamme löytää toisen toiminnalle kielteisiä motiiveja. Sen sijaan, että tulkitsimme toisten motiiveja, kannattaisi tätä mieluummin kysyä heiltä itseltään.

Kun huomaat kehitteleväsi toisen ihmisen toiminnalle negatiivisia motiiveja, pysähdy ja tunnista ajattelutapasi. Kokeile vaihtaa näkökulmaa miettimällä, mitä hyvää toinen yrittää toiminnallaan tavoitella. Mieti näin silloinkin, vaikka toisen valitsemat teot tuntuivat sinun mielestäsi harjittamattomilta.

Meillä kaikilla on odotuksia työtä ja esimerkiksi vuorovaikutustilanteita kohtaan. Odotamme asioiden menevän toivotulla tavalla. Oletamme muiden tietävän toiveemme, vaikka emme siitä ääneen kertoisikaan. Tyypillisesti suomalaiset arvostavat työssä työn mielekkyyttä, hyvää ja oikeudenmukaista kohtelua sekä hyvää työyhteisöä ja ilmapiiriä.

Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidot auttavat vuorovaikutustilanteissa onnistumisessa. Ne ilmenevät hyvinä tekoina ja käyttäytymisenä sekä myönteisenä asennoitumisena organisaation kannalta keskeisiä asioita, työyhteisön jäseniä, esimiestä ja työpaikkaa kohtaan.

Ne ovat ominaisuuksia ja taitoja, joita tarvitaan aktiivisessa työn kehittämisessä ja asioiden eteenpäin viemisessä yhteistyössä työkavereiden ja esimiesten kanssa. Työyhteisötaidot näkyvät kykyinä nähdä asiat kokonaisuutena, keskittymisenä olennaiseen, asioiden ennakkoluulottomana soveltamiseen käytäntöön ja haluna osallistua työpaikan kehitystyöhön.

Työyhteisössä jokaisella on vastuu omasta perustehtävästään ja itsensä johtamisesta. Itsensä johtaminen on vastuun ottamista omista tavoitteista, asenteista ja ajatuksista. Itseään johtava ja työyhteisötaitoinen ihminen on huomaavainen ja käyttäytyy reilusti kaikkia kohtaan. Hän osaa kertoa näkemyksensä muita tyrmäämättä, kykenee antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Hän ottaa

vastuuta omasta työn hallinnasta sekä aika-tila- ja resurssivaroista, riittävästä levosta ja kehittymisestä. Hän hallitsee työpaikan pelisäännöt ja noudattaa niitä. Hän on aktiivinen epäkohtien esille nostamisessa ja etenkin ratkaisujen etsimisessä.

Työssä tarvittavia taitoja ovat

- organisaation perustehtävän ymmärtäminen sekä oman tehtävän ymmärtäminen osana kokonaisuutta
- ammatillinen osaaminen ja itsensä kehittäminen
- ammatillinen työkäyttäytyminen
- työpaikan vaikuttamiskeinojen tunteminen ja niiden käyttäminen
- vuorovaikutustaidot.

Työntekijän velvollisuuksia ja oikeuksia työssä

Työntekijöillä on työsopimuslakiin ja työturvallisuuslakiin liittyviä velvoitteita ja oikeuksia työssä. Hänen tulee noudattaa työssään työntekijän ohjeita ja määräyksiä sekä huolellisuutta ja varovaisuutta. Työntekijän on myös huolehdittava järjestyksestä ja siisteydestä sekä omalta osaltaan omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta.

Työsopimuslaki velvoittaa työntekijää kieltäytymästä kilpailevasta toiminnasta. Häntä koskee myös vaitiolovelvollisuus liike- ja ammattisalaisuuksista. Uskollisuusvelvoite edellyttää työpaikalla mm. asiallista puhetyyliä ja kohtelua sekä työkavereita että esimiehiä kohtaan. Myös työturvallisuuslaki velvoittaa häirinnän ja epäasiallisen kohtelun välttämiseen työpaikalla. Työntekijä ei saa puheissaan tai kirjoituksissaan antaa paikkansapitämättömiä kommentteja työntekijästä tai tämän edustajista. Uskollisuusvelvoite koskee myös vapaa-aikaa.

Ristiriitatilanteissa työntekijän tulee ensin oman osaamisensa puitteissa selvittää tilanteita häiriöiden lopettamismielessä. Mikäli hän ei saa häiriöitä selvitettyä ja loppumaan, tulee hänen ilmoittaa asiasta työsuojeluvaltuutetulle ja esimiehelle.

Toimivan työyhteisön toimivat rakenteet

Hyvin toimiva työyhteisö rakentuu organisaation toimivista rakenteista, hyvästä johtamisesta, työyhteisötaidoista ja hyvistä kohtaamisista.

Minimissään työpaikalla tulee noudattaa lainsäädännön velvoitteita. Työyhteisön ristiriitojen kohdalla se tarkoittaa mm. sitä, että työyhteisön sosiaaliseen tilaan liittyvät haitat ja vaarat tunnistetaan ja niihin vaikutetaan kehittämällä niitä toimivampaan suuntaan heti haitan tai vaaran paikannuttua. Tyypillisiä toimenpiteitä ovat perehdyttämisestä huolehtiminen, toimintamallien laatiminen häiriötilanteisiin sekä koulutukset esimiehille ja työntekijöille. Asioita edistetään yhteistoiminnan kautta.

Toimiva työyhteisö

- Perustana selkeä organisaation perustehtävä
- Työntekoa tukeva organisaatio
- Työntekoa palveleva johtaminen
- Selkeät töiden järjestelyt
- Yhteistyö ja vuorovaikutuksen laatu
- Yhteiset pelisäännöt
- Toiminnan jatkuva arviointi
- Yhdessä tekeminen ja kokemusten jakaminen

Kilpailukykyiselle ja kehittyvälle työyhteisölle pelkästään lakien noudattaminen ei riitä rakennusaineeksi. Tarvitaan myös työyhteisön toimivuuteen panostamista työnantajan, esimiesten ja työntekijän keinoin. Yhteisöllisyys lähtee liikkeelle yksilöiden halusta ja taidoista toimia rakentavasti yhteisön jäsenenä. Yhdessä työyhteisönä jokainen voi tuoda oman panostuksensa myönteiseen ilmapiiriin.

Työnantajan keinoja ovat seuraavat:

- yhteisten tavoitteiden selkeyttäminen ja hyvien keinojen paikantaminen tavoitteiden saavuttamiseksi
- suunnitelmien laatiminen työhyvinvoinnin kehittämiseksi
- joustavat rakenteet tiedon välittymiselle ja osallistamiselle
- itseohjautuvuuden ja työn hallinnan keinojen tarjoaminen
- henkilöstön arvostaminen ja erilaisuuden hyödyntäminen
- jatkuva osaamisen kehittäminen
- onnistumisen mahdollistaminen ja oppimisen kulttuurin ylläpitäminen.

- Avoimuus ja rehellisyys työasioissa
- Toisen kunnioittaminen ja kuunteleminen
- Sitoutuminen ja kärsivällisyys
- Luottamuksen osoittaminen
- Kannustus, kiittäminen ja hyväksyntä
- Myönteisyys ja ystävällisyys
- Yhdessä iloitseminen

(Järvinen 1998, Manka ja Larjovuori 2013 ja Kohti innostunutta työyhteisöä, TTL 2011)

Esimiehen keinoja ovat seuraavat:

- työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon, johdonmukainen päätöksenteko
- työn organisoinnin reiluus
- esimerkillisyys ja luotettavuus käyttäytymisessä ja toiminnassa
- tunneälykyys, dialogitaidot ja henkinen läsnäolo
- työntekijöistä huolehtiminen ja tarvittaessa huolen puheeksi ottaminen
- valtuuttaminen, innostaminen ja luovan ajattelun mahdollistaminen
- myönteisen ilmapiirin vahvistaminen luomalla arvostavia kohtaamisia ja puuttamalla epäasialliseen käyttäytymiseen.

Työntekijän keinoja ovat seuraavat:

- yhteisten tavoitteiden tunnistaminen ja niiden eteen aktiivisesti ponnisteleminen
- rajojen asettaminen ja omasta kokonaishyvinvoinnista huolehtiminen
- arvostava ja kunnioittava hyvien käytöstopojen mukainen käyttäytyminen, joustavuus
- rakentava mielipiteenilmaisu kasvatusten
- kehittymisen paikkojen tunnistaminen
- väärinymmärrysten selvittäminen ja ongelmien varhainen puheeksiotto.

Apua ristiriitatilanteisiin

Työpaikalla on usein monia asiantuntijatahoja, joihin ristiriitatilanteissa voi tukeutua. Henkilöstöhallinnolta tai työsuojelun yhteistoimintahenkilöiltä saa kokenutta apua ja tukea tilanteen esille nostamisessa ja selvittämisessä. Apua tilanteisiin saa myös ammattiliitoilta. Monilla ammattijärjestöillä on tietoa ristiriitatilanteisiin omilla nettisivuillaan. Tarjolla on myös henkilökohtaisempaa neuvonta-apua esim. puhelinneuvontana jäsenille.

Myös ulkopuolisia asiantuntijoita kannattaa hyödyntää. Usein oma työterveyshuolto voi olla taho, jolle on jo kertynyt näkemyksiä tilanteesta. Coacheja tai työnohjaajia kannattaa hyödyntää etenkin, jos halutaan tarkastella, mitä työssä voisi kehittää sujuvammaksi. Kiistojen sovittamisessa voi käyttää työyhteisösovittelijoita.

Työsuojeluvaltuutettu avuksi

Työsuojeluvaltuutettu edustaa työntekijöitä työsuojeluasioissa. Hän perehtyy työyhteisön tilaan sekä työsuojelusäännöksiin. Työsuojeluvaltuutetun tehtäviin kuuluu mm. kiinnittää työntekijöiden huomiota työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen sekä auttaa ja opastaa ongelmallisen asian esille tuomisessa.

Työsuojeluvaltuutettua sitoo salassapitovelvollisuus. Hän ei saa ilman työntekijän lupaa kertoa hänelle kerrotuista asioista kenellekään siten, että henkilön nimi tulisi ilmi. Työsuojeluvaltuutetun olisi hyvä kuitenkin tuoda esille, ettei työpaikkakiusaamista voida selvittää ilman, että asianosaisen nimi tulee julki. Työsuojeluvaltuutettu voi kertoa niistä mahdollisuuksista, joita työpaikalla on tilanteen selvittämiseen. Hän voi myös työntekijän pyynnöstä osallistua selvityspalaveriin tukihenkilönä.

Työsuojelupäällikön tehtäviä

Työsuojelupäällikön tehtäviin kuuluu avustaa työnantajaa ja esimiehiä työsuojelutietämyksen hankinnassa. Hän huolehtii työsuojeluyhteistoiminnan järjestämisestä ja kehittämisestä työpaikalla sekä toimii yhteistyössä työntekijöiden ja työsuojeluviranomaisten kanssa.

Tehtävistä suoriutuakseen työsuojelupäälliköllä on oltava riittävä pätevyys, hyvä perehtyneisyys työsuojelusäännöksiin ja työpaikan olosuhteisiin sekä asianmukaiset edellytykset työsuojelun yhteistoiminta-asioiden käsittelyyn ja yhteistoiminnan järjestämiseen. Myös työsuojelupäällikköä sitoo salassapitovelvollisuus.



Apua ja tukea työterveyshuollosta

Työterveyshuolto antaa asiantuntija-apua tilanteen selvittämiseen sekä tukea yksittäiselle työntekijälle ristiriitatilanteessa.

Työterveyshuoltoa velvoittava salassapito on koettu usein ristiriitatilanteissa ongelmallisena. Työterveyshuoltolain mukaan työterveyshuollon on annettava työntekijöille ja työnantajalle tarpeellisia tietoja työssä ja työpaikan olosuhteissa esiintyvistä terveyden vaaroista ja haitoista sekä niiden torjuntakeinoista. Häirintä ja epäasiallinen kohtelu voivat olla työpaikalla tällainen tekijä.

Työterveyshuoltolain mukaan ”Työnantajalla, työpaikan työsuojelutoimikunnalla ja työsuojeluvaltuutetulla on oikeus saada työterveyshuoltotehtävissä toimivilta henkilöiltä tietoja, joilla on merkitystä työntekijöiden terveyden sekä työpaikan olosuhteiden terveellisyyden kehittämisen kannalta.” Mikäli joku edellä mainituista henkilöistä työsuojelutehtävänsä puitteissa kysyy ristiriitatilanteeseen tietoja tai neuvoja työterveyshuollosta, on hänen niitä sieltä myös saatava.

Erimielisyydet

Erimielisyydet ja näkemyserot – ajatusten yhteentörmäyksiä

Siellä, missä on ihmisiä, on näkemyseroja, joten erimielisyyksien syntymistä ei voi välttää. Kaikki erimielisyydet eivät ole pahasta. Ne tuovat esille niitä asioita työssä, jotka eivät suju. Näennäinen samanmielisyys ei ole työn kehittämisen kannalta hyvä tilanne. Samanmielisyyden taustalla voi olla epävarmuutta, luottamuspulaa, pelkoa tai turhautuneisuutta, joka ei vie työyhteisöä kehittämismielessä hyvään suuntaan.

Työpaikoilla on eroja erimielisyyksien kohtaamisessa ja käsittelyssä. Toisilla työpaikoilla on totuttu erimielisyyksien ilmenemiseen ja niiden hyödyntämiseen kehittämisessä. Niitä käsiteltäessä voi olla hyvinkin rakentava jopa innostunut ilmapiiri, toivoa paremmasta ja luottamusta toiseen ihmiseen.

Erimielisyyksien selvittämistä ja ratkaisemista helpottaa, kun työpaikalla kiinnitetään ennalta ehkäisevässä mielessä huomiota työyhteisön toimivuuteen sekä työn ja työprosessien sujumiseen. Organisaatioissa, joissa erimielisyydet ovat mahdollisuus, on erilaisia foorumeita ja malleja käsitellä erilaisia näkemyksiä ja hyödyntää niitä tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä.

Toimivassa työyhteisössä työhön liittyviä asioita on totuttu käsittelemään yhdessä, niistä on mahdollisuus kysyä ja palautetta hyödynnetään kehittymisen tukena. Erimielisyyksiin suhtaudutaan normaalina osana työtä ja niiden selvittäminen koetaan palkitsevana. Häiriötilanteisiin on varauduttu ennalta tekemällä toimintaohjeet tilanteita varten. Niiden mukaan toimitaan silloin, kun erimielisyyksiä ei ole saatu ajoissa tai riittävästi ratkaistua.

Pelkät toimintamallit eivät yksinään riitä. Tarvitaan runsaasti luottamusta, rehellisyyttä, aitoutta ja arvostavaa kohtaamista, jotta syntyneistä tilanteista saadaan keskustelemalla ymmärrettävä käsitys ja syntyy halu tavoitella tilannetta helpottavia ratkaisuja.

Tilanteiden selvittämistä auttaa, kun eri osapuolilla on työyhteisötaitoja, esimiestaitoja, itsensä johtamisen taitoja sekä taitoja antaa ja ottaa vastaan palautetta sekä ottaa hankalia asioita puheeksi aidosti hyvää tavoitellen.

Harvoin on vain yhtä tapaa ratkaista syntyneitä tilanteita. Hankalat tilanteet ovat tyypillisesti useamman tekijän summa. Näin ollen tilannetta joudutaan usein korjaamaan sekä heti että pidemmällä aikavälillä toteuttavilla ratkaisuilla.

Erimielisyyksien selvittäminen

Erimielisyydet kannattaa selvittää ajoissa. Toistuessaan ja jatkuessaan erimielisyydet vaikuttavat ihmisiin ja työyhteisöihin vaikeuttamalla yhteistyösuhteita. Selvittämättömät ja pitkään jatkuneet tilanteet vaikuttavat terveyteen ja työkykyyn stressin, työuupumuksen ja masennuksen kautta. Onnistuneesti selvitetty tilanteet voimaannuttavat ja kannustavat jatkossakin erimielisyyksien selvittämiseen.

Asioihin liittyvät erimielisyydet koetaan tyypillisesti helpommiksi kohdata ja selvittää kuin toisen ihmisen toimintaan, käytäytymiseen tai persoonaan paikannetut ongelmat. Asioiden taustalla on toimimattomia rakenteita, jotka mahdollistavat huonosti toimimattomien asioiden olemassaolon.

Lähtökohtaisesti olisi aina hyvä, että työn tekijöiden välisessä tilanteessa asia voidaan selvittää osapuolten kesken. Tilannetta on hyvä pysähtyä käsittelemään, jos käsittelyn avulla voidaan löytää joitain uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja tai jos on konfliktiin ajautumisen vaara. Näkemyseroista keskustelemalla löydetään asioita, jotka eivät suju ja joita voidaan mahdollisesti kehittää.

Mitä varhaisemmassa vaiheessa erimielisyyttä aiheuttava asia nostetaan esille, sitä helpommin osapuolet osaavat selkeyttää ongelmien ytimiä tai juurisyytä. Varhaisessa vaiheessa osataan myös useammin esittää toiveita tilanteen helpottamiseksi ja löytää keinoja ratkaisujen toteuttamiseen. Selvit-

telyä auttaa, jos ongelmien selvittelyssä voi luottaa hyväntahtoisuuteen sekä haluun löytää toimivia ratkaisuja.

Osa tilanteiden ratkaisemisesta on yksilön itsensä käsissä. Hän voi vaikuttaa siihen, miten hän itse toimii esimerkiksi työkaverin kanssa, kun työhön liittyvä asia aiheuttaa erimielisyyttä. Yksilö voi myös valita oman asenteensa ja käyttäytymisensä toista ihmistä kohtaan.

Jotta toisen mahdolliset voimakkaat reaktiot eivät vie omaa vuorovaikutustamme haitalliseen suuntaan ja etäännytä meitä erimielisyyden selvittämisestä, on hyvä kiinnittää huomiota hyvän vuorovaikutuksen saloihin. Hyvä vuorovaikutus edellyttää läsnäoloa. Läsnäolon lisäksi Hirvihuhdan ja Litovaaran (2003) mukaan hyvä vuorovaikutus koostuu viidestä K-kirjaimella alkavasta sanasta: kunnioitus, kuuntelu, keskittyminen, keveys ja kärsivällisyys.

