

## Työpaikan konfliktitilanteiden käsittely

Niina Haverinen



<b>Tekijä</b> Niina Haverinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b>  Työpaikan konfliktitilanteiden käsittely	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> <b>40 + 0</b>
<p>Tutkimuksessa esitetään ja analysoidaan prosesseja, joilla työyhteisöjen konfliktitilanteisiin voidaan puuttua ja annetaan suosituksia siitä, mikä käsittelytapa tulisi valita eri tyyppisille konflikteille. Työ on kvalitatiivinen kirjallisuustutkimus.</p> <p>Opinnäytetyössä esitetään aluksi määritelmiä ja jaottelua työpaikan konfliktitilanteille sekä listataan konfliktien vaikutuksia työyhteisöön. Tarkemmin paneudutaan ilmiönä Suomen työyhteisöjä Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometrin mukaan vaivaavaan työpaikkakiusaamiseen.</p> <p>Konfliktien käsittelyn perustana on lainsäädäntö, josta esitellään tärkeimpiä konfliktitilanteita koskevia lakeja, kuten työturvallisuuslaki, yhdenvertaisuuslaki, työsopimuslaki, rikoslaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta sekä työterveyslaki.</p> <p>Konfliktinkäsittelyyn soveltuvista menetelmistä työssä esitellään työlainsäädännöllinen menettely, työyhteisösovittelu sekä ongelmaperustainen oppiminen. Näiden ominaisuuksia ja eroavaisuuksia toisiinsa nähden analysoidaan ja lopuksi annetaan arvioita siitä, minkä kaltaisiin konflikteihin näitä ratkaisumalleja voidaan parhaiten soveltaa, perustuen työssä esiteltyihin erityyppisten konfliktien jaotteluperusteisiin.</p> <p>Työlainsäädännöllinen käsittely sopii parhaiten tilanteisiin, joissa konflikti on edennyt vakavalle asteelle ja mahdollisesti tarvitaan pikaista ja määrätietoista puuttumista. Työyhteisösovittelu taas sopii ääritapauksia lukuunottamatta melko laajaan kirjoon konflikteja, mutta vaatii osapuolten vapaaehtoisen osallistumisen. Ongelmaperustainen oppiminen taas sopii parhaiten hyvin varhaisessa vaiheessa todettuun konfliktiin tai ongelmaan, joka tunnistetaan mahdollisesti aiheuttavan myöhemmin konfliktialttiutta organisaatiossa.</p>	
<b>Asiasanat</b> konflikti, konfliktinratkaisu, työhyvinvointi, työyhteisösovittelu, ongelmaperustainen oppiminen, työpaikkakiusaaminen	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Työpaikan konfliktitilanteet .....	3
2.1	Konfliktin määrittely .....	3
2.2	Konfliktien jaottelua .....	3
2.3	Konfliktien vaikutuksia .....	7
2.4	Työolobarometri .....	9
2.5	Työpaikkakiusaaminen .....	12
3	Konfliktitilanteita koskeva lainsäädäntö .....	16
3.1	Työturvallisuuslaki .....	16
3.2	Yhdenvertaisuuslaki .....	17
3.3	Työsopimuslaki .....	17
3.4	Rikoslaki .....	19
3.5	Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta .....	20
3.6	Työterveyshuoltolaki .....	22
4	Konfliktien käsittely .....	23
4.1	Ennaltaehkäisy .....	23
4.2	Tunnistaminen .....	24
4.3	Ratkaisumallit .....	25
4.3.1	Työlainsäädännöllinen käsittely .....	25
4.3.2	Työyhteisösovittelu .....	27
4.3.3	Ongelmaperusteinen oppiminen .....	29
4.4	Ratkaisumallin vertailua .....	32
5	Pohdinta .....	35
5.1	Johtopäätökset .....	35
5.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	36
	Lähteet .....	38

# 1 Johdanto

Ihminen viettää ison osan elämästään työpaikalla. Työhyvinvointi on tätä kautta tärkeä osa ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia ja onnellisuutta. Mikäli työpaikalla on konfliktitilanteita, jotka aiheuttavat stressiä tai muita psyykkisiä tai jopa fyysisiä ongelmia, heijastuvat nämä ongelmat lähes aina jollakin tasolla myös siviilielämän puolelle ja heikentävät hyvinvointia. Yksilöille ja työyhteisölle terveydellisesti tai taloudellisesti haitallisia konflikteja pyritään välttämään lainsäädännön ja työpaikkojen sisäisten sääntöjen ja kulttuurin avulla, mutta siitä huolimatta välillä tilanteet kärjistyvät erilaisista syistä.

Työvoiman tuottavuus on Suomessa tällä hetkellä ajankohtainen aihe. Hallitus pyrkii kilpailukykysojimuksella parantamaan suomalaisen työvoiman tuottavuutta parantaakseen suomalaisten yritysten kilpailukykyä vientiä silmällä pitäen. On selvää, että tunnistamalla työtehokkuutta laskevat konfliktit ajoissa, puuttamalla niihin määrätietoisesti ja valitsemalla sopiva käsittelyprosessi, voitaisiin työn tekemisen tuottavuutta Suomessa parantaa. Kun käytössä oleva energia voidaan työpäivän ajan kohdistaa itse työtehtävään, eikä konflikteista johtuvien häiriöiden käsittelemiseen, on työn tuottavuus parempi.

Tämän opinnäytetyön pääkysymys on: **miten työpaikan konflikteja tulisi käsitellä?** Alla on listattu määrittämäni alaongelmat:

- miten työpaikan konfliktitilanteet määritellään?
- miten työpaikan konfliktitilanteet syntyvät?
- miten työpaikan konfliktitilanteet vaikuttavat työympäristöön?
- mitä eri malleja sovelletaan konfliktitilanteiden käsittelyssä?

Tavoitteena on selvittää minkälaisia konfliktien käsittelymalleja tällä hetkellä sovelletaan konfliktitilanteissa ja pyrkiä analysoimaan niiden soveltuvuutta erityyppisten konfliktien ratkaisemiseen. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi ensin määritellään konflikti terminä riittävän tarkasti. Lisäksi eritellään konflikteja eri tyyppisiin niiden ominaisuuksien perusteella. Näin pystytään löytämään jokaiselle eri konfliktityypille parhaiten soveltuva ratkaisumalli.

Konfliktien syntyä pohditaan, jotta saadaan mahdollisimman hyvä kuva syistä, jotka lisäävät konfliktien syntymisen todennäköisyyttä. Lisäksi pohditaan konfliktien vaikutuksia työyhteisöissä. Konflikteja ei voida nähdä pelkästään negatiivisena asiana, vaan niillä on myös positiivisia ominaisuuksia, jotka oikein käsiteltynä ovat mahdollisuuksia oppia ja kehittää työyhteisöä paremmaksi monella eri tasolla. Pitkäkestoisella ja vakavammalla konfliktilla kuitenkin on selviä negatiivisia vaikutuksia ja näitä vaikutuksia käydään läpi ja analysoimaan.

Työ on kvalitatiivinen kirjallisuustutkimus, joka toteutettiin ilman yksityistä toimeksiantajaa. Työssä tukeudutaan kirjallisuusaineistoon, jonka pohjalta kirjoittaja tekee omia johtopäätöksiään eri konfliktien käsittelytapojen soveltuvuudesta näistä kertovaan kirjallisuuteen pohjautuen. Perustana kaikelle konfliktinratkaisulle toimii Suomen lainsäädäntö, josta työssä esitellään tärkeimmät lait, jotka koskevat konflikteja työyhteisöissä.

## 2 Työpaikan konfliktitilanteet

Työyhteisöjen riidat ja huono työilmapiiri ovat yleensä monien asioiden synnyttämiä. Epäselvät tehtävänkuvat ja työnjaot, epämääräinen vastuunjako, huono tiedonkulku, palautteen puuttuminen sekä muuten huono johtaminen synnyttävät ristiriitoja työyhteisössä. Myös työtehtävien ja organisaation muutokset sekä muut epävarmuustekijät aiheuttavat työyhteisössä painetta ja stressiä, joka voi johtaa ristiriitatilanteisiin. (Kaivola 2003, 74.) Konfliktit voivat saada alkunsa pienistä ja jokapäiväisistä asioista, jotka kehittyvät suuriksi ongelmiksi. Erimielisyydet ilmenevät käytännön tilanteissa ja niihin vaikuttavat myös henkilökiemiat sekä ihmisten erilaisuus. (Pehrman 2011, 193.)

### 2.1 Konfliktin määrittely

Konflikti tarkoittaa sivistyssanakirjan mukaan kiistaa, selkkausta, etujen vastakkaisuutta, erimielisyyttä tai ristiriitaa (Nurmi, Rekiaro, Rekiaro & Sorjanen 2003, 220). Konfliktien ääri-ilmiöinä ovat henkinen ja fyysinen väkivalta sekä kiusaaminen (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2004, 8). Kaivolan (2003, 73) mukaan konflikti tarkoittaa työyhteisössä syntyneitä erimielisyyttä, jossa kommunikaatio on pettänyt ja asia on päässyt konfliktin asteelle. Javalava (2001, 155) kuvailee konfliktin olevan tilanne, jossa osalliset huomaavat ajattelu- ja toimintamalliensa, tavoitteiden tai arvojen olevan yhteensovittamattomia. Pehrman (2010, 36) määrittelee yleisesti konfliktin prosessiksi, jossa yksi osapuolista havaitsee ja ymmärtää, että hänen intressinsä ovat vastakkaiset tai kielteiset verrattuna muiden osapuolten intresseihin. Normaaliin dialogiin kuuluu erilaisten mielipiteiden ja intressien esittäminen, mutta tässä työssä tarkastellaan konflikteja erityisesti siltä osin kuin niillä on negatiivinen vaikutus yksilön tai työyhteisön työsuoritukseen.

### 2.2 Konfliktien jaottelua

Ongelmiin ja niiden syntyyn vaikuttavat yksilöiden ominaisuuksien ohella työyhteisön historia ja kulttuuri sekä työtehtävien sisältö ja toimintaympäristö. Konflikteja on monenlaisia ja niiden syyt ovat yhtä vaihtelevia kuin on niihin osallistuvat henkilötkin. On kuitenkin mahdollista ja hyödyllistä jaotella konflikteja eri tavoin. Seuraavaksi esitellään kaksi erilaista tapaa jaotella konflikteja niiden syntysyiden mukaan.

Järvinen (2014, 106.) jakaa työpaikkojen tyyppilliset ongelmat neljään pääryhmään niiden synnyinsyyn mukaan seuraavasti:

- muutos- ja kriisitilanteet
- rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet
- henkilölähtöiset ongelmat
- kärjistyneet yhteistyöongelmat ja -ristiriidat

Muutoksilla organisaatiossa tavoitellaan parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta ja kasvua. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi henkilöstön supistukset, toimintojen lakkauttaminen, päällekkäisyyksien karsinta, organisaatiouudistukset, ulkoistaminen, yrityskaupat sekä kehittämishankkeet. Muutokset otetaan yleensä vastaan negatiivisena asiana, koska ne aiheuttavat ihmiselle epävarmuutta, huolta, jännitystä, pelkoa ja ahdistusta. Työpaikan historia vaikuttaa negatiivisen reaktion voimakkuuteen kolmella tavalla. Ensinnäkin, ihmiset suhtautuvat negatiivisemmin muutokseen, jos he ovat saavuttaneet merkittäviä etuja tai heillä on pitkä työsuhde ja vahvat tottumukset. Toisekseen, jos työyhteisössä on ollut paljon muutoksia, uudistukset eivät aiheuta niin vahvoja tunteita kuin työyhteisössä, missä ei ole totuttu muutoksiin. Kolmanneksi, jos aiemmat muutokset on koettu negatiivisiksi, suhtaudutaan myös uusiin muutoksiin tottuneesti negatiivisesti. Muutostilanteissa ihmisen itsearvostus, tarvitsevuus ja haavoittuvuus korostuvat. Työyhteisössä tunteet nousevat pintaan ja omat epävarmuudet leviävät negatiivisina jännitteinä henkilöstä toiseen. Näin työnteko häiriintyy, työasiat syrjäytyvät ja työyhteisö saattaa alkaa klikkiytymään ja etsiä syytä ongelmilleen. Organisaation johdolla on merkittävä rooli epävarmuuden ja pelkotilojen poistamisessa, tiedottamalla muutoksista ja sen syistä avoimesti ja aktiivisesti. (Järvinen 2014, 106-108.)

Järvisen (2014, 109.) mukaan suurin osa työyhteisön ongelmista johtuu rakenteellista syistä. Tällaisia syytä ovat esimerkiksi epäselvät työjärjestelyt, epämääräiset pelisäännöt sekä puuttuvat palaverikäytännöt. Jos johtaminen on puutteellista, ongelmat näkyvät myös rakenteiden ja prosessien heikkouksina. Kun pelisääntöjä tai työjakoa ei ole selkeästi määritelty, voi yksilöiden ottaessa muiden mielestä sääntöjen vastaisia tai moraalittomia erityisvapauksia, syntyä kateuden tai mielihahan kaltaisia tunteita. Käsittelemättöminä tämä puolestaan johtaa tilanteen pahenemiseen ajan kuluessa.

Henkilöistä johtuvia ongelmatilanteita on lukumääräisesti vähemmistö, mutta ne ovat silti työpaikkojen vaikeimpia pulmatilanteita. Yksilön henkilökohtaiset ongelmat, kuten yksityiselämän vaikeudet, päihdeongelma, ahdistus tai psyykkiset ongelmat, voivat vaikuttaa henkilön työntekoon ja käyttäytymiseen työpaikalla. Ongelmat voivat laajemmin vaikuttaa myös työyhteisön toimintaan. Yksilön henkilökohtaiset ongelmat voivat esiintyä työpaikalla monella tavalla, mutta Järvisen (2014, 112.) mukaan ne voidaan jaotella pääsääntöisesti tulevaisuuteen esiin ihmisen henkilökohtaisessa työsuorituksessa tai työkäyttäytymisessä. Työsuorituksessa ongelmat tulevat esiin, kun työntekijän työn laatu, tehokkuus tai tuloksellisuus ei vastaa hänelle asetettuja odotuksia. Ihmiset käsittelevät yksityiselämän vaikeuksia eri tavoin.

Käytösongelmia ilmenee, kun henkilökohtaisista ongelmista kärsivä työntekijä ei osaa tai kykene käyttäytymään asiallisesti tai pelisääntöjen mukaan. Joidenkin ihmisten on vaikea

sopeutua muutostilanteisiin, ottaa toisia huomioon tai hillitä omia tunteitaan ja tarpeitaan. Työntekijän työsuoritukset saattavat olla moitteettomia tai erinomaisia, mutta hän aiheuttaa käytöksellään ongelmia työyhteisöön. Tämä voi ilmetä esimerkiksi siten, että työntekijä ei suostu yhteistyöhön muiden työntekijöiden kanssa, laiminlyö työtehtäviään, ei noudata sovittuja pelisääntöjä, työntekijä haittaa aktiivisesti muiden työtä tai sabotoi työpaikan kehittämistä. Ongelmakäyttäytymisen taustalla voi olla ymmärtämättömyys, huono kotikasvatus, huolimattomuus sekä mielenterveys- ja persoonallisuusongelmat. (Järvinen 2014, 113-114.)

