



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Puheeksi ottamisen mallit, Yritys X

---

Rasi, Jenni

2011 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

Puheeksi ottamisen mallit,  
Yritys X

Rasi Jenni  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2011

## Sisällys

1	JOHDANTO.....	6
2	PROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT .....	7
3	RISKIT .....	9
4	TOIMIVA JA HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ.....	9
	4.1 Peruspilarit .....	11
	4.2 Työntekoa tukeva organisaatio .....	12
	4.3 Työntekoa palveleva johtaminen.....	13
	4.4 Selkeät töiden järjestelyt .....	13
	4.5 Yhteiset pelisäännöt.....	14
	4.6 Avoin vuorovaikutus .....	14
	4.7 Toiminnan jatkuva arviointi.....	14
	4.8 Työkykyyn vaikuttavat tekijät .....	17
5	ESIMIESTYÖ.....	17
	5.1 Esimiestyön ongelmat .....	18
	5.2 Alainen ja esimies täydentävät toisiaan .....	19
	5.3 Konfliktitilanteet ja niihin puuttuminen osana esimiestyötä.....	20
	5.4 Konfliktien ratkaiseminen .....	21
6	KONFLIKTITILANTEET TYÖYHTEISÖSSÄ .....	22
	6.1 Konfliktien syntyminen.....	22
	6.2 Työyhteisöjen tyypilliset ongelmatilanteet .....	23
	6.3 Laajeneva työyhteisön ongelmakierre.....	26
7	PUHEEKSI OTTAMINEN .....	27
	7.1 Puheeksi ottamisen edut.....	29
	7.2 Milloin kannattaa ottaa asia puheeksi? .....	30
	7.3 Miksi puheeksi ottaminen tuntuu niin vaikealta? .....	31
	7.3.1 Esimiehen näkökulma.....	31
	7.3.2 Työntekijän näkökulma .....	32
8	RISTIRIITOJEN HALLINTA TYÖYHTEISÖSSÄ .....	32
	8.1 Puheeksi ottamisen malli organisaation toiminnassa .....	32
	8.2 Ristiriidat voimavaroiksi .....	33
9	PROJEKTITYÖSKENTELY .....	34
10	POHDINTA .....	34

Jenni Rasi

**Puheeksi ottamisen mallit, Yritys X**

Vuosi 2011 Sivumäärä 44

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella ja kehittää opas puheeksi ottamisen malleista yritys X:lle. Tarkoituksena oli selvittää, mitä puheeksi ottamisella tarkoitetaan, ja kuinka vaikeat asiat otetaan työyhteisössä puheeksi. Lisäksi kartoitettiin esimiehen ja organisaation roolia työyhteisössä, jossa tarkoituksena on saada aikaan työhyvinvointia tukevaa työskentelyä varhaisista puuttumista käyttäen. Opinnäytetyössä selvitettiin myös erilaisia yhteisöllisiä ja yksilöllisiä syitä, jotka voivat aiheuttaa konflikteja työyhteisössä.

Konflikteja tulisi osata käsitellä ja ymmärtää niiden syitä, sillä oikein käsiteltynä konfliktit voivat muodostua työyhteisön voimavaraksi ja uusien asioiden oppimiseksi. Työyhteisössä tapahtuvien hankalien asioiden lakaiseminen maton alle ei ole oikea tapa ratkaista ongelmia, siksi tärkeää onkin ymmärtää, mistä ongelmat ja konfliktit työyhteisössä johtuvat, ja kuinka niistä voidaan puhua toista ihmistä kunnioittaen ilman holhoavaa käytöstä.

Projekti toteutettiin yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa. Projektin tuloksena syntyneessä oppaassa selvitettiin henkilöstölle puheeksi ottamisen tärkeys, sekä tapa ottaa puheeksi vaikeita asioita.

Jenni Rasi

**Models of Early Intervention at Company X**

Year	2011	Pages	44
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to plan and create a practical guide of early interventions models for company X. The aim was to find out what early intervention and broaching difficult affairs at work mean. Additionally, the purpose was to solve what roles managers and organizations have in a work community where the purpose is to achieve well-being at work by using early intervention. This study focused on different kinds of communal and individual reasons which can cause conflicts in a work community.

Conflicts should be handled well and the reasons should be understood because when conflicts are handled right they might become a remarkable resource and a place to learn for the work community. In conflict solving, sweeping difficult things under the rug is not the right way to solve problems and that is why it is important to understand where the problems and conflicts in work community come from and how to speak about them.

Project achieved in co-operating with company X. In early interventions guide was clarified the importance of early intervention and the way broaching difficult affairs.