Vuorovaikutustilanteessa arvostusta voi osoittaa toiselle

- arvostavalla katseella
- keskittymällä kuulemaansa
- olemalla myönteinen ja vilpittömän kiinnostunut toisen kertomasta
- suhtautumalla tutkivalla otteella tilanteeseen.

Erimielisyyksien käsittelyyn voi opetella erilaisten valmiiden mallien avulla. Harjoittelun myötä mallien tarve vähenee. Hyvä ja toimiva tapa on esimerkiksi ratkaisukeskeinen keskustelu.

Erimielisyyksiin reagointi

Erimielisyyksiin voidaan reagoida rakentavalla tai tuhoavalla tavalla, joko aktiivisesti tai passiivisesti. Aktiivinen rakentava tapa lisää luovuutta ja tuloksellisuutta työssä.

Rakentavassa ja aktiivisessa roolissa toimivat ihmiset osaavat käsitellä erimielisyyksiä eri näkökulmista, ja heillä on kyky asettautua toisen ihmisen asemaan. Lähestymistapa antaa mahdollisuuden käsitellä ja hyödyntää saatavilla olevaa tietoa laajasti tai tuottaa uutta tietoa tavalla, jota ei olisi ilman erimielisyyttä osattu tuottaa.

Jos haluat kehittyä aktiivisena ja rakentava erimielisyyksien ratkojana, kiinnitä huomiosi seuraaviin asioihin:

- ota asia puheeksi ja ilmaise halusi ratkaista tilannetta tavoitteellisesti
- kuuntele toisten näkemyksiä arvostavasti ja kysy lisää, jos et ymmärrä toisen kertomaa
- tunnista omat tunteesi, kerro niistä rauhallisesti ja selvennä, mistä tunne syntyi
- kannusta toista osapuolta kertomaan tunteistaan ja tarpeistaan
- pahoittele tarvittaessa aiheuttamaasi mielipahaa
- kysy, mikäli et ymmärrä kuulemaasi
- selvitä, mihin toinen pyrkii ja mihin toinen osapuoli voisi olettaa sinun pyrkivän
- osallista toinen osapuoli miettimään yhteisiä tavoitteita ja mahdollisuuksia niiden saavuttamiseen.

Lähestymistapa	Rakentava	Tuhoava
Aktiivinen	Aktiivinen puheeksiotto Erialaisten näkökulmien salliminen Tunteista kertominen Luovat ratkaisut	Toisten nöyryyttäminen Voitonhalu Vihaisuus Kostaminen
Passiivinen	Tilanneanalyysin tekeminen Etäisyyden ottaminen Rauhoittuminen Sopeutuminen tilanteeseen	Väistäminen Itsesyytökset Tunteiden piilottelu Välttely

Jokaiselle on tärkeää tulla nähdyksi ja kuulluksi. Usein tämä tarve korostuu hankaliksi koetuissa tilanteissa. Kun eri näkemykset osataan hyödyntää, tulee erimielisyyksien ratkaisemisesta oppimisprosessi. Ihmiset oppivat kohtaamaan toisiaan arvostavasti ja käsittelemään näkemysrojaan rakentavasti.

Passiivinen lähestymistapa voi olla joissain tilanteissa suurta viisautta. Kun tunteet kuumenevat, voi olla hyvä antaa tilanteen rauhoittua. On myös hyvä tunnistaa se, mihin työssä voi vaikuttaa, ja ne asiat, joita ei voi muuttaa.

Koskaan ei ole liian myöhäistä ottaa puheeksi erilaisia näkemyksiä. Elämä on kesken, ja asioihin voidaan palata.

Ratkaisukeskeisyys erimielisyyksien selvittämisessä

Erimielisyyksien selvittämisessä on tärkeää tukea osapuolten mahdollisuuksia tilanteen selvittämiseen. Ne, jotka ovat saaneet hankalan tilanteen aikaan, ovat usein myös hyviä asiantuntijoita tilanteen selvittämiseen. Kun osapuolet saavat osallistua tilanteen ratkaisemiseen, he kantavat myös vastuuta tilanteen korjaamisesta.

Parhaimmillaan erimielisyyksien selvittäminen saa aikaan oppimista. Ikävimmillään ne voivat johtaa terveyden menettämiseen ja pitkällisiin oikeusprosesseihin.

Jokainen meistä on joskus ajautunut riitaan toisen ihmisen kanssa. Jos asetumme oman asianne taakse voimakkaasti, emme päästä toista osapuolta esittämään omia näkökantojaan asiassa tai omaa harmistustaan esille nostettua asiaa kohtaan. Voimme käyttäytyä ikään kuin meillä olisi kaikki oikeus olla eniten harmissaan.

Taustalla on usein se, etteivät tarpeemme ole tulleet selkeästi esille. Kun näin käy, reagoimme asiaan voimakkaasti ja näkyvästi tunteiden kautta. Hallitsemattomat tunnereaktiot voidaan tulkita väärin. Ne

voivat herättää vastareaktioita ja vaikeuttaa asian selvittämistä. Kun huomio kiinnittyy tunnereaktioihin, voi ristiriidan varsinainen käsittely jäädä sivuseikaksi tai vaikeutua entisestään.

Tapausesimerkki työpaikalta

Noin viisikymppinen mies erällä työpaikalla koki olevansa esimiehensä työpaikkakiusaamisen ja työsyynnän kohteena. Kiusaaminen ilmeni miehen mukaan niin, ettei esimies päästänyt miestä koulutuksiin. Mies epäili, että esimies halusi päästä eroon vähän vanhemmasta työntekijästä. Koulutuksiin pääsy oli miehen mukaan ehdoton edellytys työn sujumiselle. Ala muuttui nopeasti ja edellytti jatkuvaa ajan tasalla pysymistä. Jos mies ei pääsisi koulutuksiin, hän ei oman kertomansa mukaan kohta pystyisi tekemään työtään.

Keskeinen ongelma oli koulutuksiin pääsy. Mies päätti kertoa esimiehelle, että koulutukseen pääsy oli tärkeää työn sujumisen kannalta, ja perustella, että ilman jatkuvaa koulutusta työtä ei kohta pysty tekemään. On aivan eri tilanne esittää esimiehelle perusteltu toive koulutukseen osallistumisesta kuin syyttää tätä työpaikkakiusaamisesta.

Mies pääsi koulutukseen. Vihan tunne ja tarve syyttää esimiestä kiusaamisesta hälvenivät.

Ainoastaan se, joka kokee asian tai tilanteen ongelmalliseksi, voi määritellä ongelman ja nostaa sen esille. Älä oleta, että toinen arvaa, mikä sinua painaa. Nosta asia kuitenkin esille vasta sitten, kun olet rauhoittunut, tunnistanut omat tunteesi ja tarpeesi ja voit kohdella toista arvostavasti. Hyökkäämällä saat aikaan ainoastaan vasta-hyökkäyksen.

Kuka omistaa ongelman?

Jokainen ihminen määrittelee omalta osaltaan, mikä on sopivaa käyttäytymistä ja mikä ei. Meistä jokainen määrittelee myös, millaisia ristiriitatilanteita siedämme ja millaiset tilanteet saavat meidät ärtymään ja ahdistumaan. Sinun rajojesi yli on menty, jos

- olet jatkuvasti vihainen
- poissa tolaltasi
- asia pyörii mielessäsi koko ajan
- sinulla on tarve selvittää, mikä tai kuka on ylittänyt rajasi.

Ammatillisuuteen työssä kuuluu, että hankalistakin työhön liittyvistä asioista on voitava keskustella asiallisesti. Omista tunteista ja tarpeista voi kertoa toista loukkaamatta.

Asia käsittelyyn avoimesti – puheeksi ottaminen

Paikanna omat tunteesi. Mieti, mistä olet harmistunut.

Nosta asia esille vasta sitten, kun olet rauhoittunut ja voit puhua sekä kuunnella arvostavasti ja kunnioittavasti.

Aloita keskustelu tuomalla esille huolesi: ”Olen huolissani...”

Kysele toiselta hänen näkemyksiään. Kannusta toista kertomaan näkemyksensä. Älä keskeytä toisen puhetta tai älä väitä vastaan.

Miettikää yhdessä, mikä auttaisi. Keskittykää siihen, että työ sujuisi eikä ongelma toistuisi.

Sillä, miten suhtautuu toiseen ihmiseen, esille nousseeseen ongelmaan ja nimeää tilanteen, on suuri merkitys tilanteen ratkaisemisen kannalta. Ihminen, joka puhuu

kokemastaan työpaikkakiusaamisena, kokee tiettyä voimattomuutta tilanteen ratkaisemiseen. Jos sama tilanne nimetään väärinkäsitykseksi, voi löytyä halua selvittää asiaa. Monesti alkuperäiseksi syyksi paikantuu selkeä ja työn sujumiseen liittyvä asia, joka voidaan ratkaista.

Muutoksia toivomalla

Ihmiset tekevät asioista keskenään erilaisia havaintoja ja tulkintoja. Tulkintoihimme vaikuttavat näkemystemme voimakkuus, huomiomme kohdentuminen eri tavoitteisiin, omat tarpeemme, intohimomme, uskomuksemme, havaintomme ja arvomme. Voidaan sanoa, että ihmiset elävät erilaisissa todellisuuksissa. Tulkintamme omasta todellisuudesta vaikuttavat siihen, miten reagoimme, kun kohtaamme ilmiöitä ja asioita.

Onnistunutta tilanteen selvittämistä selittää se, että toiseen ihmiseen on saatu hyvä keskusteluyhteys. Asiasta on voitu keskustella turvallisesti ja arvostavasti. Molempien näkemyksiä on osattu hyödyntää laajasti ratkaisuja etsittäessä.

Asian esille ottamisessa on hyvä kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen ja tapaan, jolla asian nostaa esille. Moitteet saavat ihmiset puolustuskanalle. Arvostavan kohtaamisen ja toiveiden avulla ihmiset voivat valita tekevänsä hyviä tekoja. Tyypillisesti ihmiset haluavat auttaa, kun se tapahtuu heidän omasta valinnastaan.

Arvostava keskustelu kannattaa aloittaa varmistamalla, että toisella on aikaa keskusteluun, sekä ottamalla toiseen yhteys rakentavassa mielessä. Pienillä eleillä ja ilmeillä voi varmistaa omien sanojen rakentavan tarkoituksen.

Ensin pitää rohkeasti kuvailla, mistä on kyse ja miten itse näkee tilanteen. Keskustelu kannattaa kohdentaa aina suoritukseen; koskaan ei arvioida eikä arvostella henkilöä. Sanoja ”aina” ja ”koko ajan” kannattaa välttää, koska ne voivat provosoida toista ja



Moitekäsi

- **Ainasormi**
 - "aina, ei koskaan, joka kerta".
- **Vikasormi**
 - Seikkaperäinen selvitys, miten asianomainen toimii väärin.
- **Haittasormi**
 - Selitä, mitä haittaa kaikille on hänen käytöksestään. Ihmettele, miksi asianomainen ei itse näytä näitä haittoja ymmärtävän.
- **Syysormi**
 - Etsi syytä kotikasvatuksesta, syntyperästä, "äitiskin oli..".
- **Kuurosormi**
 - Muistuta, että asiasta on puhuttu monta kertaa.



Toivekäsi

- **Kontaktisormi**
 - "Mulla olisi yksi toivomus."
 - "Onko nyt sopiva hetki?"
- **Toivesormi**
 - Käännä ongelma toiveeksi.
- **Hyötysormi**
 - Perustele hyödyt.
- **Uskosormi**
 - Perustele, miksi uskot, että hän osaa.
 - Tarjoudu auttamaan.
 - Ilmaise, että uskot hänen kykyihinsä.
- **Päätössormi**
 - Sopimus: "Mitä itse ehdotat? Miten menetellään?"

kiinnittää huomion varsinaisen ristiriidan ulkopuolelle. Myöskään vikojen seikkaperäinen listaaminen tai asian tilaan vaikuttaneiden syiden tulkitseminen eivät auta asiaa.

Moitekäsi-toivekäsi-malli auttaa kääntämään omassa mielessä syntyvät moitteen toiveiksi käyttäytymisen tai toiminnan muuttamisessa.

Oma pyyntö toiselle kannattaa esittää toiveen muodossa. Myös muutoksen hyötyjen korostaminen saattaa kannustaa muutok-

sen toteuttamiseen. Kuvaile käyttäytyminen, toimintatapa ja tulokset, joita halutaan, sekä niiden tärkeys ja merkitys sinulle.

Anna aikaa muutokseen. Mikään pysyvä muutos ei tapahdu hetkessä. Voit vielä valaa toiseen luottamusta uskomalla hänen onnistumiseensa muutoksessa. Kysy myös toiselta, olisiko hänellä jotain toiveita sinulle. Kuuntele toisen näkemykset ja toiveet asiasta.

Onnistunut ratkaisukeskeinen keskustelu

Jos erimielisyys tai näkemusero vaikuttaa töiden sujumiseen tai yhteistyöhön, kannattaa se ottaa puheeksi. Ratkaisukeskeinen keskustelu voi auttaa löytämään tien kohti uusia tavoitteita.

Ennen kuin otat puheeksi, mieti, mihin asioihin sinä toivot muutosta ja miten suhtaudut toiseen osapuoleen. Oma mielialasi ja suhtautumisesi toiseen vaikuttavat puheeksi ottamisen onnistumiseen. Aito arvostus ja halu kuulla toisen näkemyksiä auttavat saamaan yhteyden toiseen ihmiseen. Ihmisellä on tarve tulla kuulluksi. Kaipamme myös kunnioitusta ja arvostusta.

Kun olet kohdannut omat tunteesi, rauhoittanut mielesi ja pystyt suhtautumaan toiseen arvostavasti, olet valmis keskustelemaan. Mieti vielä, mikä olisi sopiva tilanne ja paikka asian puheeksi ottamiselle.

Aloita kertomalla lyhyesti toiselle, mikä tai mitkä asiat sinä koet ongelmallisina. Kysy sitten toiselta, miten hän kokee tai näkee tilanteen. Anna hänelle aikaa miettiä ja vastata. Voi olla, että yllätit toisen

täysin ja vastaus vaatii oman aikansa. Jos olette kovin eri mieltä tilanteesta, kertaa molempien näkemykset ääneen.

Arvioikaa sitten yhdessä, mitä lähdette tavoittelemaan, että työ sujuisi paremmin.

- Mihin nyt pyritään? Mikä on tavoite?
- Mikä auttaa ja edistää työn sujumisessa? Mikä on aikaisemmin auttanut?
- Minkä asioiden tulisi muuttua ja miten, että pääsisitte parhaaseen lopputulokseen?

On hyvä, että keskustelu mahdollisimman myönteinen. Siten saatte parhaimmat ideat esille. Pelko kaventaa ajattelua sekä ideoiden määrää ja laatua.

- Arvioikaa vielä yhdessä, mikä olisi helpoin tapa aloittaa käytännön toiminnan työstäminen. Mistä toimenpiteistä, asioista ja käytännöistä voidaan heti sopia?
- Mitä voidaan tehdä heti?

Puolustavat tunteet heräävät

Erimielisyydet synnyttävät tunteita ja reaktioita. Hallitsemattomat reaktiot ja tunteet vaikeuttavat erimielisyyksien selvittämistä, ja pienestäkin asiasta voi syntyä iso konflikti.

Oman toiminnan ja käyttäytymisen säätely on tärkeää muihin ihmisiin vaikuttaessa ja pyrittäessä eri näkökulmien laaja-alaiseen tarkasteluun. On myös hyvä havainnoida, miten muut ihmiset vaikuttavat meihin, jotta emme omilla reaktioillamme vaikeuta asian käsittelyä.

Silloin, kun erimielisyys liittyy toiseen ihmiseen ja koetaan voimakkaita kielteisiä tunteita, asian käsitteleminen monesti vaikeutuu. Usein pelätään, että asian esille nostaminen pahentaa tilannetta. Etukäteen ei voikaan mitenkään varmistaa, löytyykö molemmista osapuolista hyvää tahtoa ja osaamista syntyneen erimielisyyden ratkaisemiseen. Tilanteen hallitsemattomuus pelottaa. Pelko herättää tiedostamattomat minän puolustuskeinot eli defenssit. Epämieluisia tilanteita selitellään pois ja niistä tehdään näennäisiä ratkaisuja. Varsinaiseen ongelman ytimeen ei kuitenkaan tartuta.

Puolustuskeinojen herääminen hankaliksi koetuissa tilanteissa voi ilmetä eri tavoin:

- projektio eli ”syntipukki-ilmiö”, jossa joku yksittäinen henkilö paikannetaan syylliseksi syntyneeseen tilanteeseen
- kieltäminen tai järkeistäminen eli syntynyttä tilannetta ei kyetä millään paikantamaan
- tyhjäksi tekeminen eli tiedostamattomalla tavalla yritetään hyvittää tapahtunutta
- tunteiden eristäminen eli suhtaudutaan kylmästi tapahtuneeseen.

Myös pyrkimys tarkkoihin totuusanalyysiin ja näytön etsimiseen voi liittyä taipumukseen välttää haasteellisiin tilanteisiin liittyvää ahdistusta. Jos tilanne vielä johtaa pyrkimykseen rangaista syyllisiä, on haitallinen kierre työpaikalla valmis.

Työpaikan asiantuntemuksen hyödyntäminen erimielisyyksissä

Kaikilla ihmisillä ei ole samanlaisia edellytyksiä erimielisyyksien käsittelyyn. Yksilön oma kokemusmaailma ja keinovalikoima sekä työpaikan kulttuuri ja keinot puuttua tilanteisiin vaikuttavat tilanteiden tunnistamiseen ja puuttumiseen.

On mahdollista, että jos kyseessä on kaksi henkilöä, syntynyt erimielisyys häiritsee vain toista osapuolta. Tällöin asia kannattaa kuitenkin nostaa esille, jos toinen osapuoli huomaa, että tilanne haittaa työn sujumista tai yhteistyösuhteita.

Ratkaisematon ja työn tekemistä häiritsevä erimielisyys näkyy ja tuntuu ihmisten toiminnassa työpaikalla monella tavalla. Siihen voi liittyä kuuntelemisen kaventumista, oman näkemyksen voimakasta puolustamista väittelyllä, yhteistyön heikentymistä, tiedon panttaamista, puhumattomuutta sekä eristämistä ja eristäytymistä.