Mitä suurempi yhteistyövaatimus jossakin tehtävässä on, sitä todennäköisempää on myös, että tiimityötä tekevien henkilöiden välillä kohdataan ristiriitatilanteita. Erityisen konfliktialttiita ovat sellaiset tiimit, joihin on kerätty eri osaamis- tai tieteenaloilta ihmisiä ja heidän tulee ratkaista ongelmia poikkitieteellisesti. Tällöin erilaiset kommunikointi- ja toimintatavat voivat aiheuttaa väärinymmärryksiä, johtuen henkilöiden erilaisista lähtökohdista ja katsantokulmista. Yhteistyöongelmia voivat olla myös laajemmat eri yksiköiden väliset ristiriita- tai kilpailutilanteet. (Järvinen 2014, 115-116.)

Havunen & Lavikkala taas (2010, 34.) jaottelevat konfliktit neljään ryhmään hieman eri tavalla:

- toimintatapa- ja asiakonfliktit
- päämääräkonfliktit
- käsitteelliset konfliktit
- henkilöiden väliset konfliktit

Usein helpoiten ratkaistavissa olevia konflikteja ovat toimintatapoihin tai asioihin liittyvät konfliktit. Esimerkiksi muutoksien myötä vanhat toimivat työtavat eivät enää toimi tehokkaasti ja aiheuttavat ylimääräistä haittaa työnteolle. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi muuttuneet asiakastarpeet, yrityksen henkilöstömäärän muutokset sekä organisaation rakenteen ja toiminnan muutokset. (Havunen & Lavikkala 2010, 35.)

Päämääräkonflikteille ovat ominaista toiminnan tavoitteista johtuvat erimielisyydet. Jos työyhteisön yksilöillä on omia henkilökohtaisia tavoitteita, jotka eivät ole linjassa muiden tai yhteisen tavoitteen kanssa, voi tästä seurata ristiriitoja. Työkaverin itsestä oudoltakin tuntuva käyttäytyminen voi tuntua täysin hyväksyttävältä, mikäli sen koetaan edesauttavan yhteistä tavoitetta. Myös niukkojen resurssien jakaminen ja niistä taisteleminen voi aiheuttaa päämääräkonflikteja. (Havunen & Lavikkala 2010, 35.)

Käsitteelliset konfliktit taas johtuvat epäselvästi määrittellyistä käsitteistä. Jos työyhteisön toiminnan kannalta kriittistä käsitteistöä ei määritellä riittävän selvästi, voivat yksilölliset



tulkinnat johtaa väärinymmärryksiin ja ristiriitaan yksilöiden välillä. Esimerkiksi esimies voi olettaa alaisen ymmärtävän ohjeistuksen tietyllä tavalla, jonka jälkeen jos alainen toimii tästä poikkeavasti, voi esimies kokea tyytymättömyyttä alaisen toimintaan, vaikka tilanne olisikin korjattavissa paremmalla tehtäväkuvauksella. Työyhteisössä tulisikin pystyä avoimesti keskustelemaan ongelmista ja miettimään niille ratkaisua. (Havunen & Lavikkala 2010, 36.)

Toisenlainen tapa lajitella konflikteja on niihin välittömästi osallistuvien henkilöiden kautta. Kahden työntekijän välisessä konfliktissa osapuolet eivät mielestään kykene työskentelemään yhdessä eivätkä olemaan samoissa projekteissa ja molemmat osapuolet saattavat kokea tulevansa kiusatuksi. Tällaisia tilanteita voi syntyä työnjaon epäselvyyden aiheuttamasta eriarvoisuuden tai epäoikeudenmukaisuuden tunteesta. Myös yksilölliset erot sekä temperamenttien ja arvomaailmojen erot voivat aiheuttaa ristiriitoja kahden ihmisen välille. Usein työntekijöiden välinen konflikti voi aiheuttaa työyhteisössä monenlaisia ongelmia, kuten yhteistyö kangertelee, tieto ei kulje, ihmisistä puhutaan selän takana, asioiden etenemistä jarrutetaan tai toisten tekemisiä vahditaan. Ristiriidat voivat yltyä myös haukkumiseksi ja kovaääniseksi riitelyksi. Tyypillistä on myös klikkiytyminen eri ryhmiin. Klikkiytyessä yhdistää esimerkiksi sama ikä, yhteinen harrastus, ammattiryhmä, työsuhteen laatu, samantapainen perhe- tai elämäntilanne tai kaveruus. Yhteistyötä keskitytään tekemään vain oman klikin sisällä. Vartia ym. (2004, 24-26.) on listannut yleisimmiksi lähtökohdiksi työyhteisöä koskettavissa riidoissa työhön, työoloihin, työjärjestelyihin tai työn tekemiseen liittyvät ongelmat ja epäselvyydet. Näitä voivat synnyttää esimerkiksi tavoitteiden tai vastualueiden epäselvyydet, rooliristiriidat, tiedonkulun puutteellisuus sekä puuttuvat työkäytännöt tai pelisäännöt. Jos esimies ei ota johtamisvastuuta riittävän selvästi tai esimiehen johtamistaidot ovat puutteelliset, voi työntekijät tai työyhteisö helposti ajautua keskinäisiin kahnauksiin ja ristiriitoihin. Myös epävarmuus ja muut jännitteet luovat kireyttä työilmapiiriin. Työntekijäryhmien välisen konfliktin taustalla voi olla ikäero, erilainen työsuhteen laatu, erilainen työkokemus tai eri ammattiryhmien kilpailu. Tämä saattaa esiintyä esimerkiksi kiistelynä työnjaosta ja muiden auttamisen vähenemisenä.

Jos konflikti syntyy lähiesimiehen ja alaisen välille, selvittelijänä toimii ensisijaisesti esimiehen esimies tai muu johdon edustaja. Näissä konflikteissa alainen voi kokea esimiehen toiminnan puolueelliseksi, epäoikeudenmukaiseksi, loukkaavaksi tai mitätöiväksi. Tilanteen jatkuessa pitkään, alainen voi kokea olonsa kiusatuksi. Tilanne voi syntyä myös toisinpäin, jolloin esimies kokee olevansa alaisensa henkisen väkivallan, häirinnän tai epäasiallisen käytöksen kohteena. Konfliktin voi synnyttää esimerkiksi nimitys, jonka toinen osapuoli kokee epäoikeudenmukaiseksi tai muutokset työtehtävissä. (Vartia ym. 2004, 28-29.)

Ristiriita yhteisön ja lähiesimiehen välillä voi johtua esimerkiksi esimiehen puutteellisista johtamistaidoista tai yhteisön sellaisesta käsityksestä tai esimerkiksi esimiehen ja alaisten eri näkemyksistä esimiehen tehtävistä, jolloin alaisten odotukset eivät täyty. Ristiriidat voivat ilmetä esimerkiksi alaisten piittaamattomuudella esimiehen näkemyksiä kohtaan, alaisten vastustamisella tai yhdessä sovittujen toimintatapojen noudattamatta jättämisellä. Ryhmien välisissä ristiriidoissa, joissa esimies on osallisena, on tyypillistä ryhmien klikkiytyminen ja tämä yltyy helposti konfliktikierteeksi. Ongelmat kasaantuvat, kun ryhmien välinen yhteistyö ei toimi, toisten ryhmien tekemisiä vahditaan ja tieto ei kulje. Ryhmien välisen konfliktien taustalla on usein ryhmien eriarvoinen tai eriarvoiseksi koettu kohtelu. Tällaista voi olla, esimerkiksi jos esimies ajaa vain toisen ryhmän etuja tai jos esimiehen alaiset ovat eriarvoisissa asemissa ja toiset kokevat tilanteen epäoikeudenmukaiseksi. (Vartia ym. 2004, 30-31.)

Esimiesten välinen konflikti vaikuttaa kielteisesti koko työyhteisöön, ruokkimalla ennakkoluuloja, kasvattamalla epäluottamusta ja se voi synnyttää myös vainoharhaisuutta. Tällaisia konflikteja voi aiheuttaa esimerkiksi kilpailu voimavaroista sekä erilaiset tulkinnat määräyksistä, ohjeista tai sopimuksista. Yrityksen sisäiset säännöt ja määräykset tai toiminnan, tavoitteiden ja tulosten seurantarjestelmät saattavat mahdollistaa vääränlaisen kilpailuasetelman. Konfliktit voivat näkyä esimerkiksi julkisena piikittelynä ja nälvimisenä esimerkiksi kokouksissa tai toisen osapuolen toiminnan arvosteluna. (Vartia ym. 2004, 33-34.)

Lähiesimiehen ja hänen esimiehen välisessä konfliktissa on usein kyseessä jonkinlainen valtapeli. Tämä voi näkyä esimerkiksi siten, että molemmat mitätöivät ja kyseenalaistavat toistensa työn. Ylempi esimies ohittaa lähiesimiehen antamalla määräyksiä tämän alaisille ja alaiset saattavat ohittaa lähiesimiehensä asioimalla tämän esimiehen kanssa. Näkemuseroja esimiesten välille saattaa aiheuttaa toimintaan tai työntekijöiden palkkaamiseen ja nimityksiin liittyvät asiat. (Vartia ym. 2004, 34.)

### **2.3 Konfliktien vaikutuksia**

Ristiriidat ovat osa jokapäiväistä elämää ja niitä syntyy kaikkialla, missä ihmiset tekevät yhteistyötä. Ristiriidat itsessään eivät ole toimivan työyhteisön ongelma, vaan se miten niitä käsitellään. Jos konfliktit alkavat haitata työn tekemistä, ne muuttuvat ongelmiksi ja silloin esimiehen tehtävä on niihin puuttuminen sekä niiden ratkominen. (Surakka & Laine 2011, 178.)

Konfliktin tyypistä ja vakavuusasteesta riippuen konflikteilla on erilaisia vaikutuksia yksilölle ja työyhteisölle laajemmin. Lähtökohtaisesti konflikti määritelmänsäkin mukaan mielletään negatiiviseksi asiaksi, mutta sillä voidaan myös nähdä olevan positiivisia vaikutuksia. Havunen & Lavikkala (2010, 38.) listaavat konfliktin hyviksi ominaisuuksiksi:

- Konflikti kiinnittää huomion ratkaistaviin asioihin ja johtaa yhteistyön lisäämiseen.
- Konflikti ohjaa miettimään muutosta ja lisää luovaa ongelman ratkaisua.
- Konflikti toimii hälytyssignaalina.
- Ratkaisuyritykset kehittävät ihmistä ja työyhteisöä.
- Jännitteet purkautuvat.
- Konflikti kyseenalaistaa vanhoja toimintamalleja.
- Konflikti varmistaa monipuolisen informaation.
- Konflikti pitää hereillä.

”Jos kukaan ei suutu, mikään ei muutu” on mm. Vincin toimitusjohtajan Mikko Kuitusen (2017) käyttämä muutosta ja muutosvastarintaa kuvaava sanonta. Konflikti voidaan nähdä myös luonnollisena reaktiona ongelmaan ja tätä kautta mahdollisuutena kehittyä ja kehittää parempia toimintamalleja tai disruptiivisia ideoita. Siten kehittymisen mahdollistavat konfliktit ovat mahdollisuus, kunhan ne tunnustetaan ja käsitellään oikein. Samoin monipuolisen informaation saaminen on tärkeä asia, joka puolestaan mahdollistaa oikeiden päätösten tekemisen organisaatiossa. Tämä on vaikeaa, mikäli työyhteisön jäseniä ei rohkaista ilmaisemaan omia mielipiteitään erilaisiin asioihin ja tietynlaisia kontrolloituja pienkonflikteja ei sallita.

Konfliktin huonoiksi ominaisuuksiksi Havunen & Lavikkala (2010, 39.) listaavat:

- Perustehtävän suorittaminen kärsii.
- Kommunikaatio lukkiutuu ja tietoa pantataan.
- Luottamus ja yhteistyö vähenevät.
- Leimaaminen: asioita nähdään vain yhden asian kautta.
- Voimaan ja pakottamiseen liittyvien toimien lisääntyminen.
- Stressi ja ahdistus.
- Työuupumus, henkinen väkivalta, kiusaaminen.
- Vaihtuvuuden ja poissaolojen lisääntyminen.

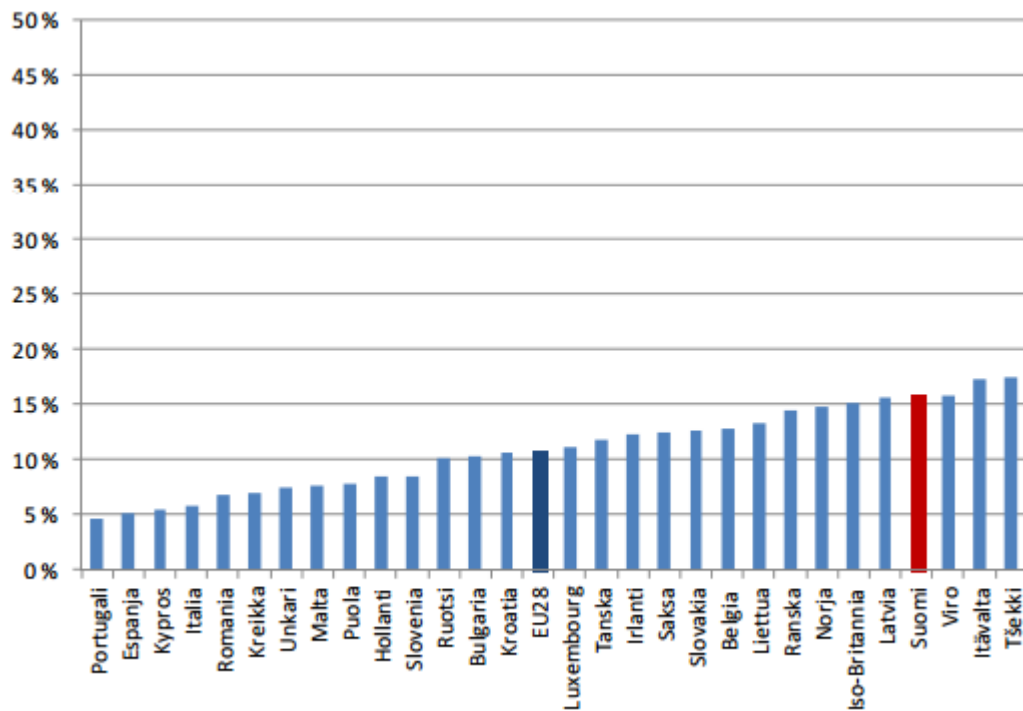
Työyhteisö kärsii pahanlaatuisesti konfliktista monella eri tasolla. Yksilötasolla perustehtävän suorittaminen saattaa kärsiä hyvinkin helposti, mikäli energiaa kuluu turhien konfliktien läpikäymiseen tai henkiset resurssit alkavat huveta riitelyn seurauksena. Yksilön terveystilanne voi myös heiketä vakavan ja pitkittyneen konfliktin seurauksena, mikäli asiaan ei puututa. Myös laajemmin organisaation kannalta pitkittyneillä konflikteilla on iso merkitys. Mikäli kommunikaatio ei ole avointa ja tietoa pantataan työyhteisön sisällä, hukataan valtavasti potentiaalia. Yhteistyön ja kommunikaation vähenemisellä on selvä työyhteisön suorituskykyä heikentävä vaikutus.