Keywords: Well-being at work, ability to work, early intervention

## 1 JOHDANTO

Kohdeyritys käyttää työterveyspalvelujaan Diacorilla, ja suuria kohdeyritykselle erinäisiä kuluja kertyy muun muassa työhöntulotarkastuksista sekä työkykyä ennaltaehkäisevistä toimista. Kela on mukana ennaltaehkäisevässä työterveyshuollossa, ja Kela maksaakin kohdeyritykselle vuosittain 50 prosenttia takaisin käytetyistä ennaltaehkäisyn kuluista. Kuluvan vuoden alusta voimaan tulleen sairausvakuutuslain muutoksen myötä ehkäisevän työterveyshuollon 60 prosentin korvaustason ehtona on, että työnantaja, työntekijät ja työterveyshuolto sopivat yhdessä käytännöistä, joilla työpaikalla toteutetaan työkyvyn hallintaa, seurantaa ja varhaista tukea. Hallintamallit ja sen käyttöönottosuunnitelma on laadittava vuoden 2011 loppuun mennessä.

Yritysten tavat lähestyä ja käsitellä erilaisia ongelmia ovat hyvinkin erilaisia. Tärkeää ongelmatilanteissa onkin tietää mitä tehdä. Esimiehen on hyvin vaikeaa puuttua yksilön tai työyhteisön ongelmaan jos tiedossa ei ole mallia minkä mukaan toimia ja samalla saada tietoa ongelmien erilaisista ilmenemismuodoista sekä tavoista lähestyä ja ratkaista niitä.

Puheeksi ottaminen on sanapari, joka voi ärsyttää. Varsinkin, kun sitä käytetään työelämän ihmissuhteista puhuttaessa, jossa on vaara väärintulkinnalle. Siitä voi halutessaan lukea holhoavaa käytöstä tai pikkutarkkaa puuttumista. Kyse on kuitenkin työntekijän ja esimiehen välisestä keskustelusta, jossa käsitellään työntekijän hyvinvointia ja hänen edellytyksiään selvitä työstä. Puheeksi ottamisen taustalla on siis löytää ennakoivia, työkykyä ylläpitäviä keinoja.

Saarelan ja Tuomen (2007, 1), on varhainen puuttuminen nousemassa työhyvinvoinnin edistämisen edellytykseksi suomalaisessa työelämässä, ja keskeistä varhaisessa puuttumisessa onkin uskallus puuttua asioihin. Tämä ei ole suinkaan tavanomainen piirre suomalaisessa työelämässä, jossa pikemminkin on ajateltu, että jokaisella on vastuu omasta työstään ja tehtävistään.

On asioita, joita esimies ei voi olla sivuuttamatta, vaikka kuinka tuntuisi vaikealta ottaa asia puheeksi. Siinä vaiheessa kun työyhteisö ei täytä sovittuja tavoitteita sovittuna aikana, se jakautuu kuppikuntiin, ilmenee kiusaamista, keskinäistä kilpailua ja tiedon panttaamista tai että työntekijät eristäytyvät omiin oloihinsa, jäävät uupumuksen vuoksi sairauslomille ja työyhteisö alkaa muistuttaa terapiaryhmää, jossa kaikki aika menee välien selvittelyyn, on aika ottaa härkää sarvista ja puuttua asiaan.

Varhainen puuttuminen kuuluu olennaisena osana hyvin toimivan työpaikan kulttuuria: se kuvastaa välittämistä ja turvaverkkoa. Varhainen puuttuminen on myös omiaan lisäämään hyvin toimivaa vuorovaikutusta työyhteisössä. Varhaisen tuen tavoitteena on auttaa tunnistamaan

työhyvinvoinnin riskitekijät ajoissa ja ohjaamaan ratkaisujen löytämiseen. Varhainen puuttuminen on parhaimmillaan työkyvyn heikkenemisen ennakointia ja työhyvinvoinnin edistämistä kokonaisvaltaisesti.

## 2 PROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

Puheeksi ottamisen mallin käytännön toteutuksen idea tuli yrityksen henkilöstöjohtajalta, joka toivoi että taloon saataisiin yhdenmukainen linja mitä tulee vaativien asioiden esille tuomiseen. Lisäksi vuoden alusta voimaan tulleen sairausvakuutuslain muutoksen myötä tullut ehto 60 prosentin (muuten 50 prosenttia) korvaustasoon ehkäisevästä työterveyshuollosta antoi lisäpontta hankkeelle. Tämän hankkeen tarkoituksena on tehdä laaja pohjatyö, jonka avulla kohdeyritys voi vuoden 2011 loppuun mennessä laatia lopulliset hallintamallit ja hälytysraajat puheeksi ottamisesta ja sen käytänteistä.