Jos asia eivät ratkea työntekijöiden kesken, on esimiehen tunnistettava tarve puuttua tilanteeseen esimiehen roolissa. Esimies voi ottaa tilanteen puheeksi ja mahdollistaa asian käsittelyn osapuolten kesken. Asian selvittelyyn voi aloittaa osapuolten kanssa yhdessä tai erikseen – tilanteen mukaan. Selvittelyyn voi aloittaa tarjoamalla mahdollisuutta vastata kysymykseen: Mistä on kyse?

Erimielisyyttä käsiteltäessä voidaan hyödyntää coachaamiseen liittyvän GROW-mallin kysymyksiä.

GROW-tavoitekeskustelu

GROW-mallin avulla voidaan ensin tarkastella tavoitetta, sitten jo kokeiltuja asioita sekä etsiä eri vaihtoehtoja tarkastelemalla tekoja, joihin seuraavaksi kannattaisi ryhtyä.

- 1 G (goal=tavoite) Mikä olisi hyvä tilanne/tavoite?
Missä kohtaa olet tällä hetkellä tässä asiassa asteikoilla 1–10?
- 2 R (reality=teot) Mitä olet jo tehnyt? Miten ne asiat ovat vieneet sinua eteenpäin? Mitä muuta voisit tehdä? Keneltä voisit pyytää apua? Miten hän voisi auttaa sinua tässä tilanteessa eteenpäin? Mitkä muut asiat kannustavat sinua eteenpäin?
- 3 O (options=vaihtoehdot) Mitä tarvitset nyt lisää? Mitä sinun tulee tehdä toisin, jotta pääset tavoitteisiin? Mitä muuta voit tehdä?
- 4 W (Wrap up=ratkaisut) Miten seuraavaksi voit edetä? Mikä on pienin askel, jonka voit seuraavaksi ottaa? Milloin otat tuon askeleen?

Ratkaisukeskeisyydellä ratkaisuihin

Aina erimielisyyden alkuperää ei saada paikannettua. Usein näin käy silloin, kun tilanne on jatkunut pidempää. Hankalaa tilannetta voidaan kuvata hyvin epämääräisenä ongelmana. Tyypillisesti työyhteisö, joka ei pääse eteenpäin ongelmallisesti hankalasta tilanteesta, ylläpitää ongelmakeskeistä keskustelua. Sitä kuvaa synkkyys, ongelmissa rypeminen ja toisten ihmisten syyttely tilanteesta. Huomio on menneiden tapahtumien tarkastelussa. Mitään ratkaisuja ei haluta enää kokeilla, vaan ihmiset pyrkivät todistelemaan kaikenlaisten tilannetta helpottavien ratkaisujen mahdottomuutta.

Ratkaisukeskeisyys voi toimia ratkaisumallina tilanteissa, joissa syyttelystä ja ongelmista halutaan siirtyä lähemmäksi ratkaisuja. Ratkaisukeskeinen ilmapiiri suosii sellaisia puheenaiheita ja ajattelumalleja, jotka rohkaisevat ihmisiä ja lisäävät toiveikkuutta, yhteistyötä ja luovuutta. Tilanteissa, joissa mielen on vallannut kielteinen asenne, voi ratkaisukeskeisyys muuttaa tunneilmaston myönteisemmäksi.

Ratkaisukeskeisyys perustuu ajatukseen siitä, että ihminen haluaa ja tavoittelee hyvää.

Ratkaisukeskeisyyden motto: On paljon hankalampaa lopettaa jotain ikävää kuin aloittaa jotain uutta ja mukavaa.

Ratkaisukeskeisessä ajattelussa kiellot, pakottaminen ja lopettaminen käännetään tavoitteiksi. Mietitään tietoisesti uutta ongelman tilalle. Samalla mietitään, millaiset asiat toimivat tai ovat kunnossa jo nyt.

Ratkaisukeskeisyyden perusteet ovat seuraavat:

- Älä korjaa sitä, mikä ei ole rikki
- Tee lisää sitä, mikä toimii
- Jos jokin ei toimi, tee jotain toisin.

Ratkaisukeskeisessä tavassa selvittää työyhteisön hankalia tilanteita lähdetään liikkeelle ongelmien tunnistamisesta paikantamalla ne ongelmat, jotka häiritsevät työn sujuvuutta. Toisten syyttelyä ei sallita. Tavoitteena on tulla tietoisiksi ongelmista sekä ongelmiin liittyvistä tunteista. Tilanne voi lähteä liikkeelle esimerkiksi yhdessä todetusta tyytymättömyydestä työyhteisön nykytilanteeseen, ja tähän lähdetään etsimään yhdessä ratkaisuja.

Vaikka ongelmat nostetaankin esille, on pääpaino toivotun lopputuloksen korostamisessa ja niissä voimavaroissa, joiden avulla on selvitty ongelmallisissa tilanteissa. Ongelmien paikantamisen jälkeen siirrytään tulevaisuuden kuvan muodostamiseen. Tulevaisuuden kuvaamisessa kannattaa viipyä riittävän kauan, jotta tavoitetila tulee kaikille osapuolille riittävän selkeäksi. Kun tulevaisuuden tavoite on saatu kaikille riittävän selkeäksi, voidaan siirtyä ratkaisujen etsimiseen.

Ihmiset tekevät mieluiten sellaista, mistä heille on hyötyä. Hyötynäkökulmaa voidaan pohtia miettimällä, ketkä kaikki hyötyvät tilanteesta ja miten he siitä hyötyvät.

Myös edistyminen kannustaa tekemään muutosta. Pienenkin myönteisen muutoksen paikantaminen auttaa isompiin muutoksiin motivoitumisessa. Edistymistä kannattaa myös juhlistaa, sillä juhlistaminen vahvistaa muutoshalukkuutta.

Ratkaisukeskeisen keskustelun erottaa halusta määrittellä ongelmat ja pyrkiä niitä edistäviin ratkaisuihin. Keskustelussa korostetaan edistäviä tekoja. Työyhteisön jäseniä kannustetaan hyviin tekoihin ja toivoa pidetään yhdessä yllä.

Ratkaisukeskeisessä prosessissa häiriön syyt tunnustetaan ja tunnustetaan yhdessä kaikkien erimielisyyden osapuolten kesken. Sen jälkeen ongelma jätetään taakse ja keskitytään hyvien ja toimivien asioiden edistämiseen. Ben Furman ja Tapani Ahola ovat kehittäneet Reteamingin, ratkaisukeskeisen valmennus- ja ongelmanratkontamenetelmän. Sitä voi soveltaa myös tilanteissa, joissa työyhteisössä ei ole selkeää käsitystä ongelmien syistä.

Työyhteisössä pohditaan yhdessä vaiheittain:

- Minkä hyvän halutaan alkavan? Mitä toivotaan?
- Mitä halutaan saada aikaan?
- Millaista työpaikalla on, kun asiat sujuvat hyvin?
- Ketkä kaikki hyötyvät tilanteesta?
- Mikä auttaa? Mikä on auttanut tähän asti?
- Ketkä kannustavat onnistumiseen?
- Mistä nähdään, että edistystä on tapahtunut? Mitä jo nyt on tapahtunut?
- Miten onnistumista juhlistaan?

Parempaa ilmapiiriä etsimässä

Usein ongelmista keskustelu on vaikeaa ja kukaan ei haluaisi sitä aloittaa. Etenkin silloin, kun työpaikalla nostetaan esille ilmapiiriin liittyviä ongelmia, voi olla hankalaa päästä alkuun.

Liikkeelle voi lähteä tarkastelemalla tilannetta ilmiönä asteikkokysymyksen ja kuvitteellisen janan avulla. Janan sijainti määritellään esimerkiksi kahden seinän välille ja esimerkiksi asteikolla 1–10.

- Mieti mielessäsi tilannettanne nyt? Minkä numeron antaisit sille asteikoilla 1–10?

Tämän jälkeen ihmisiä pyydetään juttelemaan janalla lähinnä seisovien kanssa siitä, mistä asioista oma arvio annettiin. Keskustelun lopuksi asioita voidaan koota yhteiselle fläpille. Kun yhteinen kuvaus on saatu tehtyä, voidaan vielä varmistaa, puuttuuko fläpistä joitain näkökulmia, ja lisätä puuttuvat asiat.

Sen jälkeen voidaan yhdessä pohtia yksin, parin kanssa ja porukalla, mikä auttaisi eteenpäin. Ongelma jätetään

taakse ja keskitytään hyviin ja ilmapiiriä edistäviin asioihin. Pohdinnan tavoitteena on löytää vastauksia kysymyksen:

- Millaiset asiat parantavat ilmapiiriä ja reilua peliä työpaikalla?

Usein esille tuodut sanat voivat olla käytännön toteuttamisen kannalta monimerkityksellisiä, esim. arvostus, myönteisyys, ystävällisyys jne. Jokaisen sanan kohdalla on hyvä pohtia:

- Mitä silloin tehdään, kun tätä asiaa X tehdään?
- Mistä asian edistyminen näkyy?

Jokaista sanaa harjoitellaan käytännössä esimerkiksi kuukauden ajan. Harjoittelu voidaan aloittaa tekemällä yleisiä havaintoja edistymisestä. Harjoittelu kannattaa pian kuitenkin siirtää niiden taitojen edistämiseen, joilla kukin työyhteisössä voi ilmapiiriä parantaa.

On hyvä vielä sopia, miten hyviä aikaansaannoksia prosessin lopuksi juhlistetaan.

Erimielisyyksistä kehittymiseen

Sellainen työyhteisö, jossa ilmenee erimielisyyksiä mutta jossa tilanteita osataan selvittää ja hyödyntää kehittämisessä, on kehittyvä työyhteisö. Hankalien erimielisyyksien selvittäminen voi johtaa voimaantumisen kokemukseen. Ne lisäävät työyhteisön sisäistä voiman tunnetta ja keskinäistä luottamusta. Syntynyt osaamisen tunne kannustaa toistekin hankalien tilanteiden ja asioiden varhaiseen selvittämiseen. Syntynyttä hyvää ilmapiiriä halutaan varjella, jolloin kaikkien yhteisvastuu hyvästä ilmapiiristä kasvaa. Tällaisessa työyhteisössä uskalletaan ottaa ideoita käsittelyyn ilman, että kenenkään tarvitsee pelätä loukatuksi tuleamista.

Erimielisyyksien selvittämiseen kannustava ilmapiiri ei synny tyhjästä. Tietyt työpaikan kulttuuriin ja toimintatapoihin liittyvät asiat tukevat asioiden ajoissa selvittämistä. Näihin kuuluu mm. työyhteisön luottamus sekä runsaat mahdollisuudet tarkastella työhön liittyviä asioita eri näkökulmista.

Kun erimielisyyksistä halutaan päästä menestyväksi työyhteisöksi, kannattaa huomio suunnata keinoihin, jotka lisäävät luottamusta ja avoimuutta sekä selkiyttävät työn tavoitteiden toteuttamista hyväksyttävillä keinoilla. Keinoja voivat olla esimerkiksi

- yhteiset viikkopalaverit
- tiimitaulu tai muu väline kuvaamaan työtilannetta ja saavutuksia
- yksilön tarvitsema tuki esimieheltä kahdenkeskisillä keskusteluilla
- työ- ja tehtäväkuvat, osaamiskartoitukset
- erilaisuuden hyödyntäminen
- eri osapuolten odotusten selvittäminen
- ilmapiirin jatkuva seuranta ja tunneilman arvioiminen yhdessä
- erimielisyyksien esille nostaminen ilmiöiksi

- häiriöihin puuttumiskeinojen kuvaaminen toimintamallissa
- palautetavoista sopiminen ja palautteen antamisen harjoittelu
- positiivisten poikkeuksien esille nostaminen, positiivisen palautteen viljeleminen.

Asian pitkittyminen haittaa ratkaisua

Pitkittyessään erimielisyydet johtavat kielteiseen asennoitumiseen. Mitä varhaisemmassa vaiheessa työhön liittyvä erimielisyys tai väärinkäsitys nostetaan esille, sitä menestyksekkäämpää yleensä tilanteiden selvittäminen on.

Erimielisyyksien pitkittyessä ihmisten kielteiset tulkinnat tilanteesta voimistuvat. Asiassa nähdään vain se, mikä vastaa omaa mielipidettä ja urautunutta ajattelua. Käsitkset vastapuolesta huonontuvat, eikä toisen ratkaisuyrityksiä nähdä myönteisessä valossa tai hyväksytä. Ihminen muuttuu aggressiivisemmaksi, ja sympatia toista kohtaan vähenee. Ihmisten välille syntyy puhumattomuuden muuri, eivätkä loukkaukset ole enää vahingossa tapahtuvia. Kostonhalu kasvaa.

Hankalan tilanteen seuraukset saattavat näkyä monin eri tavoin:

- työt eivät suju, eikä hyvää tulosta synny pitkään aikaan
- johonkukaan kohdistetaan kohtuuttomia syytöksiä
- ihmiset eivät puhu keskenään
- henkilö vaihtuu jossain tietyssä tehtävässä yhtenä
- työyhteisössä muodostuu kuppikuntia
- työilmapiirikartoituksen tuloksissa nousee esille viitteitä kiusaamisesta, huonoista keskinäisistä väleistä tai jaksamiseen liittyvistä ongelmista
- asiakaspalautteissa on viitteitä työntekijöiden huonoista väleistä

- työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöstö tai luottamusmies viestittää ongelmista
- ristiriidan osapuolet kertovat ongelmista: ristiriidoista tai kuormittumisesta
- sairauspoissaolomäärät kasvavat jatkuvasti.

Pitkittyneissä ristiriidoissa kielteinen suhtautuminen toiseen ihmiseen tai esillä olevaan ongelmaan voi olla niin voimakasta, että tarvitaan näkökulman vaihtamista. Kun näkökulmaa tietoisesti vaihdetaan myönteisemmäksi, päästään asiassa lähemmäksi toimivia ratkaisuja.

Ratkaisukeskeisiä kysymyksiä myönteisen näkökulman löytymiseksi:

- Jos sinun pitäisi antaa asteikolla 4–10 arvosana tälle nykytilanteelle, minkä arvosanan antaisit? Miksi?
- Jos antaisit tälle tilanteelle puoli numeroa paremman arvosanan, mitä olisi tapahtunut?
- Jos tilanne olisi ratkaistu, millaista työpaikallanne/työyhteisössä silloin olisi? Millaiset asiat olisivat mahdollisia? Miten ihmiset toimisivat? Miten sinä toimisit?
- Ketä kaikkia parempi tilanne hyödyttäisi? Miten sinä hyötyisit tilanteesta? Entä muut?

Työssä käyttäytyminen

Vuorovaikutuksessa onnistuminen on haasteellista. Siihen voidaan kuitenkin vaikuttaa monella tavalla tilannekohtaisen viisauden ja sellaisten taitojen avulla, joita voi oppia.

Jatkuvat erimielisyydet työpaikalla voivat asioiden edistämisen vaikeuksien, työn sujumattomuuden ja hankalien ihmissuhteiden kautta johtaa epäasialliseen työkäyttäytymiseen. Yhteistyön tekemistä haittaava käyttäytyminen on yksilön tapa tai tyyli käyttäytyä, jota hän ei itse tunnista itsessään.

Vuorovaikutuksen haasteita

Vuorovaikutus on kuuntelemista ja kuuluksi tulemista. Se edellyttää taitoja ilmaista asioita ääneen sekä halua kuunnella toisen viestejä. Onnistuneeseen vuorovaikutukseen vaikuttaa myös mahdollisten väärinkäsitysten oikaiseminen ajoissa.

Onnistuminen vuorovaikutustilanteessa on haasteellista, koska siihen vaikuttaa niin moni tekijä ja moni asia jää tulkin varaan. On laskettu, että sanojen merkitys vuorovaikutuksesta on 7–20 %. Sanojen lisäksi viestien ymmärtämiseen vaikuttaa fyysinen olemus, oma fiilis, katsekontakti, ilmeet, eleet ja äänensävy. Jopa pukeutuminen ja muu ulkoinen olemuksemme viestivät meistä asioita.

Eric Bernen 1950–1970-luvulla kehittämä transkatioanalyysi on persoonallisuus- ja vuorovaikutusteoria, jonka mukaan vuorovaikutus tapahtuu aina eri minätilojen välillä. Teorian mukaan ihmiset kohtaavat toisensa minätilojen kautta. Minätiloja ovat aikuinen, vanhempi ja lapsi. Vanhempi voi moittia toisen lasta, lapsi kiukutella toisen ihmisen vanhemmalle ja niin edelleen. Ihmiset tekevät suhteellisen pysyviä ja kielteisiä tulkintoja ja varhaisia päätöksiä itsestään, muista ihmisistä ja elämästä. Ne voivat estää ihmistä tekemästä parhaalla mahdollisella tavalla vallitsevaan todellisuuteen perustuvia ratkaisuja.

Joskus työpaikalla ilmeneviä työyhteisökriisejä kuvataan ”hiekkalaatikkomoinikinä”. Ihmiset käyttäytyvät kuin lapset kiukutelemalla avoimesti. Tilannetta kriittisesti kommentoivat ihmiset ottavat tyyppillisesti vanhemman roolin. Esimiehen haasteena on tuoda asian tarkastelu aikuisen tasolle.

Hyvä vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen onnistumiseen voi vaikuttaa monin keinoin. Hyvään vuorovaikutukseen tarvitaan taitoa sekä tilannekohtaista viisautta.

Sanotaan, että ihmiselle on syystä annettu yksi suu ja kaksi korvaa. Tällä viestillä halutaan kuvata, että kuunteleminen ja kuuluksi tuleminen ovat vuorovaikutuksen kannalta



olennaisen tärkeitä asioita. Kuulluksi tuleminen on yksi perustarpeistamme. Merkkejä kuuntelevasta ihmisestä ovat

- katsekontakti, kasvojen kääntäminen kohti keskustelukumppania
- keskittyminen kuuntelemaan
- ryhdikäs ja levollinen asento
- pieni kumartuminen toista henkilöä kohti
- aktiivinen ilme ja olemus.