## 2.4 Työolobarometri

Työ- ja elinkeinoministeriö tuottaa vuosittain työolobarometrin, joka kuvaa suomalaisen työelämän tilaa työpaikoilla. Selvityksessä haastatellaan palkansaajia sosiaalisen kuormituksen näkökulmasta kattavasti koskien hyvinvoinnille haitallisimpia tekijöitä: epätasa-arvoinen kohtelu, syrjintä, epäasiallinen kohtelu, häirintä ja kiusaaminen. Työterveyslaitos listaa myös muita tekijöitä, jotka voivat voimakkaina tai pitkäkestoisina vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin: yhteistyön ongelmat työpaikalla, heikko tiedonkulu, työskentely yksin tai erillään muista, esimiestoiminnan puutteet ja epäjohtamismukaisuus sekä kielteisiä tunteita herättävät vuorovaikutustilanteet asiakkaiden kanssa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 70.)

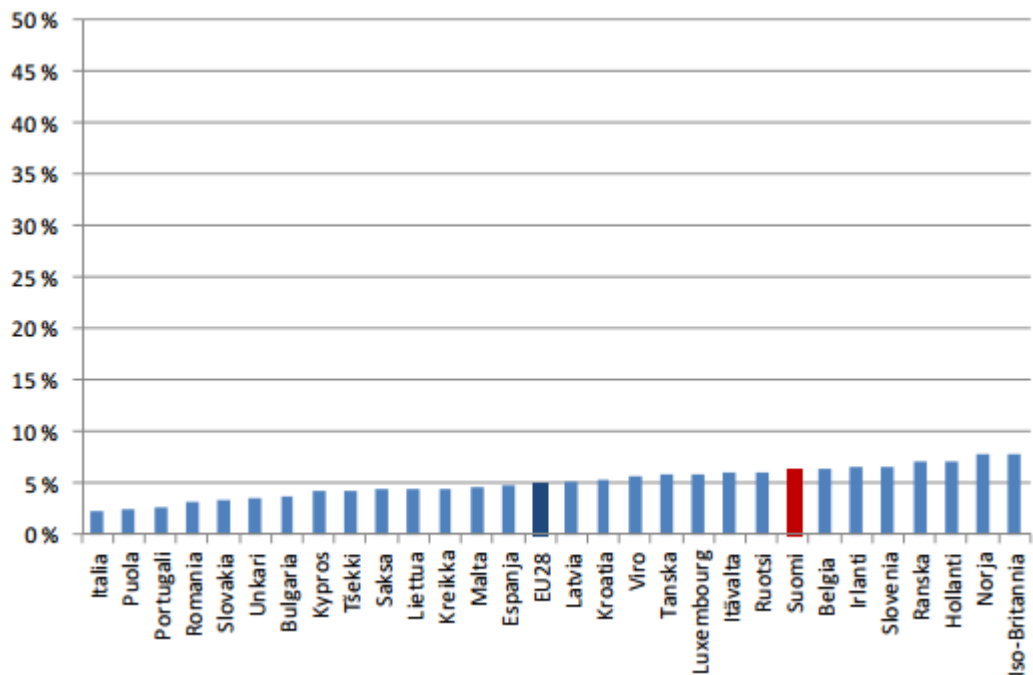
Eriarvoista kohtelua ja syrjintää kohdataan työpaikoilla siitä huolimatta, että kaikenlainen syrjintä on kielletty lainsäädännössä. Työolobarometrin kyselytutkimuksessa kysytään erikseen jokaista selvittävää syrjinnän syytä, joita ovat: ikä, sukupuoli, työsuhteen laatu, työntekijän syntyperä sekä terveydentila. Näissä tutkimuksissa on huomioitava, että vähemmistöihin kohdistuva syrjintä jää kyselytutkimuksessa helposti havaitsematta, koska otanta on satunnaisotanta ja vähemmistöjen edustajia valikoituu kyselyyn samassa suhteessa, kuin heitä on palkansaajien joukossa (tai vaikean tavoitettavuuden takia jopa vähemmän). (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 70-75.)

Työpaikkakiusaaminen ja väkivalta on Suomessa Euroopan keskiarvoa huomattavasti yleisempää, selviää Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemasta raportista vuodelta 2015 (Lyly-Yrjänäinen & Ramstad, 33-36.) Kuvioissa 1-3 on esitetty prosenttiosuudet haastatelluista työntekijöistä, jotka ovat kokeneet kyselyä edeltäneen kuukauden aikana sanallista parjaamista (kuvio 1), uhkailua tai nöyryyttämistä (kuvio 2) tai kiusaamista (kuvio 3).



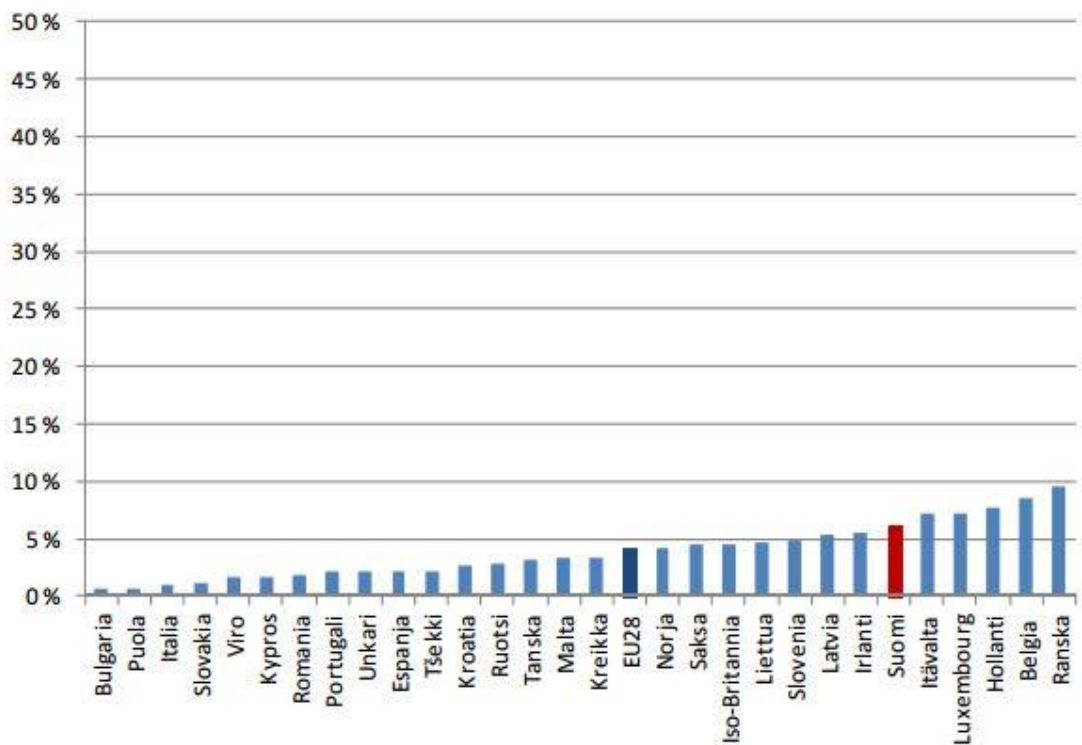
Kuvio 1: Prosenttiosuus työntekijöistä, jotka ovat kyselyä edeltäneen kuukauden aikana kokeneet sanallista parjaamista (Lyly-Yrjänäinen & Ramstad 2015, 34)

Kuten kuviosta 1 voidaan todeta, on todennäköisyys kohdata työpaikalla sanallista parjaamista Suomessa huomattavasti EU:n keskitasoa korkeampi. Maantieteellistä tulkintaa todennäköisyydestä voidaan tehdä siinä määrin, että Välimeren maissa (Portugali, Espanja, Italia, Kypros, Kreikka) sanallista parjaamista havaitaan huomattavasti keskiarvoa vähemmän. Baltian maissa ja Suomessa taas tulokset ovat puolestaan huonommat.



Kuvio 2: Prosenttiosuus työntekijöistä, jotka olivat kyselyä edeltäneen kuukauden aikana kokeneet uhkailua tai nöyryyttämistä (Lyly-Yrjänäinen & Ramstad 2015, 35)

Kuviosta 2 nähdään, että uhkailu ja nöyryyttäminen on sanallista parjaamista selkeästi harvinaisempi ilmiö. EU-tasolla vain 5% vastaajista oli kokenut uhkailua tai nöyryyttämistä kyselyä edeltäneen kuukauden aikana. Suomessa vastaava luku oli 6%, eli edelleen yli EU:n keskiarvon, mutta vain niukasti. Etelä- ja Itä-Euroopan maissa kokemukset ovat harvinaisempia ja yleisimpiä Iso-Britanniassa ja Norjassa. (Lyly-Yrjänäinen & Ramstad 2015, 35.)



Kuvio 3: Prosenttiosuus työntekijöistä, jotka olivat kohdanneet kyselyä edeltäneen vuoden aikana kiusaamista työpaikalla (Lyly-Yrjänäinen & Ramstad 2015, 36)

Työpaikkakiusaaminen on sekä Suomessa yleisempää kuin EU-maissa keskimäärin, kuten kuvio 3 havaitaan. Tässä kyselyssä arvioitava aikajänne oli pidempi: vastaajilta kysyttiin ovatko he kokeneeet työpaikkakiusaamista kyselyä edeltävän vuoden aikana. Tässä tulokset poikkeavat toisistaan kaikista eniten. Jostakin syystä Benelux-maat ja Ranska ovat listan huonoimpia noin 7-10 % tuloksilla. Suomi on jälleen selvästi EU:n keskitasoa heikompi 6% tuloksella. (Lyly-Yrjänäinen & Ramstad 2015, 36.)

Häirinnän ja kiusaamisen kokemus on subjektiivista ja termit, joilla aiheesta kysytään vaikuttavat vastaamiseen. Kansainvälisissä tutkimuksissa käänös voi vaikuttaa tulokseen tulkintaeroina, mutta Lyly-Yrjänäinen & Ramstad (2015, 36.) päätyivät siihen, että ”kulttuurillisen kohinan” vaikutuksella ei voida selittää sitä, että Suomi on jokaisessa arvioidussa ongelma-alueessa EU:n keskiarvoa selvästi huonompi. Tämä antaa aihetta pohtia, onko häirinnässä ja kiusaamisessa kyse myös suomalaisen työelämän selvästä heikkoudesta. Koska työpaikkakiusaaminen on selvästi Suomen työoloja koskeva erityspiirre ja ongelma, tarkastellaan sitä seuraavaksi hieman tarkemmin.

## 2.5 Työpaikkakiusaaminen

Työpaikkakiusaaminen on monissa tapauksissa koulukiusaamisen jatke. Koulukiusaaminen on nykypäivänä enenevissä määrin uutisissa ja useat koulut ovatkin ottaneet käyttöön

nollatoleranssi kiusaamiselle -säännöt. Samoin tulisi toimia työyhteisössä. (Ahloth 2015, 1.) Työpaikkakiusaamista kuvataan monella eri nimellä, joista kiusaaminen on vakiintunut arkikielenkäyttöön. Lakiteksteissä ilmiöstä puhutaan häirintänä ja epäasiallisesta käytöksestä ja toisinaan kuulee myös käytettävän sanaa työpaikkaväkivalta. Työpaikkakiusaaminen saa alkunsa epäonnistuneesta konfliktin ratkaisusta. Kiusaaminen on yhden tai useamman henkilön epäasiallista käyttäytymistä ja sen tunnuspiirteinä ovat toistuvuus ja jatkuvuus. Kiusaamisen kohteeksi joutuva kokee, ettei hän kykene puolustamaan itseään. (Reinboth 2006, 13-15.)

Työpaikkakiusaamisen huomioiminen on kohtuullisen uusi ilmiö. Työpaikkakiusaamisen tutkimisen aloitti ensimmäisten joukossa psykologi Heinz Leymann 1980-luvun alussa. Suomessa ilmiötä on tutkinut Työterveyslaitoksen erikoistutkija Maarit Vartia 1980-luvun loppupuolelta lähtien. (Reinboth 2006, 19.) Suomessa tietoisuus ja kiinnostus sen olemassaolosta on kuitenkin kasvanut merkittävästi vuonna 1997 tehdyn työolotutkimuksen myötä. Vuonna 2003 työturvallisuuslakiin lisättiin häirintää ja epäasiallista kohtelua koskeva säännös. Myös median ja erityisesti sosiaalisen median esille nostamien uutisten sekä ammattijärjestöjen ja kansalaisten aktiivisuuden lisääntyessä häirintäasioista tiedetään nykyään enemmän. (Ahloth 2015, 1; Kess & Kähönen 2010, 1.)

Työpaikalla häirintää tulee sekä työyhteisön sisältä, että ulkopuolelta. Asiakkailta tuleva häirintä tulee käsitellä eri tavalla kuin työntekijöiden välinen kiusaaminen. Työpaikkakiusaaminen jaetaan kolmeen osioon; henkinen ja fyysinen kiusaaminen sekä sukupuolinen häirintä. Henkistä kiusaamista on kaikki toistuva epäasiallinen toiseen kohdistettu toiminta. Fyysinen väkivalta on työpaikoilla harvinaista, mutta tilastot osoittavat sen ja sen uhan lisääntyneen. Fyysisen väkivallan uhan kasvu johtuu asiakkaiden ja muiden ulkopuolisten tahojen väkivaltaisuuden kasvusta. Fyysistä kiusaamista ovat esimerkiksi uhkailu ruumiillisella väkivallalla, pahoinpitely, omaisuuden vahingoittaminen sekä työntekijän pakottaminen terveydelle vaarallisiin työtehtäviin. Fyysiseksi kiusaamiseksi voidaan luokitella myös sukupuoliseen häirintään liittyvä seksuaalisväritteinen koskettelu. (Reinboth 2006, 19-23.) Kess & Kähönen (2010, 5-6.) luokittelevat työpaikkakiusaamiseksi suorat sanalliset loukkaukset, julkiset nöyryyttämiset, sosiaalinen eristäminen sekä sanattomat loukkaukset, kuten ilmeet, katseet ja puhumattomuus. Sanallista kiusaamista voivat olla juoruilu, pilkkaaminen, aseman tai maineen loukkaaminen, huutaminen sekä uhkailu.

Sukupuolista häirintää on kaikki ei-toivottu, yksipuolinen fyysinen tai sanallinen seksuaalisväritteinen käyttäytyminen. Häiritsijä on usein miespuolinen ja tyypillisesti organisaation hierarkiassa ylempänä kuin häirinnän kohteena oleva. Vallan epätasapaino voi näkyä myös uhkailuna tai lahjontana. Sukupuolinen häirintä on henkilön sukupuoleen perustuva



syrynnän muoto ja loukkaa tasa-arvoa. Naisten yleisin harjoittama häirinnän muoto on fyysinen koskettelu. Miehillä yleisin häirinnän muoto on sukupuolisesti vihjaavat eleet, ilmeet, puheet sekä vitsit. Myös vartaloa, pukeutumista tai yksityiselämää koskevat huomautukset tai kysymykset, seksuaalisväritteisen aineiston levittäminen työpaikalla, sukupuolista käyttäytymistä koskevat ehdotukset, fyysinen koskettelu sekä raiskaus tai sen yritys ovat miesten harjoittaman häirinnän muotoja. Sukupuolisen häirinnän sekä fyysisen ja henkisen kiusaamisen selvittelykeinot ovat samanlaisia. Silti sukupuoliseen häirintään tartutaan herkemmin kuin kiusaamiseen. (Reinboth 2006, 24-25.)