Monille esimiehille tilanne jossa tulisi voida ottaa kiperiäkin asioita puheeksi, voi olla tukala ja kiusallinen, mutta joka tulee ajansaatossa vähenemään kun käytössä on yhtenäinen ja toimiva malli. Tämänlaisia vaikeita ja ikäviä asioita voivat olla esim.

- henkilön työsuorituksen laadussa tapahtunut heikentyminen
- työajan hallinnan ongelmat
- työkykyongelmat
- henkilökemiaongelmat
- runsaat poissaolot
- epäily alkoholin tai muun aineen väärinkäytöstä
- ym.

Koko projektin taustalla on toive saada aikaan toimintamalli, jonka mukaan vaikeita asioita voidaan ottaa puheeksi. Toimivasta puheeksi ottamisen mallista hyötyvät niin työntekijät kuin esimiehetkin, sillä toimivan mallin avulla saadaan kynnys puheeksi ottamisen osalta madaltumaan ja vuorovaikutus hankalien asioiden esille tuomiseen paranee.

Ylläluetellut ongelmat ovat usein myös sellaisia, jotka ovat aikaisella varhaisen tuen tarjoamisella ratkaistavissa, sillä ne ovat vielä pieniä. Jos puheeksi ottamisen tilannetta lykätään sen kiusallisuuden vuoksi, alkavat ongelmat kasvaa ja paisua sellaisiin mittasuhteisiin joita on hankala ratkoa.

Lisäksi kyse on myös rahasta. Yksistään sairauslomat (EK 2009) ovat valtakunnallisesti lisääntyneet roimasti, ottaen huomioon että suomalaiset ovat sotien jälkeen terveempiä kuin koskaan. Puheeksi ottamisen toimintatapa auttaa löytämään jokaiselle yksilöllisiä keinoja työky-

vyn ylläpitoon, tunnistamaan pitkäaikaisiin sairauslomiin johtavia työperäisiä ongelmia sekä ehkäisemään ennenaikaista eläköitymistä.

Toimeksiantajana toimii Yritys X, joka on innovatiivisten teknologioiden, ratkaisujen ja asian-tuntijapalveluiden toimittaja, jonka liiketoimintasektoreita ovat energia, teollisuus ja terveydenhuolto. Lisäksi yhtiö on merkittävä IT -palveluiden ja ratkaisujen toimittaja.

Yritys X toimii kansainvälisesti 190 eri maassa paikallisella kielellä, ja toiminta Suomessa alkoi vuonna 1898. Yhtiön toimintaa ohjaavia arvoja ovat vastuullisuus, huippuosaaminen sekä innovatiivisuus. (Yritys X:n kotisivut.)

Vastuullisuuteen kuuluu ehdottomasti lakien ja sääntöjen noudattaminen, ja yritys onkin näiden periaatteiden varmistamiseksi luonut sisäisiä sääntöjä, ohjeita ja valvontaa varten aloitetun Compliance-ohjelman, mikä on yksi maailman tiukimmista. Yhtiön compliance-ohjelma varmistaa, että sääntöjä noudatetaan. Ohjelmassa on kolme osa-aluetta, jotka ovat ei-toivottavan toiminnan ehkäiseminen, havaitseminen ja reagoiminen. (Yritys X:n kotisivut.)

Huippuosaamisessa tavoitteet perustuvat yhtiön visioon. Yhtiö tarjoaa asiakkaille parasta laatua sekä ratkaisuja, jotka ylittävät odotukset. Huippuosaaminen edellyttää jatkuvaa kehittymistä ja nykyisten toimintatapojen haastamista. Huippuosaaminen merkitsee myös sitä, että parhaat lahjakkuudet haluavat työskennellä yhtiössä. Heille annetaan mahdollisuudet kehittyä huippuosaajiksi. Yritys on sitoutunut kulttuuriin, jossa arvostetaan huippusuorituksia. (Yritys X:n kotisivut.)

Yrityksen menestys perustuu innovaatioihin. Tutkimus- ja kehitystoiminnalla on vahva yhteys liiketoimintastrategiaan, hallussa oleviin patentteihin sekä vahvaan asemaan nykyisissä ja uusissa teknologioissa. Yrityksen tavoitteena on olla suunnannäyttävä kaikessa liiketoiminnassa. Yritys kannustaa henkilöstöä energisyyteen, luovuuteen sekä uuteen ja erilaiseen. (Yritys X:n kotisivut.)