Aktiivisen ja arvostajan kuuntelun esteitä ovat seuraavat:

- kuuntelija ajattelee muita asioita
- henkilön (tunteita herättävät) ilmaukset ohjaavat sivupoluille
- kuuntelija on eri mieltä
- kuuntelija kiinnittää liiaksi huomiota argumenttien muodollisuuteen
- kuuntelijan halu ilmaista omat ajatukset ja näkökulmat välittömästi
- kuuntelijan ennakkoluulot ja -asenteet

- kuuntelija ei pidä henkilön kertomaa mielenkiintoisena
- kuuntelijan omat tulkinnat henkilön kertomasta
- ulkopuolinen häirintä
- kuuntelija ei arvosta henkilöä, jota kuuntelee.

Ihminen tarkkailee toisia tavoitteena havaita ja ennakoida toisten aikomuksia, käyttäytymistä ja toimintaa. Toisten tarkkaileminen aktivoi omassa aivoissamme samoja alueita, joita teon suorittaminen aktivoi. Siksi jo sillä, millaista käyttäytymistä ja toimintaa työssä havainnoi, on merkitystä resurssien suuntautumiseen työssä. Ärtymys lisää helposti ärtymystä tai pelkoa, ivallisuus ivaa tai kostonhalua. Hymyyn tulee helposti vastattua hymyllä.

Omien tunteiden tunnistaminen ja niistä kertominen kertovat tunteiden hallinnasta. Hallitsemattomat tunnereaktiot vuorovaikutustilanteissa herättävät tyyppillisesti varautuneisuutta. Tunteitaan hallitseva ihminen osaa

Erimielisyyksistä epäammattillisuuteen



pysähtyä ennen omia reaktioitaan tunteitensa ääreen. Hän tunnistaa tunteiden takana olevia omia tarpeita eikä heijastele niitä kielteisinä puuskina toisiin ihmisiin.

Epäasiallinen käyttäytyminen

Epäasiallisella ja työhön kuulumatonta huonolla käyttäytymisellä tarkoitetaan sellaista käyttäytymistä, joka häiritsee työn tekemistä tai ei ainakaan edistä sitä. Sitä voidaan kuvata peruskäyttäytymistapojen puutteena sekä omien tunteiden ja reaktioiden hallitsemattomuutena. Huono työkäyttäytyminen on työhön kuulumatonta, ja se haittaa työn sujuvaa tekemistä. Sitä voidaan kuvata myös vastuuttomuutena ja epäammattimaisuutena. Epäasiallinen käyttäytyminen ei välttämättä kohdistu kehenkään yksittäiseen ihmiseen työpaikalla, mutta se vaikuttaa koko työyhteisöön.

Epäasiallinen käyttäytyminen voi ilmetä myös muissa muodoissa, kuten huonoina käytöstapoina: tervehtimättömyytenä sekä anteeksipyyntö ja kiitokset unohtaen. Se voi ilmetä rajumpana omien tunteiden hallitsemattomuutena, kuten huutamisena, kiroiluna tai muuten aggressiivisena käytöksenä.

Epäasiallinen käyttäytyminen voi ilmetä myös oman työroolin hukkaamisena. Käytännössä se voi tarkoittaa esimiehen roolin ottamista esimerkiksi niin, että tekee esimiehelle kuuluvia tehtäviä ja rooleja tai jättää noudattamatta esimiehen ohjeita ja määräyksiä. Työyhteisö saattaa sallia yksittäisten työntekijöiden huonoa käytöstä esimerkiksi silloin, jos jollain työntekijällä on muiden tarvitsemaa erityisosaamista. Epäasiallisen työkäyttäytymisen salliminen saattaa laskea rimaa työyhteisön käyttäytymisessä. Se, mitä on ensin sallittu yhdelle, onkin pienen ajan kuluttua sallittua myös muille. Työkäyttäytymiseen puuttuminen voi muuttua samalla hankalammaksi.

Epäasiallinen työkäyttäytyminen voi liittyä turhautumiseen esimerkiksi omaa työtä tai työpaikan käytäntöjä kohtaan. Pitkään jatkuneet näkemuserot, erimielisyydet ja asioiden sujumattomuus saavat aikaan puolustavia tunteita. Kun tilannetta ei saada voimakkaiden kielteisten tunnetilojen kautta muutettua, muuttuu käyttäytyminen turhautumisen kautta epäammattilliseksi, vastuuttomaksi ja epäasialliseksi.

Joharin ikkuna

	Minä tunnen	Minä en tunne/näe itse
Muut tuntevat	<p>1. Tunnettu minä</p> <ul style="list-style-type: none">kuva, julkisivu, jota esitän itsestäniajatuksia ja tunteita, joita voin vapaasti ilmaistatoimintani	<p>2. Toisten näkemä minä</p> <ul style="list-style-type: none">sokeat kohtaniasenteet, tunteet ja kokemukset, joita olen torjunut
Muut eivät tunne	<p>3. Salattu minä</p> <ul style="list-style-type: none">asiat, tunteet, taidot, tiedot ja asenteet, joita en halua ilmaistailmaisemattomat mieltymykseni, toiveeni ja pelkoni	<p>4. Tuntematon minä</p> <ul style="list-style-type: none">tuntemattomat ja tiedostamattomat tunteet, voimavarat ja kyvyt

Joe Luftin & Harry Ingman 1995

Käyttäytymisen muutoksen taustalta voi löytyä muitakin selittäviä tekijöitä, kuten alentunut työkyky, motivaation puute tai omien persoonallisuuspiirteiden hallitsemattomuus. Syynä voi olla sokeus omalle käyttäytymiselle ja sen vaikutuksille toisissa ihmisissä tai ylipäättään välinpitämättömyys muita ihmisiä kohtaan. Katkeruus ja pettymykset elämässä ja työssä voivat näkyä epäasiallisena käyttäytymisenä, kielteisenä asenteena tai kateellisuutena.

Epäasiallinen käytös muuttaa työyhteisön tunnelmaa kireäksi ja jännittyneeksi. Yksikin ihminen voi pilata koko työyhteisön ilmapiirin hallitsemattomalla ja harkitsemattomalla käytöksellään. Jos ongelmallisesti käyttäytyvä ihminen on esimies, ahdistavat tunteet ovat vielä voimakkaammat.

Epäasiallinen käytös puheeksi

Epäasiallinen käytös kannattaa ottaa heti puheeksi, jos ihminen itse ei ymmärrä pyytää sitä anteeksi. Puheeksiottaja voi kokea haas-

teelliseksi sen, miten hän tuo esille huonon käyttäytymisen.

Joe Luftin ja Harry Inghamin (1955) kehittämä Joharin ikkuna voi auttaa käyttäytymisen ja toiminnan puheeksi ottamisessa. Malli tuo käyttäytymisen ja toiminnan tarkasteluun neljästä eri näkökulmasta:

- 1 Minä tunnen, ja muut tuntevat.
- 2 Minä en itse tunnista tai näe, mutta muut tuntevat ja näkevät.
- 3 Minä valitsen piilottaa, ja muut eivät tunne tätä puolta minussa.
- 4 Minä eivätkä muutenkaan tunne näitä puolia minusta.

Puheeksi ottamisessa on hyvä olla tietoinen, että ihminen tarkastelee omaan toimintaansa usein hyvin rajallisesti ja helposti vain esittämänsä julkisivun kautta. Puheeksiottaja voi siis hyödyntää niitä asioita, jotka saattavat olla henkilölle sokeita kohtia tai käyttäytymisessä näkyviä asenteita.

Ota epäasiallinen käyttäytyminen puheeksi

Kuka tahansa voi ottaa epäasiallisen käyttäytymisen puheeksi. Kun otat asian puheeksi, toimi näin:

- 1 Kysy ensin toisen käsitys ja näkökulmat tapahtuneesta.
- 2 Toista toisen kertoma pääpiirteissään.
- 3 Kerro sitten, mikä on sinun näkemyksesi tilanteesta.
- 4 Totea, missä näkemyksenne eroavat.
- 5 Perustele työhön ja työyhteisöön liittyen, miksi työssä tulee käyttäytyä asiallisesti.
- 6 Tarkentakaa lopuksi yhdessä, mitä asiallinen työkäyttäytyminen tarkoittaa. Sopikaa vielä, milloin käyttäytymisestä keskustellaan ao. henkilön kanssa uudelleen seurantamielessä.

Epäasialliseen työkäyttäytymiseen työpaikalla tulisi puuttua ajoissa – ennen kuin se muodostuu työyhteisössä normaaliksi tilaksi tai tilanteeksi. Työpaikalla tulisi puuttua sellaisiin työkäyttäytymisen häiriöihin, jotka vaikeuttavat työn tekemistä ja yhteistyötä. On muistettava, että se, mihin ei puututa, on sallittua, tai se, mikä on yhdelle sallittua, on kaikille sallittua.

Jokainen aikuinen ihminen työpaikalla vastaa aina omasta käyttäytymisestään. Työyhteisön kaikilla jäsenillä on moraalinen velvollisuus puuttua huonoon käyttäytymiseen. Työyhteisön jäsenet voivat joko sallia tai estää sen. Juridinen velvollisuus ja keinot epäasialliseen työkäyttäytymiseen puuttumisessa on esimiehellä.

Työkäyttäytyminen lainsäädännössä

Epäasiallista käyttäytymistä salliva työkuultuuri on terveyttä ja turvallisuutta vaarantava, turvaton ja tehoton. Työturvallisuuslain mukaan työntäjän velvollisuutena on suojata työntekijää työssä terveyshaitoilta. Näihin haittoihin kuuluvat myös henkisen terveyden haitat, kuten häirintä ja epäasiallinen kohtelu. Häirinnällä voidaan tarkoittaa yleisen hyvän tavan vastaista ja työhön kuulumatonta toimintaa tai käyttäytymistä työssä.

Työturvallisuuslain 18 §:ssä määritellään työntekijän yleiset velvollisuudet. Sen mukaan työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa näiden turvallisuudelle tai terveydelle haittaa tai vaaraa.

Työsopimuslain 3. luvussa määritellään työntekijän velvollisuuksia. Työntekijän on tehtävä työt esimiehen määräyksiä ja ohjeita noudattaen. Työntekijän on omassa toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa.

Työn johtaminen ja siihen liittyvien määräyksien antaminen on esimiehen tehtävä. Esimies voi jakaa tätä vastuuta myös työntekijöille niin halutessaan. Operatiiviseen johtamiseen tai esimiehen työhön puuttuminen ilman valtuuksia, esimiehen ohittaminen tai toimiminen esimiehen antamien ohjeiden vastaisesti tai esimiehen ohjeiden vastustaminen ovat ristiriidassa työntekijän aseman kanssa. Nämä teot voidaan tulkita esimiesaseman väheksymisenä ja niskurointina esimiehen määräyksiä vastaan.

Epäasiallinen esimieheen kohdistuva käyttäytyminen työssä voi ilmetä esimerkiksi esimiehen maineen tai aseman loukkamisena levittämällä vääriä tietoja, puhumalla pahaa selän takana, juoruamalla, mustamaalaamalla, kritisoidulla, haukkumalla tai pilkkaamalla.

Esimieheen kohdistuva epäasiallinen käyttäytyminen voi ilmetä

- työnteon vaikeuttamisena tai jarruttamisena, esimerkiksi tiedonkulkua vaikeuttamalla tai jättämällä asioita hoitamatta
- moittimalla esimiestä äänekkäästi ja kyseenalaistamalla esimiehen arviointikykyä
- käyttäytymällä aggressiivisesti palaveri- ja neuvottelutilanteissa
- pyrkimyksenä saada esimies vaihtamaan työpaikkaa, savustamalla
- suullisina tai kirjallisina uhkauksina.

Hyvän työkäyttäytymisen vaatiminen sekä huonoon työkäyttäytymiseen ja yhteistyökyvyttömyyteen puuttuminen ovat viime kädessä esimiehen tehtäviä. Puutumattomuus mahdollistaa epäasiallisen käyttäytymisen jatkumisen ja luo haitallista työkäyttäytymisen kulttuuria työpaikalla. Se heikentää ajan kuluessa koko työyhteisön tuottavuutta.

Epäasialliseen käyttäytymiseen puututaan ottamalla se puheeksi esimiehen ja työntekijän välisessä keskustelussa. Puheeksi ottamista helpottaa, jos työpaikalla on yhdessä sovittu varhaisen välittämisen malli tai toimintatapoja ja -malleja ristiriitatilanteisiin puuttumisesta sekä hyvän työkäyttäytymisen periaatteista. Esimies voi tukeutua ohjeeseen käydessään keskustelua työntekijän kanssa.

Mikäli asiasta keskusteleminen ei paranna työkäyttäytymistä, voidaan työyhteisön jäseniä, esimiestä tai työnantajaa kohtaan esiintyvistä epäkunnioittavasta ja vihamielisestä käyttäytymisestä antaa varoitus. Varoitus antaa työntekijälle mahdollisuuden korjata käyttäytymistään. Varoitus kertoo, että työntekijän huonoon käytökseen suhtaudutaan vakavasti, mutta hänelle annetaan mahdollisuus korjata menettelynsä. Mikäli

varoituskaan ei muuta työntekijän käyttäytymistä, voi tilanne johtaa työntekijän irtisanomiseen.

Epäasiallinen käyttäytyminen on kallista

Ari Heiskasen Tehylle tekemässä kyselytutkimuksessa (2012) selvitettiin, miten työyhteisöissä ilmenevä häiriökäyttäytyminen vaikuttaa yksilöön ja ryhmän jäseniin. Tutkimuksessa laskettiin myös häiriökäyttäytymisestä aiheutuva taloudellinen menetys.

Tutkimusraportissa todetaan, että mikäli häiriökäyttäytyminen ja sen vaikutukset ilmenisivät noin 5 300 henkilön työpaikassa, siitä aiheutuva tuottavuuden menetys olisi vuodessa noin 30,5 miljoonaa euroa. Koko kansantaloudessa, kaikki toimialat mukaan lukien, voidaan häiriökäyttäytymisen laskea aiheuttavan useiden satojen miljoonien eurojen välittömät menetykset vuositasolla.

Häiriökäyttäytymiseksi tutkimuksessa paikannettiin

- epäasiallisuus
 - toisen ehdotusten sivuuttaminen, tervehtimättömyys, kiitoksen ja anteeksipyyntöjen unohtaminen, toistuvien voimasanojen käyttö, jättäminen vastaamatta kiireellisiin viesteihin sekä ikävät ja loukkaavat viestit
- pantomiimi
 - paheksuvat ilmeet ja eleet, jotka kohdistuvat henkilöön tai hänen esittämänsä asiaan, ei-sanalliset aggressiot, ylidramaattinen huokailu ja katseen pois kääntäminen
- kunnianttomuus
 - tiedottomatta jättäminen tärkeistä työasioista ja muutoksista toisen epäonnistumisen toivossa, epäasiallinen työmäärän antaminen, toisen syyttämisen omista tai muiden virheistä, helpojen tehtävien valikoiminen itselle ja toisen tekemästä työstä kunnian ottaminen

- nöyryyttäminen
 - puheiden vääristely ja vähättely selän takana, virheiden kyttääminen ja niistä puhuminen selän takana, julkinen nuhtelu, loukkaaminen tai vähättely, perusteeton osaamisen vähättely selän takana, juoruilu sekä perättömien ja arkaluontoisten huhujen levittäminen
- toisen itsetunnon romuttaminen
 - yritteliäisyyden murskaaminen, julkinen suorituskyvyn tai käyttäytymisen kritisointi, työsuhteen loppumisella uhkailu, palaverien pitäminen mahdollisuuksien rajoittaminen ja henkinen eristäminen sivuuttamalla mielipiteet.

Jatkuvassa häiriökäyttäytymisen pelossa eläminen vaarantaa työyhteisön jäsenten fyysisen ja henkisen turvallisuuden. Työpäivistä tulee jatkuvaa taistelua, ja tuottava työn tekeminen jää sivuseikaksi.

Häiriökäyttäytymisellä on vaikutuksia myös työnantajan maineeseen. Häiriökäyttäytymistä kokevista 70 % kertoo kokemuksestaan työpaikan ulkopuolella. Aloilla, joissa työntekijöistä on pulaa, voi huonomaineiselle työpaikalle olla vaikeaa rekrytoida uutta henkilöstöä.

Hyvä ja ammatillinen työkäyttäytymisen kannattaa

Ihmisellä on synnynnäinen tarve kuulua ryhmään. Aivomme tarkkailevat jatkuvasti uhkia eloon jäämisen varmistamiseksi. Ne arvioivat koko ajan toisten ihmisten aikomuksia toimintaa ja käyttäytymistä. Tarkkaileminen aktivoi aivoissamme samoja alueita, kuin itse teon suorittaminen aktivoi. Jatkuvasti uhkaavia tilanteita kokevan ihmisen käytettävissä olevat resurssit vähenevät, ja tunteiden valtaamaa toimintaamme on vaikeampaa kontrolloida.

Uhan edessä

- työmuistin kapasiteetti laskee
- kuunteleminen ja ymmärtäminen heikenevät
- oivallus-, ongelmanratkaisu- ja suorituskyky lamaanuvat
- avoimuus, luottamus muihin, empatia- ja yhteistyökyky sekä asioiden ennakkoluoton eteenpäin vieminen kärsivät.

Työkäyttäytyminen on ihmisten tekemiä valintoja toisia kohdatessaan. Huono reaktio tulee luonnostaan, mutta hyvä käyttäytyminen edellyttää harkintaa ja valintaa. Ne omalta osaltaan vaikuttavat siihen, miten yhteistyö työpaikalla onnistuu ja mitä sen avulla saadaan aikaan. Hyvät peruskäytöstavat ovat hyvän työkäyttäytymisen perusta.

Työilmapiiriin vaikuttaa jokainen omalta osaltaan

Organisaatioilmapiiri muuttuu myönteiseksi hyvässä vuorovaikutuksessa ja hyvissä kohtaamisissa. Jokaisella organisaation jäsenellä on vastuu käyttäytymisestä ja mahdollisuus valita positiivisesti poikkeava käyttäytymisen. Sillä tarkoitetaan kiitollisuutta, arvostusta, läsnäoloa ja auttamista heijastavaa käyttäytymistä. Se on tietoinen tahtotila ja valinta.