Työpaikkakiusaamisen taustalta löytyy usein organisaation heikko johtamiskulttuuri, puutteellisesti toteutettu henkilöstöpolitiikka sekä esimiehen heikot johtamistaidot. Sekä liian ankara että liian heikko johtaminen jättää työntekijän vaille selkeää ja kannustavaa ohjausta. Tämä tarjoaa myös mahdollisuuden toiminnalle, joka ei aja organisaation, työyhteisön ja työntekijöiden yhteisiä etuja. Liian ankara johtaminen, jäykkä kommunikaatio ja päätöksen teon perustuminen määräyksiin ja arvovaltaan, kääntyy heikoksi johtajuudeksi eikä työntekijä välttämättä ymmärrä saamia ohjeita. Liian vapaa ja välinpitämätön johtaminen mahdollistaa tilanteita, joissa joku pääsee epäoikeudenmukaisesti hyötymään tavalla tai toisella, kuten esimerkiksi työtehtävien epätasainen jakautuminen. Työyhteisön tavoitteet jäävät epäselviksi eikä vakiintuneita työtapoja muodostu. Keskeisessä roolissa työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyssä on organisaation johto. Lähiesimies on vastuussa kiusaamistapaukseen puuttumisesta. (Reinboth 2006, 26-30.)

Turhautuminen ja tyytymättömyys organisaation johtamiseen voi purkautua kiusaamisena ja häirintänä, sen sijaan, että työntekijä ottaisi asian puheeksi esimiehen kanssa. Myös liian yksitoikkoinen ja vähän virikkeitä tarjoava työ lisää kiusaamista. Toisaalta työ, jossa on jatkuva kiire ja kireä työtahti, alimiehitys sekä ristiriidat vaatimusten ja annettujen resurssien välillä, johtaa helposti kiusaamistilanteisiin. Pohjan kiusaamiselle luovat myös työpaikan kilpailuhenkisyys, muutokset sekä yrityksen taloudelliset ongelmat. (Reinboth 2006, 30-31.)

Esimies voi myös joutua kiusatuksi alaistensa taholta, jos esimerkiksi tiimin uusi esimiesvalinta ei miellytä kaikkia. Alaisten harjoittama kiusaaminen voi olla esimerkiksi tiedon panttaamista, asioiden tahallista unohtelua, esimiehen ehdottamien toimien vastustamista tai sitä, ettei sovittuja asioita noudateta. Kiusaamistilanteessa esimies on yhtä puolustuskyvytön kuin työntekijäasemassa oleva ja kynnys viedä asia eteenpäin omalle esimiehelle on korkea. (Reinboth 2006, 57-58.) Myös esimiehet ja johtajat voivat olla kiusaajia. Näissä tilanteissa käytetään aseman tuomaa valtaa ja pyritään sen avulla saavuttamaan omat tavoitteet. Tyypillinen kiusaamistilanne syntyy, kun esimies järjestellee työtehtävät epäoikeudenmukaisesti, esimerkiksi ottamalla työntekijältä kaikki mielenkiintoiset työtehtävät pois

ja korvaamalla ne merkityksettömillä ja yksinkertaisilla rutiineilla. Kiusatulle työntekijälle voidaan antaa liian vaikeita työtehtäviä, ilman asianmukaista opastusta. Kiusaamista voi olla myös se, että ikävät työtehtävät laitetaan vain yhden työntekijän tehtäväksi. Toisaalta kiusattua työntekijää voidaan myös ylityöllistää niin, ettei hänellä ole edellytyksiä selvittää työmäärästä. Kiusattu voidaan myös eristää muista työntekijöistä siirtämällä hänet toiseen huoneeseen, sivuuttaa tiedonkulussa ja jättää kutsumatta yhteisiin tapahtumiin. Esimies voi myös arvostaa eri työtehtäviä eri tavoin ja kiinnittää valikoiden huomiota työntekijöiden suoriutumiseen työstään. Hän voi kohdella alaisiaan epäoikeudenmukaisesti syrjäyttäessään jatkuvasti toisen työntekijän. (Reinboth 2006, 51-53.)

### 3 Konfliktitilanteita koskeva lainsäädäntö

Työturvallisuuslaissa, tasa-arvolaissa, yhdenvertaisuuslaissa sekä työsopimuslaissa määritellään eri säädöksiä, jotka koskevat häirintää, syrjintää ja epäasiallista kohtelua työpaikalla. Seuraavaksi esitellään näiden lakien tärkeimmät pykälät, jotka koskevat konflikteja työympäristössä.

#### 3.1 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja sekä muita työympäristöstä johtuvia fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Lakia sovelletaan työsopimuksen perusteella tehtävään työhön sekä virkasuhteessa tai siihen rinnastettavassa julkisoikeudellisessa palvelussuhteessa tehtävään työhön. Työturvallisuuslaissa on säädetty useita säännöksiä liittyen työpaikkakiusaamiseen sekä epäasialliseen kohteluun, joista luettelo alla.

- 8 § Työnantajan yleinen huolehtimisveloite
- 9 § Työsuojelun toimintaohje
- 10 § Työn vaarojen selvittäminen ja arviointi
- 13 § Työn suunnittelu
- 14 § Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus
- 16 § Työnantajan sijainen
- 17 § Työnantajan ja työntekijän välinen yhteistoiminta
- 18 § Työntekijän yleiset velvollisuudet
- 25 § Työn kuormitustekijöiden välttäminen ja vähentäminen
- 27 § Väkivallan uhka
- 28 § Häirintä

Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan tulee laatia työsuojelun toimintaohjelma, jossa käydään läpi turvallisuuden ja terveellisyys edistämiseksi sekä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi laadittu ohjelma. Työnantajan on riittävän järjestelmällisesti selvitettävä työn, työympäristö sekä työolosuhteiden kuormitustekijät Työn suunnittelussa tulee huomioida työn henkinen ja fyysinen kuormittavuus. Työntekijälle tulee antaa riittävä perehdytys työhön, työolosuhteisiin sekä riittävät tiedot työturvallisuuteen liittyen. Työnantajan asettaessa toisen henkilön edustamaan tai sijaistamaan itseään, sijaisen tehtävät on määriteltävä tarkasti sekä sijaisella on oltava riittävä pätevyys ja riittävät edellytykset tehtävän hoitamiseen. Työnantajan ja työntekijöiden on yhdessä ylläpidettävä ja parannettava työturvallisuutta työpaikalla. Työnantajan tulee antaa työntekijöille ajoissa tarpeelliset tiedot työpaikan turvallisuuteen, terveellisyys ja muihin työolosuhteisiin vaikuttavista asioista. Työntekijällä on velvollisuus välttää muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua. Lisäksi työnantajalla on velvollisuus välttää ja vähentää

työntekijään kohdistuvia kuormitustekijöitä, siltä osin, kun ne vaarantavat työntekijän terveyden. Työpaikalla, jossa on ilmeinen väkivallan uhka, tulee olla väkivallan torjumiseen tai rajoittamiseen tarvittavat asianmukaiset turvallisuusjärjestelyt ja -laitteet sekä mahdollisuus avun hälyttämiseen. Työnantajan on velvollisuus ryhtyä toimiin, mikäli työntekijään kohdistuu häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua. (Työturvallisuuslaki)

### **3.2 Yhdenvertaisuuslaki**

Yhdenvertaisuuslain (30.12.2014/1325) tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Lakia sovelletaan sekä julkisessa että yksityisessä toiminnassa. Yhdenvertaisuuslaissa säädettyjä pykäläitä, jotka liittyvät epäasialliseen kohteluun ja työpaikkakiusaamiseen ovat:

- 7 § Työnantajan velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta
- 8 § Syrjinnän kieltö
- 9 § Positiivinen erityiskohtelu
- 10 § Välitön syrjintä
- 11 § Erilaisen kohtelun oikeuttamisperusteet
- 12 § Erilaisen kohtelun oikeuttamisperusteet työssä ja työhön otettaessa
- 13 § Välillinen syrjintä
- 14 § Häirintä

Yhdenvertaisuuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus valvoa yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla. Jos yrityksessä on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä palveluksessa, työnantajan on laadittava suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi ja suunnitelma on käsiteltävä henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa. Laissa on määritelty, että ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on välitöntä, jos jotakuta kohdellaan henkilöön liittyvän syyn perusteella epäsuotuisammin kuin jotakuta muuta on kohdeltu, kohdellaan tai kohdeltaisiin. Syrjintä on välillistä, jos näennäisesti yhdenvertainen sääntö, peruste tai käytäntö saattaa jonkun muita epäedullisempaan asemaan henkilöön liittyvän syyn perusteella. Jos työnantaja ei ryhdy toimenpiteisiin kuullessaan, että työntekijä on joutunut työssään häirinnän kohteeksi, katsotaan tämä syrjinnäksi. Häirinnäksi katsotaan henkilöä halventava tai nöyryyttävä käytös sekä uhkaava, vihamielinen tai hyökkäävä ilmapiiri. (Yhdenvertaisuuslaki)

### **3.3 Työsopimuslaki**

Työsopimuslakia (26.1.2001/55) sovelletaan työsopimukseen, jolla työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.

Luku 2, 1 § Yleisvelvoite  
Luku 2, 2 § Tasapuolinen kohtelu ja syrjintäkielto  
Luku 3, 1 § Yleiset velvollisuudet  
Luku 3, 2 § Työturvallisuus  
Luku 7, 1 § Yleissäännös irtisanomisperusteista  
Luku 7, 2 § Työntekijän henkilöön liittyvät irtisanomisperusteet  
Luku 8, 1 § Purkamisperuste  
Luku 8, 3 § Työsopimuksen purkautuneena pitäminen  
Luku 9, 2 § Työntekijän ja työnantajan kuuleminen  
Luku 9, 4 § Työsopimuksen päättämislaitoksen toimittaminen

Työsopimuslain mukaan työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihinsä sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajalla on velvollisuus kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, ellei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti ja noudatettava työnantajan määräyksiä työn suorittamisessa. Tämän lisäksi työntekijän on huolehdittava omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta. Työsopimuslain mukaan, työnantaja voi irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen vain asiallisesta ja painavasta syystä, kuten työntekijän velvoitteiden vakava rikkominen tai laiminlyönti. Painavana syynä ei voida pitää sairautta, vammaa tai tapaturmaa ellei työntekijän työkyky ole näiden vuoksi vähentynyt olennaisesti ja niin pitkäaikaisesti, ettei työnantajalta voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista. Myöskään työntekijän osallistuminen työehtosopimuslain mukaiseen työtaistelutoimeen osallistuminen ei ole painava syy irtisanomiselle. Painava syynä ei myöskään voida pitää työntekijän poliittisia, uskonnollisia tai muita mielipiteitä tai hänen osallistumistaan yhteiskunnalliseen tai yhdistystoimintaan. Työntekijää ei voida irtisanoa velvollisuuksien rikkomisen tai laiminlyönnin vuoksi, ennen kuin hänelle on varoituksella annettu mahdollisuus korjata menettelynsä, ellei rikkomus ole niin vakava, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista. (Työsopimuslaki)

Työnantajalla on oikeus purkaa työsuhde päättymään heti vain erittäin painavasta syystä. Näin voidaan menetellä, jos työntekijän rikkomus on niin vakava, ettei työnantajalta voida kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista irtisanomisajan pituista aikaa. Myös työntekijällä on oikeus purkaa työsuhde päättyväksi heti, jos työnantaja rikkoo tai laiminlyö työsopimuksesta tai laista johtuvia, työsuhhteessa olennaisesti vaikuttavia velvoitteitaan niin vakavasti, ettei työntekijältä voida kohtuudella edellyttää työsopimussuhteen jatkamista irtisanomisajan pituista aikaa. Mikäli työntekijä on poissa työstään vähintään seitsemän päivää ilmoittamatta työnantajalle pätevää syytä, työnantaja saa purkaa työsopimuksen poisolon alkamisesta lukien. Sama pätee myös toisinpäin. Työnantajan ollessa poissa vähintään seitsemän päivää ilmoittamatta pätevää syytä, työntekijä saa katsoa sopimuksen purkautuneen. Mikäli poissaolosta ei ole voitu ilmoittaa hyväksyttävän esteen vuoksi, työsopimuksen purkautuminen peruuntuu molemmissa tapauksissa. Työsuhteen päättyessä,

päättämislaki on toimitettava mahdollisuuksien mukaan henkilökohtaisesti. Mikäli tämä ei ole mahdollista, ilmoitus voidaan toimittaa myös kirjeitse tai sähköisesti. (Työsopimuslaki)

### 3.4 Rikoslaki

Rikoslakia (19.12.1889/39) sovelletaan Suomessa tehtyihin rikoksiin sekä Suomen ulkopuolella tehtyihin rikoksiin, jotka ovat kohdistuneet Suomeen, Suomen kansalaiseen, suomalaiseseen yhteisöön, säätiöön tai muuhun oikeushenkilöön. Luvussa 47 säädetään työrikoksista seuraavaa:

- § 1 Työturvallisuusrikos
- § 2 Työaika-suojelurikos
- § 3 Työsyryntä
- § 3a Kiskonnantapainen työsyryntä
- § 4 Työntekijöiden edustajien oikeuksien loukkaaminen
- § 5 Työntekijöiden järjestäytymisvapauden loukkaaminen

Työnantajan tai tämän edustajan rikkoessa työturvallisuusmääräyksiä, aiheuttamalla työturvallisuusmääräysten vastaisen puutteellisuuden tai laiminlyömällä työturvallisuusmääräysten noudattamisen valvomisen, voidaan tuomita työturvallisuusrikoksesta sakkoon tai vankeuteen enintään yhdeksi vuodeksi. Työturvallisuusrikoksena ei pidetä yksittäistä, vähäistä työturvallisuusmääräysten rikkomista, josta säädetään rangaistus työturvallisuuslaissa tai työterveyshuoltolaissa. Työnantaja tai tämän edustaja, voidaan tuomita työaika-suojelurikoksesta sakkoon tai vankeuteen, jos tämä työntekijän vahingoksi laiminlyö työaika- tai vuosilomakirjanpidon, pitää sitä väärin, muuttaa, kätkee, hävittää tai tekee sen mahdottomaksi lukea. Työaika-suojelurikokseksi katsotaan myös, jos työnantaja työsuojeluviranomaiselta saadusta kehotuksesta, määräyksestä tai kiellosta huolimatta menettelee työaika- tai vuosilomalainsäädännössä rangaistavaksi säädetyllä tavalla. (Rikoslaki)

Työnhakijaa tai työntekijää ei saa ilman painavaa syytä asettaa epäedulliseen asemaan rodun, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, ihonvärin, kielen, sukupuolen, iän, perhesuhteiden, sukupuolisen suuntautumisen, perimän, vammaisuuden, terveydentilan, uskonnon, yhteiskunnallisen mielipiteen, poliittisen tai ammatillisen toiminnan perusteella. Näin toimiessaan, työnantaja tai tämän edustaja voidaan tuomita työsyrynnästä sakkoon tai vankeuteen enintään kuudeksi kuukaudeksi. Jos työsyrynnässä käytetään hyväksi työnhakijan tai työntekijän taloudellista tai muuta ahdinkoa, riippuvaista asemaa, ymmärtämättömyyttä, ajattelelmattomuutta tai tietämättömyyttä, tekijä voidaan tuomita kiskonnantapaisesta työsyrynnästä sakkoon tai vankeuteen enintään kahdeksi vuodeksi, ellei teosta muualla laissa säädetä ankarampaa rangaistusta. (Rikoslaki)

Työnantaja, tämän edustaja tai työntekijä ei saa estää työntekijää perustamasta luvallista ammatillista tai poliittista yhdistystä tai liittymistä vastaavaan. He eivät voi myöskään estää, että työntekijät tai heidän ammattijärjestönsä asettavat tai valitsevat työpaikalle luottamusmiehen, luottamusvaltuutetun, työsuojeluvaltuutetun tai henkilöstön edustajan konserniyhteistyössä. Jos näin käy, tekijä voidaan tuomita työntekijöiden järjestäytymisvapauden loukkaamisesta sakkoon. (Rikoslaki)

### **3.5 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta**

Naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta säädetyn lain (8.8.1986/609) tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää, edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa työelämässä.