Tärkeä osa yrityksen strategiaa on kansainvälisyys, joka mahdollistaa kannattavan kasvun nyt ja tulevaisuudessa. Koska yhtiö toimii 190 maassa, voi se tarjota innovatiivisia ratkaisuja nopeasti, paikallisesti ja asiakkaan tarpeet huomioiden. Paikallinen läsnäolo on edellytys myös pitkäaikaisille asiakassuhteille. (Yritys X:n kotisivut.)

Tämän kehittämistyön tavoitteena on luoda työkalu joilla saadaan puheeksi ottamisen malli mukaan organisaation toimintaan. Kehittämistyön tuloksena syntyvän oppaan on tarkoitus selvittää henkilöstölle kuinka vaikeissa tilanteissa tulisi toimia holhoamatta liikaa.

Yritys X toivookin, että tämän oppaan avulla luodaan työkalu, joka saatetaan koko henkilöstön tietoon, ja jolla saadaan helpotusta hankalien työhyvinvointi-, työtyytyväisyys- sekä työssä jaksamisen asioiden esille tuontiin.

### 3 RISKIT

Projektin valmistumisen osalta suurin riski oli aikataulun pettäminen. Lisäksi se, että projekti jäisi ”pöytälaatikko projektiksi” eikä sitä välttämättä otettaisi käyttöön, tai että malli ei olisikaan tavoitteiden mukaisesti tehty, olivat riskejä.

Riskinä oli myös henkilöstön suhtautuminen puheeksi ottamisen malliin, jos mallia pidetään hankalana, tullaanko sitä koskaan käyttämään kunnolla? Mallin oikeaoppisesta käytöstä oli myös olemassa riskinsä.

### 4 TOIMIVA JA HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ

Suurin osa työntekijän työpaikalla viettämästä ajasta kuluu yhdessä muiden kanssa töitä tehden, työyhteisössä. Siksi työntekijän jaksaminen, viihtyminen ja motivoituminen riippuvat siitä, millainen työyhteisö ja työpaikka ovat. Kun yksi työyhteisön jäsenistä ei suostu yhteistyöhön, se heijastuu työyhteisön jäseniin. Yhteistyöongelmia voivat olla esimerkiksi työhön liittyvistä päätöksistä tai omista sairauspoissaoloistaan ilmoittamatta jättäminen. Siksi toimiva työyhteisö vaatii paitsi avoimutta, myös selkeyttä ja toimivuutta. Työpaikalla on selkeä perustehtävä ja tavoite, siksihän se on olemassakin. Isoissa organisaatioissa perustehtävä voi olla hankalaa hahmottaa ja siksi onkin tärkeää palata uudestaan ja uudestaan tarkentamaan perustehtävän tarkoitusta. Hyvinvoiva työyhteisö on kaiken perusta ja edellytys. (Erkkilä 2001; Nummelin 2008, 62, 128.)

Työpaikalla ei olla toisia ihmisiä varten vaan tekemässä työtä, ja ihmisten keskinäiset henkilö- ja kemiasuhteet ovatkin toissijaisessa asemassa suhteessa heidän ammatillisiin rooleihinsa. Työyhteisö ei ole millään tavalla hoito- tai terapiayhteisö. Valitettavasti läheskään kaikki työyhteisöjen jäsenet eivät tätä ymmärrä, eikä se ole aina ihan selvää esimiehillekään. Työpaikalla ei tarvitse tykätä työkavereista ja esimiehestä, mutta kaikkien kanssa on tultava toimeen, työntekijät kun harvemmin pääsevät valitsemaan kollegojaan. (Järvinen 2008, 80-81.)

Vaikka aikuinen, työssäkäyvä ihminen on monessa suhteessa itsenäinen ja tulee toimeen omillaan, on hän kuitenkin sosiaalisesti hyvin riippuvainen työyhteisöstään ja sen jäsenistä. Työyhteisön jäsenet tarvitsevatkin toisiaan oman minuutensa ja psyykkisen tasapainonsa ylläpitämiseksi. Ihminen tarvitsee tunteen, että hänen työtään ja työpanostaan arvostetaan ja että hän saa sekä tukea että arvostavaa, hyväksyvää suhtautumista työyhteisöltä. Työntekijä joka kokee, ettei saa arvostusta eikä hyväksyntää työyhteisön jäsenenä, ei voi kauaa pysyä työkykyisenä. (Järvinen 1998, 26.)