Positiivisten kohtaamisten kautta syntyvät myönteiset tunnejäljet luovat itseluottamuksen tunnetta sekä lisäävät rohkeutta ja aloitteellisuutta toimeen ryhtymisessä. Yksilöt, jotka kokevat positiivisia tunteita, haluavat välittää positiivisesti poikkeavaa käyttäytymistä edelleen toisiin työkaverihin ja asiakkaisiin.

Positiivinen ilmapiiri syntyy myönteisiä tekoja tekemällä toisia ihmisiä kohdattaessa. Se ei synny itsestään tai yksistään esimiesten tai johtajien käyttäytymisen kautta, vaikka esimiesten ja johdon toiminta siihen merkittävästi vaikuttaakin. Jarkko Rantasen (2015) mukaan johdon toiminta selittää 50–70 % organisaation ilmapiiristä.

Merja Fischerin (2012) väitöskirjatutkimus osoitti, että yritysten asiakaspalveluhenkilöiden kokemukset työilmapiiristä sekä työn merkityksellisyydestä vaikuttivat suoraan asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Tunteet tarttuvat työyhteisön sisällä, ja yksilöiden tunnepääoma kertyy organisaation yhteiseksi tunnepääomaksi. Ylivertainen asiakaskokemus syntyy organisaation sisäisestä laadusta – siitä, että ymmärretään oman käyttäytymisen vaikutus muihin sekä toisten yksilöiden ja yksiköiden merkitys osana asiakaskokemuksen synnyttämistä.

Nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa työelämässä tarvitaan yksilön tai ryhmän kyvykkyyttä selvitä vastoinkäymisistä. Tätä

sopeutumiskykyä kutsutaan resilienssiksi. Se auttaa jatkuviin muutoksiin sopeutumisessa ja hyviin lopputuloksiin pääsyssä. Resilientti ihminen pystyy toimimaan haasteellisissa tilanteissa, koska hänellä on uskoa kykyihinsä vaikuttaa aktiivisesti omaan elämäänsä ja tulkintoihinsa.

Myönteisyys työyhteisössä lisää resilienssiä, ja siksi myönteisen tunneilmaston vahvistaminen on tärkeää. Myönteisyys laajentaa ajattelun näkökulmia. Se auttaa ottamaan toisten ihmisten näkemykset huomioon ja hyödyntää paremmin tilannekohtaisia mahdollisuuksia.

Positiivisesti poikkeavasti käyttäytyvä esimies on läsnä ja kuuntelee alaisiaan, auttaa

Keinoja vaikuttaa työilmapiiriin

Kanna oma kortesi kekon myönteisen ilmapiirin puolesta:

- Keskity oman perustehtäväsi laadukkaaseen toteuttamiseen
- Kuuntele ja ole läsnä
- Toimi yhteistyöhalukkaasti
- Tunnista ja pysäytä omat kielteiset ajatukset
- Valitse myönteiset sanat, vaikka ajatukseksi olisi kielteinen
- Opettele tunnistamaan omia vahvuuksiasi ja kehittämisen kohtia. Näe vahvuuksia myös muissa työyhteisösi jäsenissä
- Ole avoin uuden oppimiselle
- Ole valmis tekemään työssäsi muutoksia ja kehittämään työtäsi
- Ole täsmällinen ja luotettava sekä avoin ja rehellinen
- Huolehdi omasta hyvinvoinnistasi myös työn ulkopuolella
- Arvosta esimiestäsi ja työkavereitasi
- Tue ja auta esimiestäsi ja työkavereitasi heidän tehtävissään

- Kiinnitä huomiota viestintäsi selkeyteen. Pyydä tärkeissä asioissa toista toistamaan kuulemansa
- Ota vastaan palautetta ja kiitä siitä
- Anna muille rakentavaa palautetta. Etsi mahdollisuuksia myönteisen palautteen antamiseen.
- Älä loukkaa tarkoituksellisesti ketään ja selvitä mahdolliset loukkaantumiset heti niiden ilmettyä
- Ole aloitteellinen mutta älä loukkaannu, jos kaikkia ideoitasi ei voida toteuttaa
- Kerro esimiehellesi työn kehittämiskohteista sekä ideoista asioiden kehittämiseksi
- Perehdy esimiehen päätäntävällän rajoihin äläkä vaadi häneltä kohtuuttomia
- Arvioi omaa toimintaasi ja sen vaikutuksia työyhteisössä. Anna itsellesi mahdollisuus kehittyä paremmaksi työyhteisön jäseneksi.



pyytämättäkin, osoittaa kiitollisuutta, osallistaa organisaatiotaan ja ottaa mukaan suunnittelutyöhön sekä on epäitsekkäs antamalla kunnian alaisilleen. Poikkeavaksi käytöstä kutsutaan, koska negatiivinen ja neutraali käyttäytyminen syntyy yleensä automaattisesti ja ilman ponnisteluja. Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen vaatii, että jokaisessa tilanteessa pysähtyy miettimään, millä sävyllä tai tavalla asioita ilmaisee.

Vuorovaikuttaminen synnyttää tunteita. Yksittäisistä tunteista syntyy erilaisia mielentiloja, joista taas rakentuu organisaation ilmapiiri. Ilmapiiristä syntyy kulttuuri. Kulttuurin tasolle piintynyttä käyttäytymistä ei ole mahdotonta mutta on tyyppillisesti haasteellista muuttaa. Siksi työkäyttäytymiseen tulisi kiinnittää ajoissa huomiota ja ohjata se hyvää suuntaan.

Organisaation kulttuuri muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja päivittäisissä kohtaamisissa. David Rockin (2008) kehittämän mallin avulla mukava ilmapiiri saadaan aikaan SCARF-mallilla.

SCARF muodostuu sanoista status, certainty, autonomy, relativness ja fairness, jotka ovat suomeksi sosiaalinen asema, ennustettavuuden kautta löytyvä varmuus, autonomia, yhteenkuuluvuus ja oikeudenmukaisuus. Näihin tekijöihin vaikuttamalla voidaan työpaikalla vähentää toiseen ihmiseen liittyvää uhan kokemusta. Sosiaalisen aseman tulisi mielellään olla työpaikalla mahdollisimman pysyvä, tai ainakaan se ei saisi laskea. Sosiaalista asemaa voidaan varmistaa huolehtimalla tasavertaisesta kohtelusta. Epävarmuus aiheuttaa uhkaa. Ennustettavuus kertomalla työhön liittyvistä muutoksista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa lisää ennustettavuutta. Autonomian tunnetta voidaan vahvistaa sallimalla erilaisia työn tekemisen tapoja ja kannustamalla omaan ajatteluun. Ulkopuoliseksi jäämisen tunne aiheuttaa fyysisen kivun kaltaista kipua. Työssä kaikkien pitäisi kokea olevansa porukan toivottuja jäseniä. Oikeudenmukaisuus näkyy monenlaisena reiluutena työssä ja etenkin esimiestyön päätöksenteossa.

Hyvä käyttäytyminen työssä

Hyvään työkäyttäytymisen kuuluu samoja piirteitä kuin hyvää käytökseen muutenkin. Työssä käyttäytymisen pitää olla työn tekemistä edistävää ja yhteistyötä helpottavaa. Työpaikan kulttuuri vaikuttaa siihen, millainen toiminta ja käyttäytyminen ovat missäkin työyhteisössä sopivia.

Myös lainsäädäntö velvoittaa työpaikalla sekä hyvään yhteistyöhön että käyttäytymiseen. Työturvallisuuslain 18 §:n mukaan ”Työntekijän on työpaikalla vältettävä selaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa näiden turvallisuudelle tai terveydelle haittaa tai vaaraa.”

Huonoa käyttäytymistä saatetaan perustella persoonallisuuden kautta. Huolimatta siitä, millainen peritty persoonallisuus ihmisellä on, hän voi tehdä valintoja ja käyttäytyä asiallisesti. Töissä pitää tulla toimeen kaikkien ihmisten kanssa. Töissä on aina voitava puhua työstä ja siihen liittyvistä asioista asiallisesti. Työhön liittyviä asioita täytyy olla mahdollisuus kysyä ja saada asiallinen vastaus asialliseen kysymykseen. Hyvässä työkäyttäytymisessä on kyse sisäistetystä reilueudesta, joka tukee työn tekemistä ja yhteistyön sujumista.

Jo pienillä ja toisen ihmisen huomioivila teoilla pääsee hyvään alkuun. Niitä ovat tervehtiminen, kiittäminen ja anteeksi pyytämisen. Niiden avulla voi luoda arvostavan yhteyden toiseen ihmiseen.

Hyvä käytös pitää sisällään myös tilannetajun. Aina ei ole aikaa keskustella pitkään, ja asian kertominen on mitoitettava käytettävän ajan mukaan. On osattava valita oikea tapa ilmaista asia, etsittävä yhteinen kieli ja sopiva laajuus esittää asia. Tavoitteena on, että asia menee oikein perille. Jos kyse ei ole puheen pitämisestä vaan vuorovaikuttamisesta, käytettävissä oleva aika on jaettava toisten kanssa.

Kaikkiin vuorovaikutuksen vivahteisiin ei ole pakko tai kannatakaan tarttua, vaan toisen kärkevien sanontojen tai reaktioiden

ohittaminen voi olla joskus suurta viisautta. Työssä täytyy olla tiettyä joustavuutta kestää erilaisia näkemyksiä, eikä pitää kiinni omasta kapeasta käsityksestä omasta näkökulmasta katsottuna. Tilanteet kärjistyvät töissä usein erilaisista näkemyksistä tai tavoista esittää asioita. On hyvä muistaa, että työssä ei olla loukkaamassa mutta ei myöskään loukkaantumassa.

Hyvään työkäyttäytymiseen kuuluu reiluus. Reiluus on kaikille sallittua.

Reiluus työssä tarkoittaa mm.

- toivon ja myönteisen asenteen säilyttämistä haasteellisissakin tilanteissa
- valmiutta suvaita työn hankaluuksia ilman jatkuvaa valittamista
- joustavuutta ihmisiä, tilanteita ja asioita kohtaan
- erilaisten mielipiteiden vastaanottamista
- omien henkilökohtaisten tavoitteiden sijaan porukan tavoitteisiin keskittymistä
- ystävällisyyttä, huomaavaisuutta ja avuliaisuutta.

Se, mitä kullakin työpaikalla pidetään hyvänä työkäyttäytymisenä, olisi hyvä käsitellä koko työyhteisön kanssa. Ihmisillä on erilaisia käsityksiä hyvästä työkäyttäytymisestä ja sen merkityksestä. Jo pelkkä keskusteleminen aiheesta vaikuttaa siihen, miten ihmiset suhtautuvat asiaan. Tärkeistä asioista on työpaikalla aikaa keskustella.

Kun työyhteisössä määritellään, mitä taroitetaan hyvällä käyttäytymisellä, voidaan sitä vaatia kaikilta sen jäseniltä. Jos hyvää ja huonoa käyttäytymistä ei ole määritelty, puuttuminen huonoon työkäyttäytymiseen on vaikeaa. Milloin tiedetään, että huonon käyttäytymisen raja on ylitetty, jos sitä ei ole määritelty?

Kun hyvä työkäyttäytyminen on nostettu esille keskustelussa ja määritelty kirjallisena ohjeena, on se mahdollista nostaa esille myös uusia ihmisiä perehdytettäessä. Kun työnantaja ohjeistaa hyvän työkäyttäytymi-

sen ja vetää rajan huonolle käyttäytymiselle, huonoon työkäyttäytymiseen puuttuminen selkeytyy.

Näin pääset hyvään alkuun:

- 1 Pidä kieleesi kurissa ja reaktiosi aisoissa. Se, miten sanot asian, on tärkeämpää kuin se, mitä sanot.
- 2 Lupaa se, mistä voit pitää kiinni.
- 3 Kiitä muita heidän hyvistä suorituksista.
- 4 Anna ihmisen tuntee sinun silmissäsi itsensä tärkeäksi henkilöksi.
- 5 Ohita pienet kivut ja huolenaiheesi ajatuksina. Keskity puheessasi hyvään ja myönteiseen.
- 6 Keskustele ja kuuntele. Voit olla eri mieltä olematta epämiellyttävä.
- 7 Kieltäydy keskustelemasta jonkun toisen paheista. Auta myös toisia näkökulman vaihtamisessa.
- 8 Huomioi toisten tunteet. Toisen nolauttaminen loukkaa syvästi ja voi hankaloittaa yhteistyötä pitkään.
- 9 Tee parhaasi, mutta älä korosta itseäsi. Onnistut työssäsi yhteistyössä muiden ihmisten kanssa.

Myötäelävä vuorovaikutus

Amerikkalainen psykologian tohtori Marshall B. Rosenberg kehitti 1960-luvulla Non-violent Communication™ -prosessin eli NVC:n. Prosessi tunnetaan Suomessa myös nimillä myötäelävä vuorovaikutus, väkivallaton viestintä ja kirahvikieli. NVC-prosessi auttaa rakentamaan yhteyden toiseen ihmiseen ja ylläpitämään sitä haasteellisissakin olosuhteissa.

NVC-prosessi koostuu kahdesta taidosta. Ne ovat

- 1 rehellinen itseilmaisuus ilman syyttelyä tai arvostelua
- 2 viestien empaattinen vastaanotto ilman syyllistymistä tai arvostelun kuulemistä silloinkin, kun viesti on ilmaistu niin, että meidän on vaikea ottaa se vastaan.

NVC on tarvelähtöinen filosofia, jonka mukaan kaikkien tekojemme takana on jokin universaali tarve. Kohdistamme huomiomme siihen tarpeeseen, joka ihmistä kussakin tilanteessa motivoi. Sama ärsyke eli sama tekemämme havainto herättää meissä eri tilanteissa erilaisen tunteen.

NVC korostaa tunteiden ja tarpeiden merkitystä. Tarpeiden tyydyttyminen tai tyydyttämättä jääminen tulee esille tunteittemme kautta. Jos jokin tarpeemme tyydyttyy, tunnemme miellyttäviä tunteita. Jos puolestaan jokin tarpeemme on tyydyttämättä, tunnemme epämiellyttäviä tunteita. Vaikka syytämme omista tunteistamme usein muita ihmisiä tai tapahtumia, meidän tunteitamme säätelevät meidät oman tarpeemme eivätkä muut ihmiset.

Inhimilliset perustarpeet ovat universaaleja. Ne ovat asioita, joita kaikki maailman ihmiset tarvitsevat ollakseen tyytyväisiä.

Tarpeita ovat

- autonomia
- kiitollisuus
- eheys
- keskinäinen riippuvuus
- fyysinen hyvinvointi
- leikki
- henkinen yhteisyys.

Vihan tunteen käsittely

Joskus epäasiallinen käyttäytyminen selitetään ja oikeutetaan vihan tunteella. Vihan laukaiseva tekijä ei ole kuitenkaan sen syy. Toisten ihmisten teot eivät herätä vihan tunnetta, vaan meissä olevat tyydyttymättömät tarpeet. Vihaan kannustaa vääristynyt ajattelumme, omat mielikuvat ja tulkinnat, toisten arvostelu, tuomitseminen, halu rangaista sekä oikein-väärin-ajattelu.

Vihan tunne on kuin herätyskello. Se kertoo, että tarpeemme ei ole tyydyttynyt. Kannattaa miettiä, millaiset tarpeet ovat jääneet täyttymättä.

- 1 Pysähdy, hengitä ja rauhoitu.
- 2 Kuuntele omia arvostelujasi ja syytöksiäsi.
 - Miten leimaat toisen?
 - Mikä käyttäytymisessä tai sanomisessa herättää vihasi?
- 3 Tunnista omat kauniit tarpeet, joita haluat täyttää.
- 4 Tunnista toisen ihmisen tarpeet.
 - Mitä tarpeita toinen yrittää tyydyttää?
- 5 Puhu.

Esimerkki vihaisena ja syyttävästi kerrotusta asiasta: ”Sain vuosien määräaikaisten tehtävien jälkeen vakituisen työn. Moni työpaikallamme olisi halunnut työni. Olen kuullut kahdelta työkaveriltani, että pätevytyeni tehtävän hoitamiseen on kyseenalaistettu. Olen kuullut huhuja, että esimies vain haluaa suosia minua.”

Vihan syy ovat omat ajatuksemme. Haluaimme helposti syyttää toisia ihmisiä omasta kärsimyksestämme. Syyllistäminen kuitenkin vain vahvistaa vihan tunnetta ja haluamme rangaista toista. Saatamme ajatella, että syyntä toisten ihmisten toimintaan on kateus ja pahansuopaisuus.

Toisen tuomitseminen on vääristynyt tapa ilmaista tunteita. Syyttävä ja tuomitseva ajattelu lisää vihaisuuttamme. Tuomitseminen herättää toisessa ihmisessä puolustautumisen halun eikä auta asian ratkaisemisessa ja enemminkin katkaisee vuorovaikutusyhteyden toisiin ihmisiin.

Vihan tunteeseen kannustaa ajatus, että toiset ihmiset haluavat meille pahaa. Tällainen ajattelu ei kuitenkaan täytä tarpeitamme. Pettymys työkavereita kohtaan voi olla halua luottaa toisiin ihmisiin ja tarve ystävällisyyteen.

Mieti nyt, mitä tunnet. Voisiko saman asian kertoa tarpeiden kautta näin:

”Olen surullinen ja pettynyt. Olen niin kovasti nähnyt vaivaa opiskeluiden kanssa tähän tehtävään tarvittavan pätevyuden saavuttamiseksi. Haluaisin voida luottaa työkavereiden ystävällisyyteen.”

NVC:n avulla voidaan omia ajatuksia ja tulkintoja pysäyttää. M. B. Rosenberg loi neljän vaiheen mallin löytääkseen empaattisen yhteyden ihmiseen. Niihin kuuluu havainto, tunne, tarve ja pyyntö.

NVC antaa mahdollisuuden jäsentää asia sekä itselle että sille, jolle asiaa esitetään. Tunteet ilmaistaan ja harmistus tuodaan esille. Itse ongelmallinen asia esitetään myös sekä selkeä pyyntö tehdä tulevaisuudessa asiat toisella tavalla.

Tarpeet vihan takana

Voimakkaassa vihan tunteessa tehdyt teot eivät täytä tarpeitamme. Käännä mielessäsi tuomitsevat ajatukseti tarpeiksi.