- § 6 Työnantajan velvollisuus edistää tasa-arvoa
- § 6a Toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi työelämässä
- § 6b Palkkakartoitus
- § 6c Sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuvan syrjinnän kielto
- § 7 Syrjinnän kielto
- § 8 Syrjintä työelämässä
- § 8d Häirintä työpaikoilla

Työnantajalla on velvollisuus edistää työelämässä sukupuolten välistä tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Työnantajan tulee toimia siten, että avoimmin oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä. Työnantajan tulee myös edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista eri tehtäviin sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen. Työolot tulee kehittää soveltuviksi sekä naisille että miehille ja työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista tulisi helpottaa huomioimalla työjärjestelyt. Työnantajan tulee ennaltaehkäistä sukupuoleen perustuva syrjintä. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta)

Jos yrityksessä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, työnantajan on laadittava vähintään joka toinen vuosi palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskeva tasa-arvosuunnitelma. Suunnitelma laaditaan yhdessä luottamusmiehen, luottamusvaltuutetun, työsuojeluvaltuutetun tai muiden henkilöstön nimeämien edustajien kanssa. Tasa-arvosuunnitelmasta tulee käydä ilmi työpaikan tasa-arvotilanne, naisten ja miesten sijoittuminen eri tehtäviin sekä koko henkilöstön palkkakartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista. Suunnitelmaan tulee myös kirjata suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi sekä palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi. Arvio aikaisemman tasa-arvosuunnitelman toimenpiteiden toteuttamisesta ja tuloksista kirjataan uuteen suunnitelmaan. Jos tasa-arvosuunnitelma tehdään vuosittain, voidaan palkkakartoitus sopia tehtäväksi vähintään joka kolmas vuosi. Suunnitelmasta ja sen päivittä-

misestä tulee tiedottaa henkilöstölle. Tasa-arvosuunnitelmaa valmisteltaessa ja tasa-arvoa edistävästä toimenpiteistä päätettäessä, työnantajan tulee huomioida myös sukupuoli-identiteetin tai sukupuolen ilmaisuun perustuvan syrjinnän ennaltaehkäisy. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta)

Palkkakartoituksen tarkoituksena on selvittää, että saman työnantajan palveluksessa olevien samanarvoista työtä tekevien naisten ja miesten välillä ei ole perusteettomia palkkaeroja. Mikäli eroja naisten ja miesten palkkojen välillä löytyy, työnantajan on selvitettävä erojen syyt ja perusteet. Jos hyväksyttäviä syitä ei ole, työnantajan on ryhdyttävä korjaviin toimenpiteisiin. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta)

Sukupuolen perusteella tapahtuva välitön ja välillinen syrjintä on kielletty. Välitöntä sukupuoleen kohdistuvaa syrjintää on naisten ja miesten asettaminen eri asemaan sukupuolen, raskauden, synnytyksestä johtuvan syyn tai sukupuoli-identiteetin sekä sukupuolen ilmaisun perusteella. Välillistä sukupuoleen perustuvaa syrjintää on eri asemaan asettamista sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun nähden neutraalilta vaikuttavan säännöksen, perusteen tai käytännön perusteella, mikäli menettelyn vaikutuksesta henkilö voi joutua epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella. Myös eri asemaan asettamista vanhemmuuden tai perheenhuoltovelvollisuuden perusteella, pidetään välillisenä sukupuoleen perustuvana syrjintänä. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta)

Tässä laissa tarkoitettua syrjintää on myös seksuaalinen häirintä, häirintä sukupuolen perusteella sekä käsky tai ohje harjoittaa sukupuoleen perustuvaa syrjintää. Seksuaaliseksi häirinnäksi luetaan sanallinen, sanaton tai fyysinen seksuaalinen ei-toivottu käytös, jolla loukataan henkilön koskemattomuutta luomalla uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai ahdistava ilmapiiri. Sukupuoleen perustuvaa häirintää on henkilön sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun liittyvä ei-toivottu käytös, joka ei ole seksuaalista ja jolla loukataan henkilön henkistä tai fyysistä koskemattomuutta luomalla uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai ahdistava ilmapiiri. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta)

Työnantaja ei saa työhön ottaessaan ilman painavaa syytä syrjäyttää henkilöä, joka on ansioituneempi kuin valituksi tullut toista sukupuolta oleva henkilö. Henkilön raskaus, synnytys tai muu sukupuoleen liittyvä syy ei saa vaikuttaa henkilön asemaan epäedullisesti työhön otettaessa, tehtävään tai koulutukseen valittaessa tai palvelussuhteen kestosta ja jatkosta sekä palkasta päätettäessä. Työnantaja ei saa soveltaa palkka- tai muita palvelussuhteen ehtoja niin, että työntekijä joutuu sukupuolen perusteella muita epäedullisem-



paan asemaan kuin muut työnantajan palveluksessa samanarvoisessa työssä olevat työntekijät. Työnantajan tulee johtaa työtä, jakaa työtehtävät sekä järjestää työolot siten, että työntekijät eivät joudu muihin verrattuna epäedullisempaan asemaan sukupuolen perusteella. Sukupuolen perusteella ei saa irtisanoa, purkaa tai lakkauttaa palvelussuhdetta eikä lomauttaa tai siirtää työntekijää. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta)

Jos työntekijä on joutunut työssään seksuaalisen tai muun sukupuoleen perustuvan häirinnän kohteeksi ja työnantaja ei tästä tiedon saadessaan ryhdy tarvittaviin toimenpiteisiin, katsotaan tämä tässä laissa kielletyksi syrjinnäksi. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta)

### **3.6 Työterveyshuoltolaki**

Työterveyshuoltolain (21.12.2001/1383) tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa.

- § 4 Työterveyshuollon järjestäminen
- § 5 Työterveyshuollon ammattihenkilöt ja asiantuntijat
- § 6 Työterveyshuollon palveluista sopiminen
- § 10 Työntekijän suojeleminen
- § 11 Työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja päihdeohjelma
- § 12 Työterveyshuollon sisältö
- § 15 Työnantajan velvollisuus antaa tietoja
- § 17 Työterveyshuollon palvelujen tuottajan neuvonta- ja tietojenantovelvollisuus

Työnantajan on maksettava työntekijöilleen työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Työnantajan tulee käyttää työterveyshuollon suunnittelussa, toteuttamisessa, kehittämisessä ja seurannassa työterveyshuollon ammattihenkilöitä ja asiantuntijoita. Näiden ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden tulee olla ammatillisesti riippumattomia työnantajista, työntekijöistä sekä heidän edustajistaan. (Työterveyshuoltolaki)

Työterveyshuollon järjestämisestä tulee tehdä kirjallinen sopimus, josta ilmenee työterveyshuollon yleiset järjestelyt sekä palvelujen sisältö ja laajuus. Työnantajan tulee myös tehdä työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma, joka sisältää työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet. Toimintasuunnitelma tulee tarkistaa vuosittain. Työntekijää ei saa käyttää sellaiseen työhön, jolla hänen terveydellisten ominaisuuksien takia on ilmeinen alttius aiheuttaa vaaraa tämän terveydelle. (Työterveyshuoltolaki)

## 4 Konfliktien käsittely

Jos ongelmia ei kohdata, työyhteisö voi pahoin. Työyhteisöongelmat vaikuttavat suoraan yrityksen toimintaan ja sen tuloksien kannalta merkittäviin tekijöihin, kuten asiakastyytyväisyyteen, tuotteen ja palvelujen laatuun, työilmapiiriin, tuottavuuteen sekä henkilöstön vaihtuvuuteen. Työntekijän sekä työyhteisön pahoinvointi aiheuttaa sairauspoissaoloja, työkyvyttömyyttä sekä sitoutumattomuutta. Näin ollen työhyvinvoinnilla ja sitä kautta konfliktien tunnistamisella ja ratkaisemisella on suora vaikutus niin yksilön kuin organisaation hyvinvointiin ja tuottavuuteen. (Havunen & Lavikkala 2010, 15-16.)

Kansallisella tasolla ajateltuna työpaikan konfliktien paremmalla käsittelyllä voitaisiin säästää isoja tuottavuusharppauksia. Tuottavuuden parantamiseen tähtääviä toimia on otettu käyttöön vuoden 2017 alusta osana Juha Sipilän hallituksen Kilpailukykysovimusta. Kilpailukykysovimuksessa tuottavuutta pyritään parantamaan työaika lisäämällä, korvauksen pysyessä vakiona. Kuten luvussa 2.4 Työolobarometri esitettiin, kohtaa moni suomalainen työssään henkistä väkivaltaa / työpaikkakiusaamista (todennäköisemmin kuin keskimäärin EU:ssa). Jo tällaisiin ilmiselvästi työpanokseen vaikuttaviin ongelmiin tehokkaasti puuttamalla, voitaisiin tuottavuutta parantaa huomattavasti.

Yrityksen kannalta konfliktit työpaikalla ovat haitallisia niin tuottavuuden kuin esimerkiksi vaihtuvuuden ja innovoinnin kannalta. Yksilöiden väliset konfliktit tai kiusaaminen johtavat yksilötasolla heikentyneeseen työsuorituksen tasoon. Lisäksi myös kiusaamista sivusta katsovien on todettu oireilevan enemmän kuin niiden, jotka eivät todista työpaikallaan lainkaan henkistä väkivaltaa (Sutela & Lehto 2014, 118). Näin ollen yksittäisen henkilön kiusaamisen seurauksena organisaatio voi oireilla laajemmin, mikä puolestaan johtaa tuottavuuden laskuun. Vastaava seuraus on myös laajemmin organisaation eri yksiköitä koskevilla kilpailu- tai kiistatilanteilla, jotka nekin laskevat yrityksen työsuorituksen potentiaalia.

### 4.1 Ennaltaehkäisy

Yritysten on kannattavaa kiinnittää erityistä huomiota varhaiseen ongelmiin puuttumiseen. Vuonna 2012 voimaantullut lainsäädäntömuutos tukee varhaisen puuttumisen ohjeistusta. Kansaneläkelaitos korvaa työnantajalle suuremman osan työterveydenhuollon kustannuksista, jos työterveyshuolto ja työpaikka ovat yhteistyössä sopineet työkyvyn hallinnasta, seurannasta sekä varhaisesta tuesta. (Kansaneläkelaitos 2016.) Jos työntekijän ongelma, esimerkiksi työuupumus, otetaan ajoissa puheeksi, voidaan työntekijän työkykyä tukea esimerkiksi työterveyshuollon psykologin palveluilla, työajan joustoilla tai työn sisältöä muokkaamalla. (Surakka & Laine 2011, 189.) Työnantaja voi ennaltaehkäistä konflikteja ja

epäasiallista toimintaa työpaikoilla esimerkiksi järjestämällä henkilöstölle aiheesta koulutuksia, jalkauttamalla epäasiallisen toiminnan ja kiusaamistilanteiden toimintamallin henkilöstölle sekä seuraamalla toimintamallin toimivuutta. Työterveyshuollosta voivat hakea tukea yksittäiset työntekijät, työyhteisö sekä esimiehet. Työterveyslääkärit ja psykologit voivat auttaa työpaikkakiusaamistapauksien selvittämisessä sekä antaa tukea kiusatulle tilanteesta selviämiseksi. Esimies voi konsultoida työterveyshuoltoa kiusaamistapauksissa. (Työterveyslaitos 2017.) Työterveyshuollon lisäksi konfliktitilanteissa voidaan osallistaa myös esimerkiksi luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu sekä hr-osasto.

Tärkeä ennaltaehkäisevä vaikutus on myös yhteisillä pelisäännöillä. Järvinen (2008, 91-92.) jaottelee työn tekemistä säätelevät pelisäännöt viiteen pääryhmään: EU-tasoiset, valtakunnalliset, työpaikkatasoiset, työyhteisökohtaiset ja tehtäväkohtaiset. Luvussa kolme on käyty eri lakien määrittelemät työelämän perusraamit läpi, kuten mitkä ovat työnantajan velvollisuudet sekä miten työolot tulee järjestää. Lakien lisäksi jokaisella työpaikalla on omat toimintamallit, laatujärjestelmät, ohjeistukset ja arvot. Näiden lisäksi myös jokaisen osaston ja tiimin tulee sopia omat, yksityiskohtaisemmat pelisäännöt. Myös yksittäisiin työtehtäviin voi liittyä ohjeita ja määräyksiä, jotka tulee ottaa huomioon.

## 4.2 Tunnistaminen

Kuviossa 4 on esitetty yhteenvetona edellä esiteltyjen ratkaisumallien konfliktinratkaisun prosessiin kuuluvia vaiheita. Näissä ratkaisumalleissa esitettiin ratkaisumalleja havaittuihin konfliktitilanteisiin.



Kuvio 4: Konfliktkein puuttumisen prosessi geneerisesti

Usein ongelma kuitenkin on itse konfliktitilanteen tunnistaminen ja toteaminen. Työyhteisön jäsenet eivät aina välttämättä halua ottaa konfliktitilanteita puheeksi ja asiaa vältellään tiedostamatta tai tietoisesti. Vartia ym. (2004, 11-22.) ovat listanneet mahdollisia syitä miksi kyteivistä konflikteista ei haluta puhua. Usein taustalla on pelkoja siitä, että työkaveri loukkaantuu tai että tilanne vain pahenee siitä, että asian nostaa esiin. Asian selvittelyyn vaadittava työmäärä saattaa tuntua ahdistavalta tai voidaan myös pelätä kostoja asianosaisilta tahoilta. Myös valta-aseman menettämisen pelko voi olla syynä. Näistä syistä konflikteja ja niiden vakavuutta vähätellään ja tällöin myös tilanteeseen puuttuminen on

luonnollisesti hyvin hankalaa. Tunnistamattomien konfliktien vaikutuksia on vaikea arvioida, tutkia ja raportoida Työolobarometrin kaltaisissa tutkimuksissa.

### **4.3 Ratkaisumallit**

Edellä mainituista syistä johtuen konfliktitilanteet tulisi ratkaista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja mahdollisimman tehokkaasti. Tietoisuutta konflikteista ja niiden ratkaisumalleista suomalaisilla työpaikoilla tulisi kasvattaa, jotta niihin puuttuminen tulisi tehokkaammaksi. Seuraavaksi esitellään kolme eri konfliktin käsittelytapaa.