Edelleen edellä kerrotun tarinan voisi kertoa näinkin:

”Haluaisin olla arvokas osa tätä kokonaisuutta, jonka vuoksi työskentelemme. Haluaisin, että työpanostani ja osaamistani arvostettaisiin ja kunnioitettaisiin. Haluaisin voida luottaa siihen, että saan työkavereilta tukea.”



Pyyntö

Kun olet käynyt läpi edellä kuvatut vaiheet, vihasi onkin jo laantunut ja muuttunut selkeiksi tarpeiksi. Mieti vielä, mitä haluaisit pyytää toiselta ihmiseltä. Olisiko toiveesi vaikkapa keskusteleminen asiasta ja halu kuulla toisen ihmisen näkemyksiä?

Aina ei ole mahdollista käydä asioita läpi keskustellen toisen ihmisen kanssa. Voit kuitenkin käyttää edellä kerrottua mallia omien ajatustesi jäsentämiseen tarpeittesi paikantamiseksi.

Kun pääset selville, millaisia asioita tarvitset ja pyydät itseltäsi ja muilta, vihasi on laantunut ja muuttunut selkeämmäksi mahdollisuudeksi muuttaa tilannetta parempaan suuntaan.

Olet myös halukkaampi ajattelemaan asiaa vastapuolen näkökulmasta. Olet valmiimpi keskusteluun, koska tiedät, mikä sinulle on tärkeää. Voit myös ymmärtää, että toisella ihmisellä on samassa asiassa erilaisia tarpeita. Kummankaan tarpeet eivät ole väärää tai toisen tärkeämpiä kuin toisen.

Myötäelävää vuorovaikuttamista

Ennen kuin aloitat asian käsittelyn, mieli ensin itsekseksi, mikä sinua harmittaa ja millaisia tunteita asia sinussa herättää.

Tämän myötäelävän vuorovaikuttamisen eli NVC-mallin ajatus on se, että asia käsitellään vaiheittain seuraavasti:

Havainnot

Kerro havaintosi minä-muodossa. Kerro tekemäsi havainnot sinun näkökulmasta: Mitä? Missä? Miten? Kuka? Älä käytä sanoja: sinä aina, sinä et koskaan, usein jne. Esimerkiksi: ”Kun palaverissamme kerroit, että..”

Kerro tekemistäsi konkreettisesti havainnoitasi. Voimakkaat tulkinnat asioiden taustoista herättävät toisessa osapuolella helposti ärtymystä ja halua puolustautua hyökkäämällä.

Älä tee tulkintoja toisen tapojen yleisyydestä esim. sanomalla ”sinä et koskaan.” tai ”aina sinä..”. Pitäydy myös tekemästä tulkintaa siitä, miten toinen kertoi asian, esim. tökerösti, tylästi tai loukkaavasti. Kerro vain se havaintosi, mikä on todella tapahtunut.

Tunteet

Kuvaa, miltä sinusta tuntuu tai tuntui, kun ikävä tilanne sattui. Olet ollut ehkä ärtynyt, surullinen tai pettynyt. Ota vastuu omista tunteistasi ja muista, että tunteet ovat syntyneet sinun ajatustesi tuloksena. Kerro tunteistasi, mutta älä syyllistä ajatuksillasi toista.

”Olin aivan yllättynyt ja harmissani, kun..”
”Olin surullinen ja pettynyt..”

Tarve

Kerro tarpeistasi eli siitä, mikä sinulle on tärkeää. Sinun tarpeesi ovat sinulle tärkeitä ja henkilökohtaisia. Tarpeiden tunnistaminen on tärkeää hyvinvoinnin kannalta. Muista, että toinen ei voi arvata sinun tarpeitasi, joten sinun täytyy pystyä kertomaan ne ääneen.

”..Toivoisin, että meillä olisi parempi yhteys.”

”..Tarvitsen turvallisuuden tunnetta voidakseni avoimesti ideoida..”

Pyyntö

Esitä lopuksi pyyntö. Muista, että pyyntö ja vaatimus ovat kaksi eri asiaa. Vaatimukseen sisältyy jokin uhka. Pyyntöön on sen sijaan myönteinen kaiku.

”Toivon, että voisimme keskustella asiasta lisää. Haluaisin niin kuulla, mitä sinä ajattelet asiasta.”

Suhtaudu toiseen arvostavasti. Vain arvostavalla suhtautumisella saatte asian ratkaistua. Arvostuksen kautta pääsette lähemmäksi toistenne ymmärtämistä ja asian ratkaisemista.

Kannusta toista kertomaan näkemyksensä asiasta. Hyväksy hänen tunteensa ja näkemyksensä. Ne voivat olla hyvin erilaisia näkemyksiä samasta tilanteesta. Kysy myös hänen toiveitaan asiassa.

Ota huomioon, että toiselle asia voi tulla täytenä yllätyksenä ja hänen reaktionsa voivat olla asiassa puolustavia tai jopa hyökkäviä. Anna toiselle aikaa käydä läpi omat tunteensa ja tarpeensa.

Ristiriidan käsittely ei onnistu kiireessä ja hälyn keskellä. Hyvä keskustelu ja tulokset saadaan aikaan, kun voidaan varmistaa molemminpuolinen läsnäolo keskustelussa.

Kun kaikki osapuolet ovat kuulleet toistensa tarpeet arvostavasti, löytyy yhteisymmärrys. Yhteisymmärrys puolestaan lisää yhteistyöhalua, jota konfliktin käsittelemiseen tarvitaan.

Työpaikkakiusaaminen

– kun toivo ja luottamus katoavat

Joskus pitkittyneet erimielisyydet ja niihin liittyvä epäasiallinen työkäyttäytyminen johtavat ihmisten tai ryhmien välisiin hankaliin konflikteihin. Usein kiusaamiskokemusten takana on ehkä alun perin mitättömältäkin vaikuttava väärinkäsitys, joka ratkaisemattomana on paisunut ja muhinut kiusaamiskokemukseksi.

Asiat toistuvasti hiertävät työpaikalla, ihmiset turhautuvat ja käyttäytyvät huonosti toisiaan kohtaan. Joku osapuoli kokee olevansa uhri, jolla ei ole mitään keinoja tilanteen selvittämiseksi ja ratkaisemiseksi. Osa kertoo kokevansa tilanteen työpaikkakiusaamisena.

Työpaikkakiusaamisen määrittelyä

Työpaikkakiusaaminen voi alkaa selvittämättä jääneistä erimielisyyksistä tai väärinkäsityksistä. Ne johtavat ensin satunnaisiin ja myöhemmin tarkoitushakuiseen toisen ihmisen loukkaamiseen. Mikäli toinen osapuoli joutuu toistuvan epäasiallisen kohtelun kohteena alistaiseen ja puolustuskyvyttömään tilaan, voi hän kokea tilanteen työpaikkakiusaamisena.

Työpaikkakiusaamisessa epäasiallinen käyttäytyminen on vallankäytön väline. Vallankäytön tarkoituksena on saattaa toinen alistaiseen asemaan.

Työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa joku joutuu toistuvasti ja pitkän aikaa kielteisen, loukkaavan tai alistavan käyttäytymisen kohteeksi. Työpaikkakiusaamisen kokemuksia voi esiintyä työntekijöiden välillä tai työntekijän ja esimiehen välillä.

Työpaikkakiusaamisella on monia muotoja. Se voi ilmetä ilmeinä, eleinä, sanoin ja teoin. Työpaikkakiusaamisessa kohteena oleva osapuoli kokee olonsa puolustuskyvyttömäksi. Puolustuskyvyttömän ihmisen tarvitsee tukea tilanteen selvittämiseksi ja lopettamiseksi.

Kiusaamisella ei tarkoiteta yhtä yksittäistä tilannetta tai kokemusta vaan usein epäasiallisia mutta toistuvia ahdistavia ja loukkaavia tilanteita. Huono käyttäytyminen on työpaikkakiusaamisessa vallankäytön väline.

Työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan

- toistuvaa huonoa ja epäasiallista käyttäytymistä toista ihmistä kohtaan
- vallankäyttöä
- loukkaamista ja loukkaantumista
- sitä, että huonon käyttäytymisen kohteena oleva ihminen joutuu puolustuskyvyttömään tilaan.

Työpaikkakiusaaminen on tapahtumaketju, jonka jatkuessa kielteisen kohtelun kohteeksi joutunut ajautuu avuttomaan ja puolustuskyvyttömään tilaan. Työpaikkakiusaamisen kohteena oleva ihminen kokee tilanteen ahdistavana. Hän on kykenemätön puolustautumaan kiusaamistilanteessa tai lopettamaan tilanteiden toistumisen omin voimin. Selvittämättöminä ja ajan kanssa tilanteet lähtevät työpaikalla jalostumaan tulkintojen ja väärin oletusten kautta edelleen hankalimmiksi hallita sekä monimutkaisemmiksi selvittää ja ratkaista.

Työpaikkakiusaamisen kokemus on yksilöllistä. Eri ihmiset kokevat erilaiset tilanteet ahdistavina ja vaikeina hallita. Työpaikkakiusaaminen voi ilmetä ilmeinä, eleinä, sanoina tai tekoina. Se voi olla mykkäkoulua, ivallisia kommentteja, eristämistä, mustamaalaamista, mielenterveyden kyseenalaistamista, piikitelyä, hyökkäämistä, nöyryyttämistä yms.

Kiusaamisen määrittelemistä vaikeuttaa se, että tilanteisiin vaikuttaa niin moni samanaikainen tekijä. Hankalassa työkuultuurissa vähäinenkin asia voi tuottaa kokemusta kiusatuna olemisesta, kun taas avoimessa ilmapiirissä vastaava asia ei tunnu niin ahdistavalta.



Tyypillisesti kiusaaminen ilmenee seuraavilla tavoilla:

- sanat
 - loukkaukset, piikikkäät huomautukset, vähättelevät puheet, takanpäin puhuminen ja vihjailu
- teot
 - puhumattomuus, pakeneminen, itkahdus, nauraminen, huumorilla vesittäminen, nöyryyttäminen, marttyyrius, ylimielisyys, selittely, iva ja tiedonvälityksen ulkopuolelle jättäminen
- ilmeet ja eleet
 - kielteiset silmäykset ja ilmeet, kyräily ja sosiaalisen kanssakäymisen estäminen.

Kaikki kiusaajiksi nimetyt eivät tunnista itseään työpaikkakiusaajiksi. He eivät joko tunnista toisen ihmisen tunnereaktioita tai pitävät omaa tapaansa toimia jollain tavalla oikeutettuna. Epäasiallisesti käyttäytyvällä on muita tarkoituspäitä teoilleen ja käyttäytymiselleen kuin varsinainen kiusaaminen.

Kun tilanne otetaan tarkasteluun, olisi selvittämisen kannalta hyvä keskittyä käyttäytymisen tarkasteluun – siihen, millaista käyttäytymistä ei enää sallita ja miten tästä eteenpäin käyttäydytään.

Kiusatun kohtaaminen

Kiusaamisesta puhuminen pelottaa. Usein kiusattu pelkää, että asiasta puhuminen tekee tilanteesta vielä hankalamman. Toisen ihmisen kanssa puhuminen auttaa sekä tilanteen hahmottamisessa että ratkaisuvaihtoehtojen punnitsemisessa.

Työpaikkakiusaamisessa on kyse toisen ihmisen loukkaamisesta ja voimakkaasta loukkaantumisesta, josta ei tahdo päästä yli. Loukattu ihminen sulkeutuu helposti omaan itseensä. Ajan kuluessa tilanne usein vaikeutuu entisestään. Asiasta puhuminen on aina vain hankalampaa. Puheytymisen katkaeminen vie kiusaamiskierteen kohti ahdistuneempaa olotilaa.

Moni kiusatun roolissa oleva kokee myös itse olevansa jossain määrin syyllinen tilanteeseen. Itseään syyllistävän on vaikeaa kerätä rohkeutta ja puolustautua.

Jokainen työpaikkakiusattu haluaa varmistaa, ettei tilanne jatku enää ahdistavana tai mene vielä pahempaan suuntaan. Työsuojeluvaltuutettu voi omassa roolissaan aloittaa keskustelun tilanteen selvittämiseksi. Hän voi myös kertoa työpaikan toimintamalleista tilanteen selvittämiseksi.

Monilla työpaikoilla on toimintaohjeita työpaikkakiusaamisen varalta. Selvitä, miten ohjeiden mukaan tulisi toimia. Kerro loukatulle työpaikan mahdollisuuksista tilanteen selvittämiseksi. Mikäli olet työsuojeluvaltuutettu, kerro, että voit toimia tukihenkilönä, kun asia viedään esimiehen tietoon ja otetaan käsittelyyn.

Seuraavat asiat auttavat loukatun ja ahdistuneen ihmisen kohtaamisessa:

Asetu istumaan loukatun viereen. Aloita kysymällä kahden kesken ja rauhallisessa tilassa: ”Kuinka voit?”

Kuuntele keskeytyksettä. Osoita olevasi vilpittömästi kiinnostunut kuulemaan, mistä sinulle halutaan kertoa. Älä keskeytä, kysy tarkentavia kysymyksiä tai kerro omista vastaavista kokemuksistasi. Keskity vain ensiksi kuulemaan.

Kiusatuksi tuleminen herättää monenlaisia tunteita. Tunteet kertovat tarpeista, jotka eivät ole tulleet tyydyttyneiksi. Anna tunteille tilaa. Osoita omalla rauhallisella käyttäytymiselläsi, ettet pelästy tunnereaktioita. Kysy tarvittaessa, miltä tilanne tuntuu kiusaamista kokevalta.

Kertaa tärkeät kohdat ja varmista, että olet ymmärtänyt toisen kertoman oikein. Kysy asiasta tarvittaessa lisää.

Sovi, miten asiassa edetään. Kysy: «Onko jotakin, mitä toivoisit minun tekevän?»

Kun asiaa on selvitetty rauhallisesti keskustellen, voidaan siirtyä miettimään, mitä tilanteelle voisi tehdä. Kannusta loukattua miettimään, millaiset asiat auttaisivat häntä. Tarjoa tukeasi esille tulleiden ratkaisujen toteuttamiseen. Selkeytä, että et voi tukijana hoitaa asiaa toisen puolesta mutta voit olla tilanteessa auttajana ja rinnalla kulkijana.

Häirintä ja epäasiallinen kohtelu

Työpaikkakiusaaminen voi johtaa jopa yksittäisenä tapahtumana tai pitkään jatkuessaan terveyden vaarantumiseen. Tällöin ollaan tekemisissä häirinnän ja epäasiallisen kohtelun kanssa.

Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun määrittelyä

Häirinnällä ja epäasiallisella kohtelulla tarkoitetaan sellaista työpaikalle kuulumatonta käyttäytymistä tai kohtelua, joka häiritsee työn tekemistä ja aiheuttaa terveysuhkaa joko yksittäisenä tapahtumana tai huonon kohtelun toistumisen seurauksena. Työturvallisuuslain tarkoittama häirintä ja epäasiallinen kohtelu ovat lyhyesti kuvattuna kiusaamistilanne, joka pidempään jatkuaan vaarantaa terveyden.

Epäasiallinen kohtelu on yleisen hyvän tavan, työvelvollisuuksien tai lain vastaista käyttäytymistä toista kohtaan työssä. Työpaikalla siihen voivat syllistyä niin työntekijät kuin työnantajatkin. Se on useimmiten järjestelmällistä ja jatkuvaa, toista alistavaa tai loukkaavaa toimintaa, joka ilmenee tekona tai laiminlyöntinä. Epäasiallinen kohtelu on psykososiaalinen riski, joka voi vaikuttaa kielteisesti työntekijän terveyteen ja työyhteisön toimivuuteen.

Epäasiallisuus voi olla myös sukupuolista häirintää tai ahdistelua. Sukupuolinen häirintä voi olla fyysistä tai verbaalista. Vihjailu, ilmehtiminen ja elehtiminen, alastonkuvat ja karkea puhe loukkaavat siinä missä läpsäytyksetkin.

Häirintä ja epäasiallinen kohtelu ovat työpaikkakiusaamisen kaltaista kohtelua. Häirintää ja epäasiallista kohtelua ovat esim. toistuva uhkailu, pelottelu, ilkeät ja vihjailevat viestit, väheksyvät ja pilkkaavat puheet, työnteon jatkuva perusteeton arvostelu ja vaikeuttaminen, maineen tai aseman kyseenalaistaminen, työyhteisöstä eristäminen ja seksuaalinen häirintä. Tällaisen toiminnan katsotaan voivan aiheuttaa terveydelle hait-

taa tai vaaraa. Häirintä ja epäasiallinen kohtelu voivat olla myös työnjohto-oikeuden väärinkäyttöä. Se voi ilmetä esim. toistuvana perusteettomana puuttumisena työntekoon tai työtehtävien laadun tai määrän perusteettomana muuttamisena, sovittujen työehtojen muuttamisena laittomin perustein, epäasiallisena työnjohtovallan käyttönä tai nöyryyttävänä käskyjen antamisena.

Työpaikkakiusaamiseen sekä häirintään ja epäasialliseen kohteluun puuttuminen

Se, mitä kukin pitää työpaikkakiusaamisena, vaihtelee yksilöittäin. Kukaan ei siis voi toisen puolesta päättää, onko hänen kokemansa kohtelu tai käyttäytyminen kiusaamista vai ei. Jokaisen tulee itse arvioida, voiko hyväksyä ja ohittaa esille nousseen ristiriidan, ja jos ei voi, on asia otettava esille.

Mitä itse voi tehdä?

Nopea ja tehokas puuttuminen varhaisessa vaiheessa voi lopettaa kiusaamiskierteen. Jokainen voi omien voimiensa ja taitojensa puitteissa sanoa huonosti käyttäytyvälle työkaverille tai esimiehelle tämän huonosta käyttäytymisestä sekä esittää toiveen muutoksesta.

Puuttuminen edellyttää, että tekee ensin itselle selväksi sellaiset työkäyttäytymisen rajat, joita ei saa ylittää. Työpaikan arvokeskustelun tai hyvästä työkäyttäytymisestä keskustelun on todettu vähentävän työpaikkakiusaamista. Hyvän ja huonon työkäyttäytymisen rajat eivät ole kaikille ihmisille selkeitä, ja sen vuoksi niistä kannattaa keskustella. Jos rajat olisivat selkeitä, työpaikkakiusaamisen kokemuksia ei ilmenisi.

Joskus työpaikkakiusaamiskokemuksen jäsentely omassa mielessä vie aikaa, eikä puuttuminen ole helppoa. Usein pelätään myös, että puuttuminen pahentaa tilannetta entisestään. Moni haluaisi varmuuden siitä, että asian esille ottaminen todella auttaisi.

Hyvä valmistautuminen asian esille ottamiseen auttaa. On hyvä miettiä ennen asian esille ottamista, millaisen käyttäytymisen itse kokee työpaikkakiusaamisena. Joskus on hyvä kirjata myös tosiasioita muistiin. Muistiin kannattaa kirjata päivämäärät ja ihmiset, jotka liittyivät tapahtuneeseen tai olivat paikalla, sekä kuvata tilanne pääpiirteittäin. Samalla voi arvioida, onko tapahtumissa kyse työpaikkakiusaamisesta ja kuinka usein tilanteet toistuvat.

Asioiden muistiin kirjaamisella voi olla myös vaaransa. Jos työpaikalla alkaa arvioida ilmiöitä ja tapahtumia työpaikkakiusaamisen näkökulmasta, voi kaiken helposti tulkita kiusaamiseksi.

Työnantajan velvollisuuksia

Häirintä ja epäasiallinen kohtelu edellyttävät aina tilanteen selvittämistä kaikilta osapuolilta sekä toimia häirinnän ja epäasiallisen kohtelun lopettamiseksi. Toimenpiteiden vaikuttavuutta tulee seurata työpaikalla työnantajan toimesta.

Työturvallisuuslaki velvoittaa puuttumaan ja selvittämään häirintää ja epäasiallista kohtelua. Työturvallisuuslain 28 §:n mukaan ”Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäasiallisen kohtelun poistamiseksi.”

Työnantajan tulee puuttua työpaikalla häirintään ja epäasialliseen kohteluun selvittämällä tilanteeseen johtaneet tekijät ja estää haitallisen tilanteen jatkuminen. Selvittämisen ja puuttumisen keinoja on monia, ja niiden toimivuus vaihtelee eri tilanteissa. Toisiin tilanteisiin käy parhaiten työyhteisösosvittelu ja toisiin taas ratkaisukeskeiset tavat tai NVC. Joskus on hyvä käyttää työnjohdollisia keinoja.

Selvittämisen tarkoituksena on paikantaa, millaisesta häiriöstä on kyse. Selvittämisessä kannattaa välttää asian nimeämistä, ennen

kuin selvitys on tehty. Samoin kannattaa olla roolittamatta asian osapuolia kiusaajiin tai kiusattuihin. On hyvä tehdä selvitys ns. puhtaalta pöydältä, jottei tiedostamattaan tule suunnattua kysymyksiä ja muokattua saatuja vastauksia tiettyyn suuntaan. Avoimet kysymykset sekä eri osapuolten vapaasti kertomat näkemykset antavat hyvää tietoa työtä haittaavasta häiriöstä. Vasta riittävän selvittämisen jälkeen todella tiedetään, millaisesta häiriöstä on kyse.

Haasteellisten tilanteiden kohtaaminen on esimiestyön arkea. Joskus esimiehen voi olla vaikeaa kohdata haasteellisesti käytäytyvä ihminen tai joutua haasteellisen tilanteen keskelle. Haasteellisissa tilanteissa selviämisessä auttavat puheeksi ottamisen mallit, koulutukset ja organisaation toimintamallit sekä oman esimiehen tai työkaverina toimivan esimiehen vertaistuki.

Mikäli esimies kokee tilanteen selvittämisen liian hankalana, voidaan asiaa selvittää myös ulkopuolisella avulla. Työterveyshuollossa on usein jo valmiiksi tietoja asiasta sekä osaamista tilanteen selvittämiseen. Myös ulkopuolisia ja aiheeseen erikoistuneita konsultteja voidaan hyödyntää.

Tilanteeseen puuttumattomuus voi johtaa oikeudellisiin seuraamuksiin. Tahallisesti tai huolimattomuuttaan toiminut työnantaja tai tämän edustaja voi rikoslain mukaan saada sakot tai enintään vuoden vankeustuomion.

Toiveita kiusaamistilanteiden ratkaisemiseksi

Eri osapuolilla on toisilleen toiveita kiusaamistilanteiden ratkaisemiseksi. Toiveita on hyvä kuulla, koska niiden avulla saadaan selville toinen toisiinsa liittyviä odotuksia. Kun odotukset tuodaan reilusti esille, asioista voidaan keskustella avoimemmin.

Yhdysvaltalaisen Workplace Bullying Instituten mukaan (2014) jopa 71 prosenttia kiusaamista kokeneista ovat kokeneet, että heitä ei ole uskottu, kun he ovat kertoneet kokemastaan työpaikkakiusaamisesta. Ainoastaan 9 prosenttia koki, että heitä uskottiin.

Usein esimiehiä syytellään siitä, etteivät he puutu kiusaamistilanteisiin toivotulla tavalla. Mitä esimiehiltä sitten toivotaan? Työntekijät toivovat, että esimies

- kuuntelee ja tiedostaa tilanteen
- ei vähättele ja siirrä asian ratkaisemista tai anna asian kasvaa ja räjähtää käsiin
- kuulee asiat tunnevyöryyn alta eikä pelästy tunteita
- pyrkii etsimään nopeita ratkaisuja yhdessä työntekijöiden kanssa
- antaa selkeitä ohjeita kiusaamistilanteissa
- toimii puolueettomasti ja tasapuolisesti molempia osapuolia kuunnellen.

Työntekijät toivovat myös, että selvittelyn seurauksena syntyisi ratkaisu, joka tyydyttäisi kaikkia osapuolia. Työntekijät eivät usein halua kompromisseja ratkaisuksi. Kompromissit koetaan ratkaisuksi, jotka eivät täytä kenenkään toiveita hyvästä ratkaisusta.

Esimiehet toivovat puolestaan työntekijöiltä, että

- työpaikalla voitaisiin keskustella avoimesti ja luottamusta olisi puolin ja toisin
- ennen esimiehelle kertomista osapuolet olisivat ensin itse pohtineet ongelmaa
- asiasta kerrottaessa tuotaisiin faktat selkeästi esille omat tunteet hilliten.

Esimiehet ovat todenneet myös, että selkeästi määritellyt ohjeet ja vastuut auttavat tilanteiden hallinnassa. Myös sosiaalisilla taidoilla sekä omien alaisten tuntemisella on suuri merkitys. Esimiesten työtä helpottaa myös, jos heillä on ylemmän johdon tuki takanaan. Mikäli esimies tarvitsee oman esimiehensä tukea, pyyntöä ei väheksytä.

Työsuojelupäälliköt toivovat, että heillä olisi tietoa siitä, mitä työpaikalla tapahtuu. Myös lainsäädännön tunteminen on eduksi. Toimiva työsuojeluorganisaatio ja yhteistointiminta tukevat hankalissa tilanteissa, ja hyvät toimintamallit auttavat puuttumisessa.

Työsuojeluvaltuutetut ovat havainneet, että työsuojeluvaltuutetun selkeä toimenkuva ennalta ehkäisee turhia odotuksia työsuojeluvaltuutetun keinoista kiusaamistilanteita selvitetessä. Asioiden esille nostaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa auttaa hankalien tilanteiden hallinnassa. Samoin hyvä yhteistyö organisaatiossa ja selkeät toimintasuunnitelmat auttavat.

Luottamusmiesten mukaan asioiden käsittelyä helpottavat hyvä yhteistyö ja työnjako työsuojelutoimijoiden kanssa. Myös koulutus menettelytavoista ja lainsäädännön tuntemus sekä luottamus edustettavien keskuudessa auttavat hankalissa tilanteissa. Luottamusmiehet ovat huomanneet, että kiusaamistilanteiden merkittävyyden tunnistaminen auttaa niiden ratkaisemisessa.

Keinoja työpaikkakiusaamisen sekä häirinnän ja epäasiallisen kohtelun selvittämiseksi

Työpaikalla esiintyvien työpaikkakiusaamisen sekä häirinnän ja epäasiallisen kohtelun selvittäminen koetaan usein vaikeaksi. Apua selvittämiseen voidaan tarvittaessa pyytää omalta työterveyshuollolta tai ulkopuolisilta asiantuntijoilta.

Esimiehen keinoja häiriön selvittämisessä

Työnantajan tehtävinä työyhteisön häiriötilanteissa on huolehtia niiden ennaltaehkäisystä, varautua häiriötilanteisiin ohjeistamalla häiriötilanteissa toimiminen sekä selvittää työyhteisössä ilmeneviä häiriöitä.

Usein lähiesimies on se, joka saa asiaa ensimmäisenä työnantajan edustajana tiedon ja on velvollinen puuttumaan tilanteeseen. Hän ryhtyy selvittämään asiaa tai käynnistää selvittelyn sekä etsii ratkaisuja häiriötilanteen lopettamiseksi työnantajan ohjeiden mukaisesti. Esimiehen tehtävä on myös varmistaa toimenpiteiden riittävyys.

Hyvän selvittämisen piirteisiin kuuluu, että esimies selvittää asiaa kaikilta osapuolilta ja ottaa erilaiset näkemykset huomioon. Selvittäminen alkaa usein kartoittamalla häiriön osapuolia ja sitä, mitkä ovat heidän näkemyksensä tilanteesta. Esimies kuulee kaikkia asianosaisia ja heidän näkemyksiään asian selvittämiseksi.

Selvittämisen alkuvaiheessa on hyvä tietoisesti olla ottamatta kantaa siihen, mistä tilanteesta on kyse, jotta selittäminen ei värity esimiehen omilla tulkinnoilla. Selvittämisen tavoitteena on löytää tapahtumia ja niiden seurauksia, jotka ovat johtaneet häiriöiseen tilanteeseen.

Kysymyksiä häiriön selvittämiseksi

Yleisiä selvitettäviä asioita

Selvittämisen voi lähteä liikkeelle kysymällä:

Mistä on kyse?

Miten häiriö ilmenee? Mistä se näkyy?

Kysymyksiä asian osapuolille

Keitä asia koskee?

Mistä on kyse?

Miten tilanne on alkanut, ja miten se on edennyt?

Mitä eri osapuolet ovat kokeneet? Millaisia tulkintoja asiasta ilmenee?

Minkälaista käyttäytymistä tai toimintaa on asian yhteydessä ilmennyt?

Kuka tai ketkä ovat käyttäytyneet epäasiallisesti? Miten he ovat käyttäytyneet?

Miten asiaa on selvitetty?

Kuinka kauan tilanne on jatkunut, ja kuinka usein sitä ilmenee?

Mitä asian osapuolet ehdottavat tilanteen ratkaisemiseksi?

Kysymyksiä työterveyshuollolle

Mistä on kyse?

Mikäli työpaikalla on terveysvaara, mistä se työterveyshuollon mukaan johtuu?

Miten laajasta häiriöstä on kyse?

Millaisia toimenpide-ehdotuksia työterveyshuolto ehdottaa?

Kysymyksiä työsuojelupäällikölle ja työsuojeluvaltuutetulle

Mistä on kyse?

Miten laajasta häiriöstä on kyse?

Kuinka kauan tilanne on jatkunut?

Miten tilanteita on saatu aiemmin ratkaistua?

Onko työpaikalla toimintaohjeita tilanteeseen? Onko toimittu ohjeistuksen mukaan?

Esimies voi tarvittaessa pyytää ulkopuolista apua häiriön selvittämiseen. Lähin auttajataho on usein työterveyshuolto. Ulkopuolista selvittäjää on hyvä käyttää etenkin niissä tilanteissa, joissa esimiestä itseään syytetään häiriön aiheuttajaksi.

Selvityspalaverin järjestäminen

Selvittämisen jälkeen osapuolet tyypillisesti kutsutaan palaveriin. Palaverissa jatketaan tilanteen selvittämistä sekä pyritään löytämään keinoja tilanteen lopettamiseksi.

Kutsu palaveriin on hyvä esittää mahdollisuuksien mukaan sekä kasvokkain että kirjallisena kutsuna. Kutsuttaessa osapuolten tulee tietää, mihin palaveriin heidät on kutsuttu. Palaveriin tulee varata riittävästi aikaa.

Osallistujilla on oltava muutama päivä aikaa valmistautua esimerkiksi tekemällä ennakkoon muistiinpanoja omasta näkemyksestään. Esimiehen on myös huolehdittava, että halukkailla on palaverissa tukihenkilö.

Esimiehen on itsekin valmistauduttava palaveriin huolella. Mikäli esimies kokee, ettei hän pysty vetämään palaveria, voi hän pyytää ulkopuolista asiantuntijaa vetämään selvityspalaverin. Palaverin vetäjän on jäseneltävä omat havaintonsa tilanteesta. Jäsentelyn tavoitteena on paikantaa olennaiset ongelmakohdat sekä pohtia palaveriin lisäkysymyksiä. Jatkotoimien osalta on hyvä varmistaa, että ne ovat vastaavanlaisia toimenpiteitä kuin muissa samantapaisissa tilanteissa työpaikalla on käytetty.

Palaverin alussa vetäjä kertoo, mitä asian käsittely koskee. Vetäjä varmistaa, että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti. Kaikilla on tasapuolinen oikeus kertoa oma näkemyksensä asiasta. Ketään henkilöä ei saa enää tarkoituksellisesti loukata. Kun palaverin pelisäännöt on käyty läpi, vetäjä kertoo oman perustellun näkemyksensä asiasta. Palaverissa keskitytään asian selvittämiseen ja ratkaisemiseen. Mikäli puhe karkaa asian ulkopuolelle, palaverin vetäjän on hyvä keskeyttää ja palauttaa harhailevat puheenvuorot asiaan.

Palaverissa pyritään määrittelemään ratkaisut tilanteeseen. Tilanteen mukaan on hyvä tarkentaa, missä asioissa on toimittu väärin, ja ohjeistaa, miten tästä lähtien on toimittava. Terveys- ja turvallisuusvaaraa voidaan minimoida siirtämällä henkilöitä eri tehtäviin. Häiritsijälle voidaan antaa myös varoitus. Vakavissa häirintätilanteissa työsuhde voidaan jopa päättää sopimattoman käytöksen ja yhteistyökkyvyyttömyyden perusteella.

Palaverissa sovitaan myös seurantapalaverin aika 2–4 kk:n päähän. Se pidetään sovittu, vaikka tilanne näyttäisikin rauhoittuneen. Palaverin päätökset kirjataan muistioon.

Työnantajan on työturvallisuuslain 17 §:n mukaan tiedotettava turvallisuuteen, terveyteen ja muihin työolosuhteisiin vaikuttavista asioista, niitä koskevista arvioinneista, selvityksistä ja suunnitelmista. Työyhteisöhäiriön tiedottamisen laajuutta arvioitaessa on tunnistettava, keitä kyseinen haitta tai vaara koskee ja mistä tiedotetaan. Tiedottamisen pääpaino tulee olla siinä, että asiaa on selvitetty, ja siinä, mihin sellaisiin toimenpiteisiin tilanteessa on ryhdytty, joilla on merkitystä työntekijöiden turvallisuuden tai terveyden kannalta.

Ratkaisukeskeisyys kiusaamistilanteissa

Kiusaamistilanteiden haasteena ovat usein voimakkaat rooliasetelmat. Kiusattu vetäytyy uhrin asemaan, ja kiusaaja leimataan pahaksi

ihmiseksi, jota syytellään ja tuomitaan. Tilanne ei ole kovin hedelmällinen ratkaisuille. Kiusaaminen on vienyt toivon ja tuonut tilalle jumiutuneen pattitilanteen.

Ratkaisukeskeisyyden avulla voidaan muuttaa kielteisesti urautunutta ajattelua. Sen avulla voidaan synnyttää toivoa ja haetaan positiivisia tunteita ja niiden vahvistamista.

Ratkaisukeskeisyys ei tarkoita sitä, että ongelmista ei saisi keskustella. Päinvastoin, ensin on paikannettava ne asiat, jotka eivät toimi. Ongelmien pohtimisessa on pidettävä huoli siitä, että ketään ei syyllistetä. Syyllistäminen ei luo hedelmällistä pohjaa ratkaisujen etsimiseen. Kun ongelmaa on pohdittu hetki, on aika siirtyä miettimään, mitä halutaan ongelmien tilalle.

Ratkaisukeskeisyyttä voidaan hyödyntää kysymällä:

- Mitä haluaisit nykytilanteen tilalle?
- Jos asiat olisi ratkaistu, mitä silloin olisi ratkaistu? Miten silloin toimittaisiin?

Ratkaisukeskeisyyden avulla voidaan ongelmallisiksi koetuille asioille löytää ratkaisuja. Heikkoutena on puolestaan se, ettei se välttämättä mahdollista riittävää tunteiden käsittelyä. Nopea ratkaisujen löytyminen voi näennäisesti helpottaa tilannetta mutta jäädä vaivaamaan tunnepuolella. Joskus ratkaisujen löytyminen voi helpottaa paineista tilannetta. Kun ratkaisuja löydetään ja työpaikalla ryhdytään toimimaan sovittulla tavalla, luottamus tulevaisuuteen alkaa pienien askelten kautta jälleen palautua.

Ratkaisukeskeistä prosessia on kuvattu tässä julkaisussa sivuilla 31–32.

Työyhteisösovittelu

Sovittelu on vapaaehtoinen konfliktinhallintamenetelmä, joka mahdollistaa asian tai tilanteen elämisen uudelleen siitä oppimalla. Se on tulevaisuuteen suuntautuvaa sosiaalista toimintaa, jolla aktiivisesti etsitään pysyviä myönteisiä ratkaisuja. Sovittelu on oppimisprosessi. Sovittelussa ihmiset

oppivat erilaisia tärkeitä taitoja, kuten yhteistoimintaa, ja itsetuntemusta sekä ymmärtämään toisten ihmisten erilaisuutta ja inhimillisiä luonteenpiirteitä.

Sovittelussa puolueeton ja ulkopuolinen henkilö (sovittelija) auttaa riidan osapuolia löytämään molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun. Sovittelija mahdollistaa syntyneestä tilanteesta keskustelun ja sovinnon tekemisen tasapuolisesti, kun asiaa käsitellään kaikista ja kaikkien näkökulmista. Prosessin tarkoituksena ei ole siirtää ongelmaa sovittelijalle tai yrittää saada sovittelijaa ymmärtämään syntyneitä tilannetta. Sovittelijan tehtävänä on ohjata prosessia, jonka lopputuloksena asianosaiset itse löytävät ratkaisun.