#### **4.3.1 Työlainsäädännöllinen käsittely**

Perinteisesti työpaikoilla konfliktien ratkaisuisissa ei ole käytetty yhtenäistä mallia tai prosessia, vaan ratkaisutavat ovat riippuneet kunkin esimiehen valitsemasta tavasta käsitellä asiaa. Tämän tavan heikkous on se, että esimiehen toiminta ei välttämättä ole johdonmukaista, eivätkä reaktiot eri tilanteisiin välttämättä perustu tietoiseen asennoitumiseen tai valintoihin. Tällöin kytevät konfliktitilanteet voivat kehittyä myös ei-toivottuun suuntaan ja laajenevat ja pahenevat.

Työnantajan vastuu työpaikan ristiriitatilanteissa ja epäasiallisessa kohtelussa lain näkökulmasta on käyty tarkemmin läpi luvussa kolme. Työturvallisuuslaissa on määritelty, että työnantajan on ryhdyttävä toimiin, kun hän saa tiedon häirinnästä tai muusta epäasiallisesta kohtelusta työpaikalla. Esimiesten ja johtajien tehtävänä on vastata tiimien, yksiköiden tai koko organisaation työn tuloksellisuudesta ja laadusta. Esimiehellä on vastuu puuttua yksilöiden tai ryhmien ristiriitoihin ja ongelmiin. Ristiriitojen selvittämisessä voidaan turvautua myös HR-yksikön, luottamusmiehen, työsuojeluasiamiehen sekä työterveyshuollon apuun. (Järvinen 2014, 80.) Konfliktin sattuessa, tilanteen ratkaisun löytämisen vastuu on kuitenkin kaikilla työpaikan toimijoilla: johdolla, esimiehellä, henkilöstöhallinnolla sekä työntekijöillä (Skurnik-Järvinen 2013, 56).

Esimiehen tulee puuttua yksilön työsuoritukseen ja käyttäytymiseen, mikäli työntekijä suoriutuu heikosti tehtävistään, laiminlyö työvelvoitteensa, ei pysty tekemään töitä aikarajojen puitteissa, häiritsee asiallista ja rakentavaa yhteistyötä tai työkavereitaan tai rikkoo työpaikan määräyksiä tai sovittuja pelisääntöjä, palvelee asiakkaita huonosti, vaarantaa työturvallisuuslain tai on toistuvasti poissa työpaikalta. (Järvinen 2014, 111-112.) Laki ei velvoita työnantajaa antamaan huomautusta ennen varoitusta. Huomautus sopii vain lieviin tapauksiin ja sen tarkoituksena on saada työntekijä toimimaan vastaisuudessa toisin.

Huomautus on yleensä suullinen eikä siihen liity irtisanomisuhkaa. Esimiehen on kannattavaa kirjata huomautus ylös, mikäli asia ei sillä korjaannu ja tarvitaan jatkokäsittelyä. (Kess & Kähönen 2010, 141.)

Työsopimuslain luvussa seitsemän käsitellään työsopimuksen irtisanomisperusteita ja pykälän kaksi mukaan työntekijälle tulee ennen irtisanomista antaa varoitus ja tätä kautta antaa hänelle mahdollisuus korjata menettelynsä. Jos kuitenkin työntekijän rikkomus on niin vakava, että työnantajan ei voida kohtuudella olettaa jatkavan työsopimusta, varoitusta ei tarvitse antaa. Näin myös silloin, kun irtisanomisen syynä on sairaudesta johtuva pysyvä tai olennainen työkyvyttömyys. Työsopimuslaissa edellytetään työntekijälle annettavaksi yksi varoitus. Jos työpaikalla on kuitenkin käytäntönä antaa enemmän kuin yksi varoitus, menetelmää tulee käyttää johdonmukaisesti kaikkien työntekijöiden kohdalla. Varoituksesta tulee selkeästi käydä ilmi mistä syystä varoitus annetaan ja että työsuhde voi päättyä, jos menettely ei korjaannu. Laki ei määrittele tuleeko varoituksen olla suullinen vai kirjallinen, joten molemmat tavat ovat päteviä. Työnantajan tulee pystyä todistamaan, että varoitus on annettu ja jotta työntekijä ei erehtyisi luulemaan varoitusta huomautukseksi, kannattaa varoitus aina käytännössä antaa kirjallisena. Jos työntekijä päädytään varoituksen jälkeen irtisanomaan varoituksen toimimattomuuden takia, täytyy irtisanomisen syyn olla sama kuin varoituksessa. (Työsopimuslaki; Skurnik-Järvinen 2013, 153-155.)

Esimerkiksi kiusaamistapauksissa työnantaja voi työnjohto-oikeuden nojalla siirtää työntekijän väliaikaisesti tai pysyvästi toisiin tehtäviin. Väliaikaisessa siirrossa työsuhteen ehdot pysyvät muuttumattomina. Väliaikaisen siirron ajatuksena on, että kiusaamisen ennakoidaan olevan tilapäistä eikä uusiudu, kun työntekijä palaa entisiin tehtäviinsä. Ensisijaisesti siirrettävän tulisi olla kiusaaja, mutta jos kiusaajan työtä ei voida syystä tai toisesta keskeyttää, voi kiusatun etuna olla siirtyä itse toisiin tehtäviin. Pysyvässä siirrossa työsuhteen ehdot muuttuvat olennaisesti. Toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa täytyy pysyvässä siirrossa olla työsopimuslain mukaan irtisanomisperuste eli asiallinen ja painava syy. Määräaikaista työsuhdetta ei voida irtisanoa, ellei siitä ole erikseen sovittu. Määräaikaisen työsuhteen purkamiseen vaaditaan erittäin painava syy. (Kess & Kähönen 2010, 143-144; Työsopimuslaki)

Jos työntekijälle annettu huomautus ja varoitus eivät auta, työntekijä voidaan irtisanoa. Työsopimuslain luvun 9, § 2 mukaan työntekijälle on annettava tilaisuus tulla kuulluksi työsopimuksen päättämisen syistä. (Työsopimuslaki) Henkilökohtaisella perusteella päätettävä työsuhde voidaan päättää joko irtisanomalla tai purkamalla työsopimus. Tilanteen vakavuus määrittelee, kumpi päättämistapa tulee kyseeseen. (Skurnik-Järvinen 2013, 145.)

### 4.3.2 Työyhteisösovittelu

Sovittelu on vapaaehtoinen konfliktinhallintamenetelmä, joka on rantautunut Suomeen 1980-luvun alussa. Sovittelu on lähtöisin USA:sta ja Suomessa sovittelua aloitettiin käyttämään rikosasioiden sovittelussa vuonna 1983 Vantaalla ja koulusovittelua Helsingissä ja lähialueilla 2000-luvun alussa. Sovittelumenetelmä perustuu restoratiiviseen oikeusteoriaan. Restoratiivisuus tarkoittaa osallistavaa konfliktin käsittelytapaa, jossa fokus on korjaavissa toimenpiteissä, eikä niinkään vääryyttä tehneissä henkilöissä tai heidän rankaisemisessaan. (Pehrman 2010, 31.) Vallitseva rikosoikeudellinen suuntaus, yleisestävyyden teoria, puolestaan perustaa ajatukselle, että rangaistus ja rangaistuksen pelote estävät yksilöitä toimimasta väärin (Kurki, Kurki-Suutarinen & Taruvuori 2010, 29). Siirtämällä fokausta pois rankaisemisesta ja ongelman henkilöitymisestä, voidaan välttää mahdolliset syrjäytymisen, stigman ja uhmakkaan vastareaktion kaltaiset tunteet. Päinvastoin restoratiivisessa mallissa ”tekijälle” annetaan rakentava rooli ja mahdollisuus korjata vahinko ja muuttaa mieltänsä painostamattomassa tilanteessa oma-aloitteisesti. (Pehrman 2010, 31.)

Suomen sovittelufoorumi ry on yleishyödyllinen ja voittoa tavoittelematon yhdistys, joka tukee sovittelun toimintaa Suomessa. Sovittelufoorumin (2017) mukaan sovittelua voidaan soveltaa kymmeneen eri kohdealueeseen:

- rikosasioiden sovittelu
- koulu- ja vertaissovittelu
- työyhteisösovittelu
- monikulttuurinen sovittelu
- perheasioiden sovittelu
- läheissovittelu
- ympäristöasioiden sovittelu
- kansainvälinen sovittelu
- tuomioistuinsovittelu
- Suomen Asianajajaliiton tarjoama sovittelu

Työyhteisösovittelun soveltuvuutta konfliktinhallintaan on Timo Pehrmanin (2011, 23) mukaan tutkittu melko vähän sekä kansainvälisesti että Suomessa. Pehrman päätyy tutkimuksessaan lopputulemaan, ettei konflikteja voida ratkaista pelkän analysoinnin avulla, koska jokaisella osapuolella voi olla konfliktista hyvinkin erilainen näkemys. Tästä syystä sovitteluprosessin keskiössä on kommunikaatio ja sitä kautta vastapuolen ymmärtäminen, joka parhaimmillaan johtaa aitoon yhteisymmärrykseen. Useimmiten konfliktin syynä onkin Pehrmanin mielestä pienet asiat, jotka perustuvat pohjimmiltaan väärinymmärryksiin ja virheellisiin tulkintoihin. Mikäli näihin ei puututa ajoissa, johtavat ne ajan kuluessa laajemmiksi konflikteiksi. (Pehrman 2011, 24.)

Sovittelijana toimii ulkopuolinen, puolueeton henkilö, jonka tehtävänä on kuunnella ja auttaa riidan osapuolia löytämään molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun (Sovittelufoorumi 2017). Sovittelijan roolista riippuen sovittelua voidaan pitää joko fasilitatiivisena tai evualitiivisena. Fasilitatiivisessa, eli ihmiskeskeisessä sovittelussa sovittelijan rooli on minimaalinen (puhtaasti fasilitoiva) ja vastapainoisesti evaluatiivisessa, eli asiakeskeisessä sovittelussa sovittelija osallistuu voimakkaasti konfliktin ratkaisuun. (Pehrman 2011, 24.)

Sovittelun prosessi käynnistyy, kun jokin toimija toteaa konfliktin haittaavan työyhteisön toimintaa merkittäväällä tavalla. Tämä aloitteentekijä voi olla kuka vain: yrityksen johto, esimies, luottamushenkilö tai vaikkapa konfliktin jokin osapuoli. Tyypillinen sovittelu alkaa sillä, että sovittelijat kertovat mistä sovittelussa on kyse ja tarkentavat osallistujille, että sovittelijat eivät anna ratkaisuehdotuksia ja osallistuminen on vapaaehtoista. Vapaaehtoisuuden esilletuominen on tärkeää, ettei kesken prosessin tulisi yllättäviä poisjääntejä. Sovitteluun ei myöskään kannata lähteä, mikäli osapuolet eivät halua siihen osallistua omasta tahdostaan. (Pehrman 2011, 64-65.)

Ennen yhteistä sovittelutapaamista, sovittelijat tapaavat jokaisen osallistujan luottamuksellisesti ja tapaamisessa kartoitetaan osapuolten arvot, asenteet, voimasuhteet, näkemykset ja intressit. Tapaamalla jokaisen osallistujan erikseen, sovittelijat saavat konfliktista kokonaisnäkemyksen. Sovittelijan tarkoitus ei ole kuulustella eikä etsiä syyllisiä tai määrittää yhtenäistä totuutta tai absoluuttista tapahtumien kulkua. Tässä vaiheessa myös hahmotellaan jo alustavia tavoitteita, joiden avulla yhteistyö tulevaisuudessa toimisi paremmin. Osapuolten tulee määrittellä tavoitteet itse, sovittelijan rooli on jälleen korkeintaan aktiivoiva. Lisäksi sovittelija rohkaisee osallistujia avoimeen keskusteluun, jotta kaikki osapuolet voivat kuulla miten toiset asian näkevät. Sovittelun keskiössä on narratiivinen lähestymistapa, jossa jokainen saa kertoa oman versionsa / tarinansa. (Pehrman 2011, 66-67.)

Yhteisessä sovittelutapaamisessa osapuolet tulevat yhteisen pöydän ääreen ja sovittelijat ovat vaiti ja kuuntelevat, kun konfliktin osapuolet käsittelevät ristiriitaa mahdollisimman itsenäisesti. Tapaamisen aluksi pidetään yhteinen tarinakierros, jossa jokainen kertoo konfliktista tai tapahtuneesta oman näkemyksensä mukaisesti, kuten yksilötapaamisen yhteydessä. Tarvittaessa sovittelijat tulkitsevat osapuolten lausumia sekä tekevät yhteenvedon. Osapuolet pyrkivät vuoropuhelulla löytämään kaikkia tyydyttävän ratkaisun. Keskiössä on tunteiden ja näkemysten molemminpuolinen ymmärtäminen, joiden esittämiseen osapuolia on rohkaistu. Tarvittaessa voidaan käydä uudelleen alun luottamukselliset keskustelut sovittelijoiden kanssa. Tästä on apua erityisesti, jos on ilmeistä, että jokin osapuoli on jäänyt alakynteen tai ei ole riittävästi saanut tuotua esille omia näkemyksiään. Sovittelu voi-

daan myös milloin tahansa keskeyttää osapuolten toimesta. Tarvittaessa keskustelutilaisuuksia voidaan pitää useita, mikäli yhteisymmärryksen löytyminen on hankalaa. (Pehrman 2011, 69.)

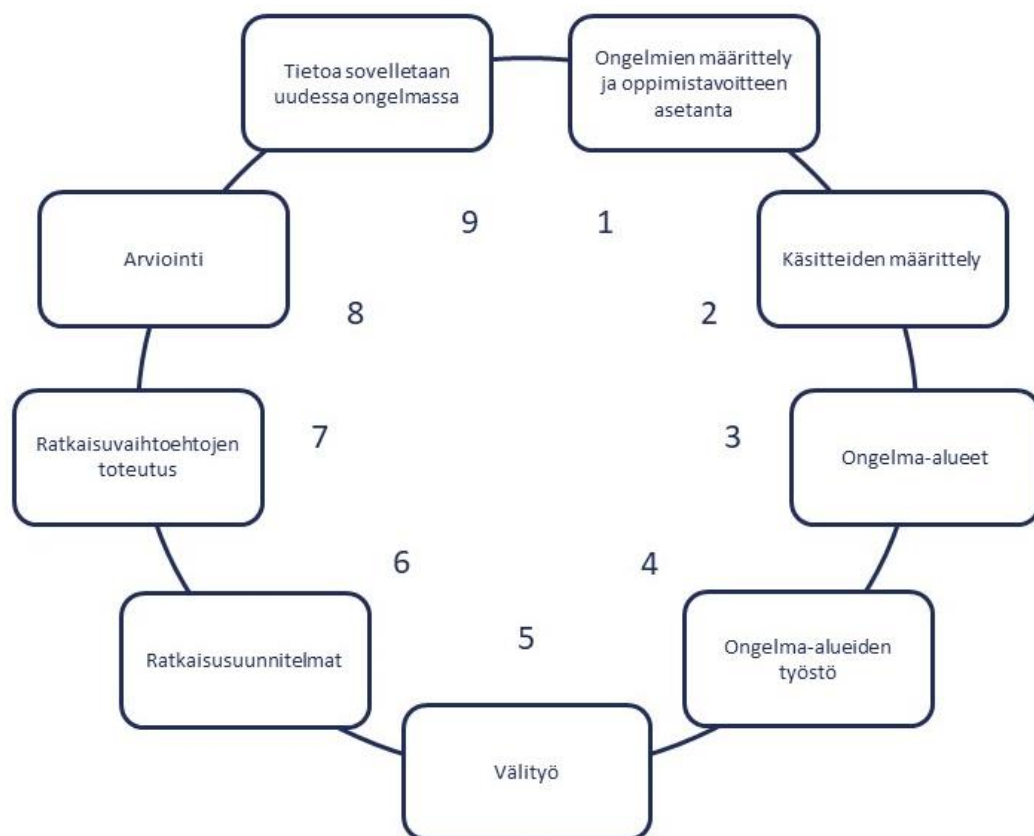
Keskustelua jatketaan, kunnes osapuolet ovat päässeet yhteisymmärrykseen ja sovinto on syntynyt. Tällöin sovittelija luonnostelee yhdessä osapuolien kanssa sopimuksen ja osapuolet allekirjoittavat sen. Tietyn määräajan kuluttua pidetään seurantapalaveri, jossa käydään läpi, onko sopimuksessa sovitut asiat toteutuneet ja onko ongelmia vielä ollut. Konfliktin ratkettua on mahdollista myös tiedottaa työyhteisölle laajemmin sovitusta ratkaisusta, jotta laajemminkin konfliktista haittaa kokeneet osapuolet tietävät asiasta. Mikäli useammasta sovittelutapaamisestakaan ei ole apua ja yhteisymmärrystä ei synny, voi sovittelija esittää oman ratkaisuehdotuksensa osapuolille ja yrityksen johdolle. (Pehrman 2011, 70-71.) Sovittelufoorumi (2017) listaa sovittelun suurimmiksi esteiksi ihmisten pinttyneet ajattelutavat, ihmisten voimakkaan rankaisemin tarpeen, organisaatiokulttuurin sekä sen, että päättäjät ja asiantuntijat eivät luovu vallastaan.

#### **4.3.3 Ongelmaperusteinen oppiminen**

Ongelmaperusteinen oppiminen (Problem Based Learning / PBL) on rantautunut Suomeen 1990-luvulla. Alun perin sitä on hyödynnetty lähinnä korkeakoulujen opetuksessa, mutta myöhemmin sitä on kehitetty sopivaksi myös työyhteisöihin ja organisaatioihin. Ongelmaperusteisen oppimisen ideana on ratkaista ongelmat yhdessä arviointikykyä ja harkintaa käyttäen. Oppiminen tapahtuu ajateltaessa ratkaistavaa ongelmaa oppijan oman minän ja oman työn kannalta. (Jalava & Vikman 2003, 7-9.) Tässä työssä pohditaan ratkaisukeskeisen oppimisen soveltuvuutta työyhteisön konfliktien käsittelyyn.

Ihminen ratkaisee joka päivä kymmeniä tuhansia ongelmia. Useimmat ratkaisumme ovat itse asiassa ongelmaperustaisia. Emme välttämättä pysty erittelemään, kumpi oli ensin olemassa ongelma vai ratkaisu. (Jalava & Vikman 2003, 8.) Ongelmanratkominen ja siitä oppiminen onkin yksilötasolla hyvin yleinen ja tiedostamaton prosessi. Vastaavanlaisen prosessin soveltaminen ryhmätason ongelmanratkaisuun vaatii selkeän vaiheistetun prosessin. Ongelmaperusteisen oppimisen tärkein työväline on PBL-ympyrä, joka on kuvattu kuviossa 5.





Kuvio 5: PBL-ympyrä (muokattu Jalava & Vikman 2003, 31)

PBL-ympyrässä kuvataan PBL-toiminnan perusvaiheet. Ympyrän läpikäymisen kesto vaihtelee riippuen ongelman vaativuudesta, tarpeellisen tiedonhaun laajuudesta sekä ryhmän kokeneisuudesta ja toimintakyvystä. Minimissään kierros voidaan viedä läpi kahdessa kokouksessa, vaikeamman ongelman käsittelyyn voi mennä kauemmin. (Jalava & Vikman 2003, 32.)

Ensiksi määritellään yhdessä ongelma tai ongelmat, joihin halutaan löytää ratkaisu ja asetetaan oppimistavoitteet. Ongelmaa määriteltäessä tulisi pohtia mihin kaikkeen toimintaan ongelma vaikuttaa, sillä ryhmä ei aina tiedosta, miten heidän toimintansa vaikuttaa mihinkin. Kun ongelma on yrityksen strategian suuntainen ja ryhmän jäsenten oman toiminnan kannalta mielekäs, on ongelman ratkaisemiseen käytetty panostus järkevää. Ongelman määrittelyn ohella on usein tarpeen määritellä tiettyjä teeman kannalta kriittisiä käsitteitä. Jos osallistujilla on hieman erilaisia taustoja, voi tietyillä termeillä olla eri ihmisille eri merkityksiä, joten käsitteet on hyvä lukita ja määritellä mahdollisimman tarkasti. (Jalava & Vikman 2003, 31-34.)

Ongelma koostuu usein monesta eri syystä ja siksi määrittelyn jälkeen ongelma jaetaankin osa-alueisiin mahdollistaen sen tehokkaamman käsittelemisen. Näin päästään pureutumaan ongelmien syy-seuraussuhteisiin, jotka voivat olla monimutkaisiakin. Koko ryhmän

osallistuessa ongelman asetteluun, saadaan kokonaisvaltainen käsitys ongelman laajuudesta sekä parempi ymmärrys jokapäiväisen työympäristön toiminnasta. Tulisi aina pyrkiä kysymään ”miksi?”, kunnes perimmäinen syy osaongelmaan on selvillä. (Jalava & Vikman 2003, 35-36.)

Kun ongelma on jaettu osa-alueisiin, tulee jokaista ongelman osa-aluetta käsitellä erikseen ja muodostaa käsittelyä varten suunnitelma. Suunnitelman avulla muodostetaan käsitys mitä tietoa tarvitaan ongelman ratkaisemiseksi ja mistä tietoa voisi olla saatavissa. Tietoa voidaan saada henkilöiltä, kirjallisuudesta sekä kokeilemalla ja tutkimalla. Suunnitelmaan kirjataan myös kuka tekee mitäkin, milloin tiedonhaun tulisi olla valmis sekä millaisessa muodossa tieto tuodaan ryhmän käsittelyyn. Kun suunnitelma on valmis, ryhmän jäsenet työstävät kukin osuuttaan itsenäisesti vaiheessa ”Välityö”. Välitöitä voidaan myös tehdä kokousten välissä aina, kun todetaan tarvetta (esimerkiksi uuden tiedon hakemiselle). (Jalava & Vikman 2003, 35-38.)

Seuraavaksi yksilöiden keräämä uusi tieto kerätään yhteen ja laaditaan ratkaisusuunnitelma jokaiseen ongelman osa-alueeseen. Ryhmän tehtävänä on yhdessä keskustella ja pyrkiä löytämään yhteinen ratkaisu ongelmiin yksilöiden tuomien ”palasien” avulla. Tässä vaiheessa tärkeitä on kokoavan keskustelun käyminen, jotta uusi tieto ymmärretään yhteisellä tavalla ja jokainen ryhmän jäsen saa siten työkaluja, joita soveltaa ongelman ratkaisussa. Ratkaisusuunnitelman osana on myös toiminnan arvioinnin suunnittelu. (Jalava & Vikman 2003, 38-39.)

Kun ratkaisusuunnitelma on valmis, lähdetään sitä toteuttamaan. Ratkaisusuunnitelma on projekti, jonka toteuttamiseen sovelletaan normaaleja projektitoiminnan peruseriaatteita. Tähänkin suunnitelmaan voi tulla poikkeamia. Näitä tulisi kuitenkin myös pitää oppimismahdollisuuksina ja keskustella PBL-ryhmässä. Samalla voidaan päivittää projektisuunnitelmaa. Hyväksi todettu tapa on tehdä ratkaisun edistymisen seurannasta julkista esimerkiksi ilmoitustaulun tai muun raportoinnin avulla. (Jalava & Vikman 2003, 40-41.)

Arviointivaiheessa tulisi arvioida kolmea eri arviointialuetta: ongelmanratkaisun toimivuutta, oppimista sekä itse PBL-ryhmän toimivuutta. Ongelmanratkaisun toimivuutta voi arvioida vertailemalla ratkaisun jälkeistä tilannetta edeltäneeseen tilaan. Samalla tavalla oppimista voidaan todeta tapahtuneen, varsinkin jos aseteltu ongelma on ratkaistu onnistuneesti. PBL-ryhmän toimintaa on myös hyvä arvioida, jotta ryhmän sisäisen toiminnan ongelmiin voidaan puuttua ennen seuraavaa organisaatiossa tapahtuvaa PBL-kehityskierrosta. Jos ongelmaan ei löydetty toimivaa ratkaisua, voidaan kierros toteuttaa uudelleen.

Edellisissä kehityssykleissä opittuja asioita voidaan jalostaa ja soveltaa seuraavissa sykleissä. Samalla voidaan jalostaa ongelma-alueiden jakoa, kartoitusta tai kutsua ryhmään uusia asiantuntijoita / osapuolia. (Jalava & Vikman 2003, 40-42.)

#### 4.4 Ratkaisumallin vertailua

Tässä työssä on luvussa kaksi esitelty kolme erilaista konfliktityyppien jaottelua ja luvussa neljä kolme erilaista konfliktien käsittelymallia. Seuraavaksi analysoidaan esiteltyjen käsittelymallien eroavaisuuksia ja soveltuvuutta erilaisten konfliktityyppien ratkaisemiseen.

Käsitellyt konfliktien ratkaisumallit olivat työlainsäädännöllinen menettely, työyhteisösovitelu ja ongelmaperustainen oppiminen (lyh. PBL). Näistä perinteisin ja pisimpään Suomessa käytössä ollut on työlainsäädännöllinen menettely. Työlainsäädäntö, joka on esitelty luvussa kolme, luo lainsäädännöllisen pohjan, jonka puitteissa konflikteja ratkaistaan. Laissa ei kuitenkaan määritetä prosesseja, joiden avulla varsinkaan konfliktien varhainen käsittely olisi tehokasta ja tästä syystä on tarve myös muille käytänteille. Työsopimuslaki tarjoaa mahdollisuuden yksittäisen henkilön irtisanomiselle painavalla syyllä, mikäli kyseistä henkilöä on vähintään kerran varoitettu juuri kyseisestä virheellisestä toiminnasta tätä ennen. Mikäli mitään muita konfliktinkäsittelytapoja ei sovellettaisi, tarkoittaisi tämä helposti sitä, että konflikteihin puututtaisiin pahimmassa tapauksessa vasta, kun työyhteisölle ja yksilöille on tapahtunut huomattavaa vahinkoa. Myös ajatus siitä, että yksittäisen henkilön poistaminen työyhteisöstä ratkaisisi aina ongelman on väärä, sillä kuten aiemmin todettiin, on syy työpaikan konflikteihin usein joku muu, kuin yksittäinen henkilö tai hänen käyttäytymisensä. Siirrä, varoita, irtisano –lähestyminen voi toki olla tehokas juuri niissä tapauksissa, joissa konfliktin syyksi on riittävällä luotettavuudella yksilöitävissä yksittäisen henkilön häiriökäyttäytyminen. Näitä voivat aiheuttaa esimerkiksi siviilielämän puolelta tulevat ongelmat, kuten päihderiippuvuus. Samankaltaisia vakavia yksilöitäviä konflikteja ovat esimerkiksi fyysinen häirintä tai väkivalta tai muu yksipuolinen kiusaaminen.

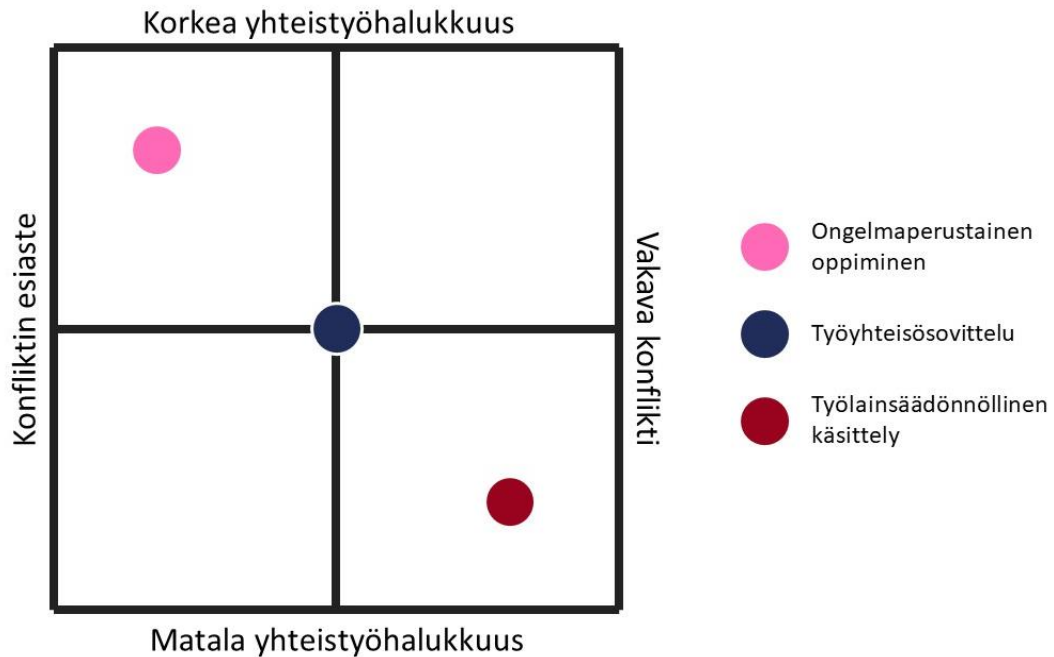
Työyhteisösovittelun vahvuus on rakentavaan dialogiin rohkaisemisessa. Tämän edellytys on se, että osapuolet ovat edes jollakin tasolla halukkaita ratkaisemaan konfliktin ja osallistuvat sovitteluun vapaaehtoisesti. Sovittelua kannattaa harkita, mikäli konfliktin osapuolet on useita ja heillä on aito halu osallistua sovitteluun ja parantaa nykyistä tulehtunutta tilannetta. Järvisen (2014, 106) lajittelun mukaisten rakenteellisten ongelmien ja epäselvyyksien ratkaisemisessa sovittelu toimii hyvin. Mikäli epäselvyydet ja huono kommunikatio on johtanut tulehtuneeseen tilanteeseen, on selkeän prosessin mukainen avustettu foorumi rakentavaa dialogia varten toimiva ratkaisumalli. Sovittelua voidaan myös soveltaa Järvisen (2014, 106) kuvailemaan kärjistyneisiin yhteistyöongelmiin ja ristiriitoihin. Pa-

haksi äityneet ristiriitatilanteet, joissa on useita osapuolia voivat olla hankalia käsitellä ongelmaperusteisen oppimisen prosessin avulla, jos osapuolien yhteistyökyky on huono. Sovittelua on alunperin sovellettu rikosoikeudellisessa ympäristössä, joten prosessi sinällään soveltuu vakavampienkin ongelmien tai väärinkäytösten käsittelyyn. Pitää tosin huomioida soviteltavan asian vakavuus ja prosessin kuormitus eri osapuolille, esimerkiksi seksuaalisen häirinnän tapauksissa. Tämänkaltaisissa tapauksissa työyhteisösovitellulla ei välttämättä saavuteta toivottuja tuloksia riittävän suurella todennäköisyydellä, suhteessa uhrille aiheutettuun henkiseen kuormaan.