Sovitteluprosessi toimii parhaiten, kun osapuolet suostuvat siihen vapaaehtoisesti. Monilla työpaikoilla on etukäteen sovittu, että selvittelyssä käytetään sovittelua. Tällöin erillistä lupaa sovittelumenettelyn käyttämiseen ei yleensä tiedustella.

Sovitteluprosessin alussa sovittelija valmistelee osapuolet yhteiseen tilaisuuteen. Valmistelu tarkoittaa sovittelijan kanssa käytävää luottamuksellista kahdenkeskistä keskustelua. Tässä valmistelevassa keskustelussa sovittelija kertoo, mistä sovittelussa on kyse. Hän ohjaa ristiriidan osapuolia tarkastelemaan tapahtunutta ja asioita, jotka ovat loukanneet. Hän pyytää osapuolia tuomaan näkemyksiä esille yhteisessä sovittelutilanteessa. Tarkoituksena on, että kukin valitsee itse, mitä asioita tuo sovittelussa esille.

Yhteisessä sovittelutilanteessa kukin saa rauhassa ja keskeytyksettä kertoa oman näkemyksensä asiasta toisten kuunnellussa hiljaa. Kertojalle sallitaan ne tunteet, joita asia herättää. Sovittelijat auttavat ja rohkaisevat tunteista puhumiseen. Sovittelija voi kysyä esimerkiksi seuraavaa:

- Mikä sinua loukkasi?
- Millaisia tunteita loukkaus sinussa herätti?

Yksityiskohtien kuuleminen herättää tunteita molemmissa osapuolissa. Jos toinen osapuoli syyttää toista, on hyvä kysyä myös häneltä, miltä syytökset tuntuvat. Tunteisiin on hyvä pysähtyä. Kun ne kuullaan oikein ja ymmärretään aidoiksi, syntyy hyvä perusta sopimukselle. Tunteiden ja asioiden yhteinen käsittely saa aikaan inhimillisyyttä puolin ja toisin. Sen avulla voidaan käydä keskustelua siitä, mikä auttaisi pääsemään yli tilanteesta.

Sovittelussa tuotetaan kirjallinen sopimus tilanteen ratkaisemiseksi. Sovittelija huolehtii siitä, että sopimus on osapuolille kohtuullinen. Sovittelija toimii myös sopimuksen valvojana. Hänelle ilmoitetaan, jos sopimusta ei työpaikalla noudateta.

Sovittelu ei pääty sovittelutilanteeseen ja sopimuksen tekemiseen, vaan prosessiin kuuluu vielä sopimuksen täyttäminen käytännössä ja sen onnistumisen arviointi seurantalaverissa. Seurantalaveri kannattaa järjestää muutaman kuukauden päähän. Sovittelun ja seurantalaverin välillä eri osapuolet eivät jää yksin, vaan he saavat tukea ja apua kysymyksiinsä sovittelijalta.

Sovittelu tukee kaikkia osapuolia hyvän ja toimivan lopputuloksen saavuttamisessa. Ihmiset voimaantuvat, kun he huomaavat, että hankaliakin tilanteita saadaan selvitettyä. He saavat uutta energiaa työhönsä ja elämäänsä.

Työsyrrjintä

Työsyrrjinnällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä asetetaan epäedulliseen asemaan verrattaessa toisiin vastaavassa tilanteessa oleviin työntekijöihin. Teon tai kohtelun perusteena on syrjivä syy. Siihen voi syyllistyä työnantaja tai työnantajan edustaja. Työsyrrjintä voi liittyä esimerkiksi työpaikasta ilmoittamiseen, työhönottoon, työtehtäviin, koulutukseen pääsemiseen sekä uralla etenemiseen tai palvelussuhteen kesto.

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) mukaan ketään ei saa syrjiä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. TyösyRJintä voi ilmetä eri tavoilla:

Välitön syrjintä

Jotakuta kohdellaan epäsuotuisammin kuin jotakuta muuta kohdellaan, on kohdeltu tai kohdeltaisiin vertailukelpoisessa tilanteessa.

Välillinen syrjintä

Näennäisesti puolueeton säännös, peruste tai käytäntö saattaa jonkun erityisen epäedulliseen asemaan muihin vertailun kohteena oleviin nähden, paitsi jos säännöksellä, perusteella tai käytännöllä on hyväksyttävä tavoite ja tavoitteen saavuttamiseksi käytetyt keinot ovat asianmukaisia ja tarpeellisia.

Häirintä

Henkilön tai ihmisryhmän arvon ja kokeemattomuuden tarkoituksellista tai tosiasiallista loukkaamista siten, että luodaan uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai hyökkäävä ilmapiiri.

TyösyRJintä on rikos

Työsopimuslaki (55/2001) kieltää syrjinnän ja edellyttää tasapuolista kohtelua. Sen mukaan työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa työntekijöitä eri asemaan iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi.

Rikoslain mukaan työnantaja tai tämän edustaja ei saa asettaa työnhakijaa tai työntekijää epäedulliseen asemaan syrjivien syiden perusteella. TyösyRJinnästä voidaan tuomita sakkoon tai vankeuteen enintään kuudeksi kuukaudeksi.

TyösyRJinnän kokeminen puheeksi

Työsopimuslaki kieltää syrjinnän ja edellyttää tasapuolista kohtelua. Sen mukaan työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa työntekijöitä eri asemaan iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi.

Syrjityn tulee keskustella lähimmän esimiehen tai muun työnantajan edustajan kanssa syrjinnäksi kokemastaan ratkaisusta tai käytöksestä ja pyytää asiasta selvitystä. Selvitystä voi pyytää kirjallisesti. Mikäli työnantaja ei pysty perustelemaan syrjiväksi koettua ratkaisua millään työstä johtuvalla seikalla tai työnantaja ei vastaa perusteluita koskevaan pyyntöön, voi syrjintää kokeva ottaa yhteyttä ammattiliittoon tai alueen työsuojeluviranomaiseen asian selvittämiseksi.

Elämä jatkuu

Yksilöille kiusaamisen ja häirinnän kokeminen aiheuttaa syviä haavoja. Kokemuksista eteenpäin pääseminen vaatii aikaa. Joskus tarvitaan myös ulkopuolisia ammattilaisia, kuten psykoterapeutteja, edistämään toipumista. Yksilön selviämisen kannalta anteeksi antaminen on tärkeä osa paranemisprosessia.

Ristiriidat on hyvä nähdä kehittymisen mahdollisuutena. Ristiriidat nostavat esille asioita, jotka eivät ole kunnossa. Ristiriitojen selvittämisen jälkeen onkin hyvä suunnata katse rakenteiden, käytäntöjen ja vuorovaiikutuksen kehittämiseen.

Anteeksi

Gerald G. Jampolski on sanonut: ”Ei ole koskaan liian myöhäistä antaa anteeksi. Ei ole koskaan liian aikaista antaa anteeksi.”

Kun suuntaa huomion ongelmiin, niitä löytyy lisää. Asioita ei saa selvitettyä kostonmiehellä, eikä tilanteista pääse yli uhriksi heittäytymällä. Uhrin asema, arvosteleminen ja vihan tunne syövät voimavaroja ja jaksamista. Pahimmassa tapauksessa ne voivat jopa sairastuttaa.

Anteeksi antaminen ei tarkoita pahan tai meitä kohtaan tehdyn vääryyden hyväksymistä. Meillä on oikeus tuomita paha. Tärkeintä on kuitenkin vapautua pahasta omassa mielessämme ja antaa tilaa hyvälle asioille.

Anteeksi antaminen voi olla helpompaa, jos loukatulta pyydetään vilpittömästi anteeksi. Vilpiton anteeksipyyntö pitää sisällään sen, että anteeksi pyytävä kertoo, mihin toiminnallaan ja huonosti valituilla toimintatavoillaan pyrki, on pahoillaan tapahtuneesta ja haluaa ottaa vastaan toisen loukkaantuneet tunteet.

Kun meitä on loukattu, tarvitsemme ensin aikaa omien tunteittemme kohtaamiseen. Jos meissä herää mielikuva, että meitä on loukattu, nöyryytetty ja kohdeltu kaltoin, voimme tutkiskella omia täyttymättä jääneitä tarpeitamme ja näin ymmärtää omia tun-

teitamme. Kun saamme selville ne tarpeet, joita tilanne on herättänyt, ymmärrämme omia tunteitamme paremmin. Omien tunteiden takana olevien tarpeiden paikantaminen rauhoittaa.

Oman loukkaantumisen tunteen käsittely auttaa meitä näkemään toisten ihmisten inhimillisiä tarpeita paremmin. Suhtaudumme armollisemmin itseemme ja muihin. Kukaan ei ole täydellinen.

Antamalla anteeksi teemme tilaa uusille asioille elämässämme ja voimme keskittyä tulevaisuuteen. Kun itse vapaudumme omasta syyttämisen halusta ja vihan tunteista, vähenee samalla tarpeemme projisoida näitä tunteita toisiin ihmisiin.

Kiitollisuus

Omaan mielentilaan voi vaikuttaa myös täyttämällä oman mielen ajattelemalla muita asioita. Oman ajattelunsa voi keskittää esimerkiksi asioihin, joista on kiitollinen.

Kiitollisuus lisää elämänlaatua ja hyvinvointia. Kiitollisuuden ja anteeksiannon lisäksi myönteisiä tunteita lisäävät selvästi liikunta, säännöllinen uni, hyvät ihmissuhteet, työskentely kohti itselle arvokkaita tulevaisuuden tavoitteita sekä läsnäolevasti nykyhetkessä eläminen ja tulevaisuuden näkeminen optimistisessä valossa. Kiitollisuudesta syntynyt tyytyväisyys vaikuttaa jopa eliniän ennusteeseen.

Voit löytää kiitollisuuden pitämällä kiitollisuuspäiväkirjaa. Kirjaa 90 päivän ajan asioita, joista olet kiitollinen. Lopuksi huomaat, että kiitollisuus on muuttunut osaksi tapaasi ajatella.

Vaikka työpaikka ei ole koskaan ristiriidaton, voimme silti tehdä paljon työn sujuvuuden helpottamiseksi erilaisia työn häiriöitä poistamalla. Eteen tulevat ristiriidat tulee edelleen ratkaista, mutta se ei saa olla ainoa tekemistä ohjaava ajatus.



Katse kehittämiseen ja tulevaisuuteen

Ristiriitojen selvittämisen jälkeen on hyvä pohtia, mitä työssä pitäisi kehittää, jotta turhilta ristiriidoilta vältyttäisiin.

Seuraavien työn sujuvuutta edistävien ja työyhteisön toimintaa kehittävien tekijöiden on todettu vähentävän ristiriitoja:

- tasa-arvoisen ja avoimen työyhteisön kehittäminen
- oikeudenmukaisuuden ja ihmistä kunnioittavan kulttuurin vaaliminen organisaation kaikilla tasoilla
- työn, työyhteisön tavoitteiden ja toimenkuvien selkeyttäminen
- selkeä vastuunjako
- kokoukset, palaverit ja muu tiedottaminen
- yhteiset keskustelun mahdollisuudet
- kehityskeskustelut
- perehdyttäminen

- esimiestyön kehittäminen
- hyvän työkäyttämisen tukeminen
- yhdessä tekeminen luottamuksen parantamiseksi
- toimintaohjeet häiriötilanteisiin ja ristiriitatilanteiden selvittäminen
- työkäyttämisen ohjeistaminen ja hyvän työkäyttämisen harjoittelu.

Kehittämisessä kannattaa keskittyä työpaikan rakenteellisiin asioihin, hyvään johtamiseen sekä työyhteisössä tarvittavien taitojen kehittämiseen. Kehittämisen ja yhdessä tekemisen kautta ihmisten luottamus voi vähitellen palautua.

Lähteet

- Aarnio-Tervo, P., Marttinen E. ja Passiniemi R. 2010. Elämäntaitokurssi. Nyyti ry.
- Ahola T. ja Furman B. 2007. Onnistuminen on joukkuelaji reteaming -valmentajan käsikirja. Lyhytterapia-instituutti.
- Aho, S. ja Mäkiäho A. 2012. Työolobarometri. Lokakuu 2011. Ennakkotietoja. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työllisyys- ja yrittäjyysosasto.
- Blomqvist, K. 2008. Artikkelit Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla.
- Davis M. H., Kraus L.A. ja Capobianco S. 2004. Conflict Dynamic Profile, Individual Version. Development guide. Eckerd College.
- Fischer M. & Vainio 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum.
- Furman, B. 1998. Artikkelit Hankalat potilaat ja kaksoisloukkaus. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim.
- Ekholm, E. ja Salmenkangas M. 2008. Puhumalla paras. Ratkaisuja arjen etnisiin konflikteihin.
- Sisäasiainministeriö. Ykkös-Off set Oy, Vaasa.
- Eurofound. 2010. European Working Conditions Survey.
- Harmoinen, M. 2006. Sairaanhoidtajien arvostus työyhteisöissä. Suomen sairaanhoitajaliiton jäsenkysely 2004. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Hirvihuhta, H. ja Litovaara A. 2003. Ratkaisun taito. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Heiskanen A. 2013 Häiriökäyttäytymisen inhimillinen ja taloudellinen vaikutus. Tehyn julkaisusarja 2/2013 F muut. Tehy ry.
- Hämäläinen, P. 2008. Elämä on epäreilua; hyväksy ja anna anteeksi! Minerva Kustannus Oy.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus.
- Ikäheimo Heikki. Tunnustus, subjektiviteetti ja inhimillinen elämänmuoto. Tutkimuksia Hegelistä ja persoonien välisistä tunnustus-suhteista. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 220. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä 2003.
- Isokorpi, T. 2008. Napit vastakkain, Ristiriidat, rajat ja ratkaisut. PS-Kustannus.
- Laine, N. 2009. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä – Miten työpaikan luottamussuhteita rakennetaan? Kuntien eläkevaikutus.
- Marshall, B. Rosenberg. 2008. Myötäelämisen taito. Suomen NVC-yhdistys.
- Muhonen, J. 2002. Tietoisuuden synteesi. Selfcon 2002, ensimmäinen painos.
- Muinaisen, T. et al. 2004 (päivitetty 12.3.2010). Epäasiallinen kohtelu – ohjeita häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn työpaikoilla. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Poikela, E. (toim.) 2010. Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan. PS-kustannus.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Kasvatustieteiden tiedekunta, Oulun opettajankoulutuslaitos, Oulun yliopisto.
- Syvänen S., Tikkamäki K., Loppela K., Tappura S., Kasio A. ja Toikko T. 2015. Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Rantanen, J. 2015. Vaikuta tunteisiin. Talentum Oyj.
- Ratkaisu- ja voimavaruusautuneiden menetelmien uutislehti. 30.9.1997. RATKES r y.
- Reinboth, C. Artikkelit Kestävästi tuloksellinen organisaatio. Työn tuuli 1/2010 a.
- Romana, A., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä. Tutkimusraportti.

Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

Räisänen K. ja Lestinen J. 2006. Kyllin hyvä. Työterveyslaitos.

Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.

Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos.

Rauhala, I. Leppänen, M. Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Talentum. Helsinki

Talouselämä. 18.2.2004. Artikkelikun luonnetteet törmäävät.

Tehyn kyselytutkimusraportti. 2012. Häiriökäyttäytymisen inhimillinen ja taloudellinen vaikutus.

Työsuojeluvalvonnan ohjeita 1/2011. Häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun valvonta. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojeluosasto. Juvenes Print Tampereen Yliopistopaino Oy.

Vartia M. et al. 2008. Piinan loppu. Työterveyslaitos.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Working with You is Killing me – Freeing Yourself from Emotional Traps at Work. 2006. Warner Business Books: New York.

Nettisivulähteitä

Mikkonen J. 2006 artikkelissa http://mikkonen.kapsi.fi/archive/Mikkonen_J-TA-FINAL-Psykologia-5-06.pdf 23.2.2017

<http://www.arlainst.fi/nettipeili/olemus/kehoviesti.htm> Näin keho viestii (8.4.2011)

Kaupalanalan esimiesliitto KEY ry:n nettisivut www.esimiesliitto.com

www.kauneusjaterveys.fi/terveys-hyvinyvointi/mieli/kiitollisuus-tuo-pitkaa-ikaa (28.2.2017)

www.kookas.fi/articles/read/5736 28.10.2011 Millainen on hyvä työilmapiiri (28.10.2011)

<http://www.sttk.fi/2016/04/26/tyopahoinvointi-vie-kymmenia-miljardeja/> (10.3.2017)

<http://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:konflikti> (23.6.2016)

www.tyosopimuslaki.fi/tietoa/irtisanominen (26.11.2011)

<http://pukeutumisopas.wordpress.com/tyopukeutuminen/> (26.6.2012)

<http://viestijat.fi/positiivisesti-poikkeava-vuorovaikutus/> (28.2.2017)

www.workplacebullying.org/multi/pdf/WBI-2014-IP-F.pdf (24.2.2017)

Manka, M.-L. ja Larjovuori R.-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Kuntoutussäätiö. Esa Print Oy. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyoohyvinyvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4_nettti_sivutettu.pdf (27.2.2017)

Omia muistiinpanoja

A series of horizontal dashed lines for taking notes.

Ristiriidoista ratkaisuihin

Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen

Jatkuvat ristiriitatilanteet, työpaikkakiusaaminen sekä häirintä ja epäasiallinen kohtelu koetaan pelottavina ja hankalina tilanteina. Ne syövät huomiota työn tekemiseltä ja saattavat pitkään jatkuessaan uuvuttaa ihmisiä sekä johtaa monimutkaisiin ongelmiin työyhteisön sisällä. Tilanteisiin puuttuminen koetaan usein haasteellisena. Julkaisu tarjoaa käytännönläheisiä keinoja ongelmien ennaltaehkäisyyn, esille ottamiseen sekä käsittelyyn työpaikalla. Julkaisussa edetään ongelmien syistä ja taustoista niiden ratkaisuja kohti.

Three overlapping, curved orange lines of varying lengths and positions, creating a decorative graphic element in the bottom left corner.

Parempi työ