Ongelmaperustaisen oppimisen prosessin keskiössä on oppiminen ja ongelman ratkaisussa auttavan uuden tiedon etsiminen. Tätä prosessia ei ole tiettävästi laajemmin sovellettu konfliktin käsittelyssä, mutta prosessi pitää sisällään tiettyjä ominaisuuksia, joiden takia sitä voidaan hyvin soveltaa varsinkin aikaisessa vaiheessa tunnistettujen konfliktien ratkaisemiseen. Mikäli konflikti on vielä varhaisessa vaiheessa ja osapuolet ovat yhteistyökykyisiä, voidaan ongelmaperustaisen oppimisen prosessilla saada konflikti käännettyä mahdollisuudeksi, kun ratkaisua haetaan aidosti uutta ideoimalla. Työyhteisösovitellun voidaan tietyllä tapaa ajatella tarjoavan laastarina toimivan sopimuksen, jonka avulla konflikti saadaan poistettua tai sen vaikutukset minimoitua. Ongelmaperusteisessa oppimisessä taas on parempi mahdollisuus ajatella hieman pidemmälle ja kehittää toimintatapoja, jotka hyödyntävät konfliktin esiin tuomia teemoja. Toki tämä vaatii hyvää yhteistyötaitoa ja –halukkuutta osapuolilta, jotta prosessi onnistuu.

Järvisen (2014, 106) lajittelun mukaiset muutos- ja kriisitilanteet ovat esimerkki konflikteista, joissa ongelmaperustaista oppimista voisi hyvin soveltaa. Kun on tunnistettu ongelma, josta saattaa myöhemmin seurata konflikteja tai havaittu konflikti on varhaisessa vaiheessa, on PBL-prosessi parhaimmillaan. Kun konflikti ei ole edennyt henkilökohtaiselle tasolle, jossa luottamus työkaveria kohtaan on heikko, on helpompaa yhdessä etsiä ratkaisua johonkin yhdessä määritettyyn ongelmaan. Tällaisesta konkreettinen esimerkki voisi olla vaikkapa tehdas, jonka tuotantoa harkitaan siirrettäväksi halvemmän tuotantokustannuksen maahan. Työyhteisö voi yhdessä ideoida mahdollisuuksia madaltaa tuotantokustannusta tai kohottaa tuottavuutta ongelmaperustaisen oppimisen avulla, tavoitteena näin vähentää painetta tuotannon siirtämiselle. Toinen esimerkki voisi olla vaikkapa organisaatiomuutokset, joiden jälkeen voi olla hyvä yhdessä ideoida miten uudessa tilanteessa kannattaisi toimia. Ongelmalähtöisen oppimisen prosessi on myös omiaan sitouttamaan työyhteisöä yhteiseen tavoitteeseen, koska työryhmään osallistuneet kokevat saaneensa vaikuttaa lopputulokseen. Ongelmaperustaisen oppimisen työryhmässä voi olla isompikin ryhmä, riippuen minkälainen otanta työyhteisöä vaaditaan ongelman ratkaisemiseksi.

Kuviossa 6 on esitetty yhteenvetona nelikentässä esiteltyjen konfliktin ratkaisumallien soveltuvuutta konfliktin vakavuuden ja osapuolten yhteistyöhalukkuuden funktiona.



Kuvio 6: Nelikenttä konfliktin ratkaisumallien soveltuvuudesta suhteessa konfliktin vakavuuteen ja osapuolten yhteistyöhalukkuuteen

Työlainsäädännöllinen käsittely sopii parhaiten tilanteisiin, joissa konflikti on edennyt vakavalle asteelle ja mahdollisesti tarvitaan pikaista ja määrätietoista puuttumista. Usein näissä tilanteissa myös häiriökäyttäytyjän yhteistyöhalukkuus tai –kyvykyys on matala, jolloin dialogi ei välttämättä johda hyvään lopputulokseen. Työyhteisösovittelu taas sopii ääritapauksia lukuunottamatta melko laajaan kirjoon konflikteja, mutta vaatii osapuolten vapaaehtoisen osallistumisen. Ongelmaperustainen oppiminen taas sopii parhaiten hyvin varhaisessa vaiheessa todettuun konfliktiin tai ongelmaan, joka tunnistetaan mahdollisesti aiheuttavan myöhemmin konfliktialttiutta organisaatiossa. Ryhmätyötä ja oppimista vaativa prosessi vaatii kaikista eniten yhteistyötaitoja ja –haluja osallistujilta.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi tärkeimmät työssä esitellyt asiat ja vedetään yhteen tehdyt johtopäätökset erilaisten konfliktinratkaisuprosessien soveltuvuudesta eri tyyppisten konfliktien ratkaisemisessa. Lisäksi eritellään henkilökohtaisella tasolla opinnäytetyöprosessissa opittuja asioita sekä onnistumisia ja kehitysmahdollisuuksia.

### 5.1 Johtopäätökset

Työssä esiteltiin kolme tapaa jaotella konflikteja niiden tärkeimpien ominaisuuksien (kuten osallistuvat tahot, konfliktin syyt) perusteella. Näistä Järvisen (2014) ja Havusen & Lavikkalan (2010) jaottelut olivat todella lähellä toisiaan. Molemmat jaottelut perustuivat konfliktin syyhyn ja erittelivät henkilöistä lähtöisin olevat konfliktit erilleen vaikkapa muutostilanteista kumpuavista konflikteista. Vartian ym. (2004) esittelemä jaottelu taas perustui konfliktiin osallistuviin henkilöihin ja heidän asemaansa organisaatiossa suhteessa toisiinsa. Tämänkin kaltaista luokittelua ilman muuta tarvitaan, sillä on esimerkiksi aivan erilainen tilanne lähteä ratkaisemaan kahden hierarkisesti samassa asemassa olevan työntekijän ristiriitatilannetta, kuin vaikkapa esimiehen ja alaisen välistä tilannetta. Myös vastaavasti, jos konflikti on laajempi ja se koskee vaikkapa kahta tulosyksikköä ja näiden koko henkilöstöä, on taas valittava toisenlainen lähestymistapa.

Kappaleessa kaksi esiteltyä Työolobarometrin (2015) löydökset kertovat selvästi, että suomalaisessa työyhteisössä ja työkuultuurissa on paljon parannettavaa, jotta kenenkään ei tarvitsisi kokea työpaikallaan asiatonta kohtelua tai käytöstä. Vaikka kiusaamisen tai asiattoman käytöksen tuntemuksessa onkin aina kyse subjektiivisesta kokemuksesta, on selvä, että Suomessa työpaikkakiusaamista esiintyy selvästi EU-maiden keskiarvoa todennäköisemmin. Tämä on huolestuttavaa ja tilanne vaatii näiden teemojen tunnettuuden kasvattamista kautta linjan, olipa kyse yrityksen johdosta tai työntekijöistä. Vain kannustamalla puhumaan aiheesta ja nostamaan havaittuja epäkohtia esiin, voidaan konflikteja torjua tehokkaasti. Tärkeässä roolissa on konflikteja aiheuttavien olosuhteiden ja käytänteiden (tai niiden puutteen) tunnistaminen ja poistaminen. Kyteviä konflikteja voi olla vaikea tunnistaa edes niiden, jotka ovat konfliktin osapuolina. Vartia (2004) listaa erilaisia syitä, miksi konflikteja ei aina edes haluta kohdata tai myöntää. Tunnistamatonta konfliktia on mahdotonta ratkaista; tästä syystä avoimuus ja tietoisuus konflikteista on tärkeä asia.

Työssä esiteltiin kolme erilaista tapaa käsitellä konflikteja. Nämä kaikki ovat käyviä menetelmiä, mutta soveltuvat kukin parhaiten tietyn tyyppisten konfliktien ratkaisemiseen. Erityisesti ongelmaperustaisen oppimisen menetelmä voisi sopia hyvin aikaisessa vaiheessa

tunnistettujen konfliktien tai konflikteja mahdollisesti aiheuttavien olostuhteiden torjumi- seen ja korjaamiseen. Hyvää tässä prosessissa on osallistavuus ja oppimisen painottami- nen. Kun jokainen saa tuoda ratkaisuun oman ehdotuksensa ja panoksensa, on tulos to- dennäköisemmin kestävä ja kaikkia osapuolia tyydyttävä. Ongelmaperustainen oppiminen on hyvin lähellä työyhteisösovittelun menetelmää, ongelmaperustainen oppiminen erottuu edukseen uuden tiedon hankkimisen ja pidemmän, yksilöllisen tiedonhankinnan ja laajem- man yhteistyön mahdollistavilla prosessivaiheillaan.

## **5.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Valitsin opinnäytetyön aiheeksi työpaikan konfliktitilanteet ja niiden käsittelyn, koska aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Nykyisellä työpaikallani on ollut erilaisia työyhteisö- ongelmia, joiden myötä olen osallistunut konfliktin ratkaisuun käytännön tasolla. Tämä li- säsi myös motivaatiota tutustua aiheeseen syvemmin ja etsiä erilaisia konfliktien ratkaisui- malleja.

Laadullisena kirjallisuustutkimuksena tähän työhön ei sisältynyt kvantitatiivista tutkimus- osaa. Aiheen arkaluontoisuuden vuoksi kyselytutkimuksen tekeminen ei olisi välttämättä tuottanut luotettavia tuloksia, koska otanta olisi jäänyt väkisin riittämättömäksi ja otan- nan vääristymistä salassapitosyistä ei olisi voitu sulkea mitenkään järkevästi pois. Työn tärkeimmät tulokset ovat esitellyt konfliktinhallintamenetelmät ja niiden analyysi ja käyt- tösuositukset. Tulosten yleistettävyyden on varsinkin ongelmaperustaisen oppimisen osalta hieman kyseenalainen, koska siitä ei ollut löydettävissä kirjallisuudesta mainintoja, joissa sitä olisi sovellettu työyhteisöjen konfliktinratkaisussa. Jatkotutkimuksena olisi hyvä tutkia ainakin ongelmaperusteisen oppimisen menetelmän soveltamista työyhteisöjen konfliktiti- lanteiden ratkaisussa käytännön tasolla. Työssä olisi voinut tutkia vielä lisäksi modernin työpaikan käsitettä suhteessa konflikteihin. Miten esimerkiksi etätyö ja hajautettu työyh- teisö vaikuttavat konfliktien syntymiseen ja käsittelyyn? Tuoko etätöiden yleistymisen mahdollisesti ongelmia esimerkiksi luottamuksen suhteen tai vielä yhden esteen konfliktien tunnistamiselle, mikäli esimies entistä harvemmin tapaa alaisiaan kasvotusten.

Opinnäytetyöprosessin aikana hankalaksi osoittautui rajatun opinnäytetyöaiheen jäsentä- minen järkeväksi kokonaisuudeksi sopivassa laajuudessa. Jälkeenpäin ajateltuna aihetta olisi kenties kannattanut rajata hieman tarkemmin ja suunnitteluun olisi voinut käyttää vielä enemmän aikaa. Onnistuin kuitenkin mielestäni hyvin vastaamaan opinnäytetyö- suunnitelmassa asettamiini pääkysymykseen sekä alaongelmiin. Olen myös tyytyväinen kokoamaani lähdemateriaalin laajuuteen ja ajankohtaisuuteen. Opinnäytetyöprosessi on opettanut minulle, että suunnittelu ja aikataulutukset ovat tärkeitä tämän kaltaisissa vaati-

vissa ja laajoissa kirjoitustöissä. Alkuperäisen aikataulun mukaan olin varannut työn tekemiseen kolme kuukautta aikaa, mutta tästä piti joustaa. Olen silti tyytyväinen, että työ on nyt valmis ja mielestäni muutama lisäkuukausi työn tekemiseen ei ollut pahitteeksi.



## Lähteet

Ahlroth, M. 2015. Häirintä ja syrjintä työpaikalla – ennaltaehkäisy, tunnistaminen ja selvittäminen. Edita Publishing. Helsinki.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Talentum Media Oy. Helsinki.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Jalava, U. & Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä. WSOY. Helsinki.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOY. Helsinki.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Kirjapaja Oy. Helsinki.

Kansaneläkelaitos 2016. Työterveyshuollon korvauksen määrä. Luettavissa: <http://www.kela.fi/korvauksen-maara>. Luettu: 30.12.2016.

Kess, K. & Ahlroth, M. 2012. Epäasiallinen kohtelu – häirintä ja syrjintä työyhteisössä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kess, K. & Kähkönen, M. 2010. Häirintä työpaikalla – työpaikkakiusaamisen selvittäminen ja siihen puuttuminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kuitunen, M. 2016. Normipäivä @Vincit. Katsottavissa: [https://www.youtube.com/watch?v=HYJX9jnrL\\_s](https://www.youtube.com/watch?v=HYJX9jnrL_s). Katsottu: 26.4.2017.

Kurki, L., Kurki-Suutarinen, M. & Taruvuori, K. 2010. Muurien sisällä. Luettavissa: [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95455/muurien\\_sisalla\\_2010.pdf;sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95455/muurien_sisalla_2010.pdf;sequence=1). Luettu: 24.4.2017.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. Luettu: 19.12.2016.

- Nurmi, T., Rekiaro, I., Rekiaro, P. & Sorjanen, T. 2003. Gummeruksen suuri sivistyssana-kirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Pehrman, T. 2011. Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Lapin yliopisto, taiteiden tiedekunta. Rovaniemi.
- Rahim, M. A. 2001. Managing Conflict in Organizations. Quorum Books. USA.
- Reinboth, C. 2006. Tunnista ja torju työpaikkakiusaaminen. Yrityskirjat Oy. Helsinki.
- Rikoslaki 19.12.1889/39. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001>. Luettu: 10.1.2017.
- Skurnik-Järvinen, H. 2013. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.
- Sovittelufoorumi 2017. Luettavissa: <http://www.sovittelu.com/index.php>. Luettu: 30.3.2017.
- Sovittelufoorumi 2017. Sovittelu. Luettavissa: <http://www.sovittelu.com/sovittelu/index.php>. Luettu: 30.3.2017.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. 2014. Työolojen muutokset 1977-2013. Tilastokeskus. Luettavissa: [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetteloytvmv\\_197713\\_2014\\_12309\\_net.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetteloytvmv_197713_2014_12309_net.pdf). Luettu: 27.4.2017.
- Lyly-Yrjänäinen, M. & Ramstad, E. Työelämä 2020 2015. Suomen työpaikoista Euroopan mestareita. Luettavissa: [http://www.tyoelama2020.fi/files/932/TEMrap\\_34\\_2015\\_web\\_23042015.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/932/TEMrap_34_2015_web_23042015.pdf). Luettu: 20.12.2016.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Työolobarometri Syksy 2015 Luettavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74896/TEMjul\\_17\\_2016\\_28042016.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74896/TEMjul_17_2016_28042016.pdf?sequence=1) Luettu: 27.4.2017.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu: 31.12.2016.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. Luettu: 10.1.2017.

Työterveyslaitos 2017. Tehtävät ja vastuut kiusaamistilanteessa. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen/toimijoiden-tehtavat-vastuut/>. Luettu: 18.4.2017.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Luettu: 6.12.2016.

Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2004. Työyhteisötörmäyksiä – ristiriitojen käsittely työpaikalla. Työterveyslaitos. Helsinki.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>. Luettu: 19.12.2016.