Työyhteisössä jossa varhainen puuttuminen otetaan mukaan osaksi yrityksen toimintaa, saadaan parempia tuloksia aikaan, sillä kun yritys varhaisella puuttumisella viestii työntekijöille välittävänsä näistä, saadaan tulokseksi hyvinvoiva henkilöstö joka saavuttaa yhteisen päämäärän, hyvän tuloksen. Hyvinvoiva työyhteisö jatkuvasti kehittää ja pitää yllä hyvinvoinnin ja uuden oppimisen piirteitä ja perustaa toimintansa osaaviin ja motivoituneisiin työntekijöihin. Hyvinvoivalla työyhteisöllä on merkittävä, ihmisen terveyttä edistävä vaikutus sen ehkäistessä muun muassa työperäistä stressiä. Purkamattomat ongelmat ovat aina läsnä vuorovaikutuksessa ja ne hankaloittavat yhteistyötä niin kauan, kunnes ne puretaan. On kaikkien etujen mukaista, että asioihin puututaan ennen kuin ne kärjistyvät konflikteiksi. (Nummelin 2008, 64.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä työ on sopusoinnussa yksilön fyysisten ja henkisten perustarpeiden kanssa, ja esimerkiksi ikääntyminen pystytään huomioimaan töiden järjestelyissä. Yksilön työhyvinvointi on aina suhteessa työn ja organisaation vaatimukseen ja odotuksiin sekä omien arvojen ja työkuulttuurin yhteensopivuuteen. (Häkkinen 2002.)

Hyvinvoivalle työyhteisölle voidaan laskea myös rahallinen arvo. Työntekijät, jotka ovat motivoituneita ja innokkaita työstään, jäävät harvemmin sairauslomille ja ennenaikaisille eläkkeille joka osaltaan laskee työkyvyttömyyskustannuksia. Tällä tavoin sekä johtaminen että kokonaistuottavuus paranee. Hyvinvoiva työyhteisö on myös houkutteleva työpaikka. (Tarkka.)

Työpaikka itse voi parhaiten myötävaikuttaa siihen, miten henkistä hyvinvointia siellä edistetään. Hyvinvoivassa työyhteisössä vuorovaikutus kohdistuu työtehtäviin, eikä ihmisten henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Vallitsee suvaitseva ja erilaisuutta pelkäämätön työilmapiiri. (Erkkilä 2001.)

Toimivassa ja avoimessa työyhteisössä ilmapiiri on vuorovaikutuksellinen ja luottamukseen perustuva. Tällaisessa työyhteisössä jokainen tuntee yhteenkuuluvuutta ja turvallisuutta omassa työympäristössään. Yhteisössä, jossa ilmapiiri on ongelmia välttävä, ei uusien asioiden kokeilu onnistu (ideat joko tyrmätään vaikenemalla tai jopa keskustelematta niistä), palaverit ovat tuloksettomia, sillä niissä ei keskustella oikeista asioista, eikä keskusteluilla pyritä ongelmien ratkaisuun vaan ne saattavat äityä pahimmillaan ilmiriidaksi, jossa kielenkäyttö riisäytyy käsistä. (Nummelin 2008, 63.)

Hyvän työyhteisön ja johtamisen merkki onkin se, että erilaiset ongelma- ja ristiriitatilanteet nähdään haasteina ja oppimisen mahdollisuuksina eikä niitä sen takia peitellä tai vältellä (Järvinen 2001, 74).

Kun yksi työyhteisön jäsenistä ei suostu yhteistyöhön, se heijastuu työyhteisön jäseniin. Siksi toimiva työyhteisö vaatii paitsi avoimutta, myös selkeyttä ja toimivuutta. Työpaikalla on selkeä perustehtävä ja tavoite, siksihän se on olemassakin. Isoissa organisaatioissa perustehtävä voi olla hankalaa hahmottaa ja siksi onkin tärkeää palata uudestaan ja uudestaan tarkentamaan perustehtävän tarkoitusta. (Nummelin 2008, 62, 128.)

Millainen sitten on toimiva, terve ja kehittyvä työyhteisö, jossa yhteistyö pelaa, ja jokaisen on hyvä tehdä töitä? Onko se samanhenkinen porukka, jossa jokainen viihtyy? Vastaus näihin kysymyksiin löytyy sekä työpaikan peruspilareista että ammatillisuudesta. Jos työpaikalla toimitaan ensisijaisesti työn tekemisen puitteista, työt sujuvat, ihmiset tulevat toimeen keskenään ja ilmapiiri pysyy kunnossa. (Järvinen 2008, 79.)

Ammatillisesti toimivassa työyhteisössä ihmiset viihtyvät, koska he voivat avoimesti sanoa mielipiteitään, kyseenalaistaa, tuoda esiin ongelmia ja olla kriittisiä. Jos työyhteisön jäsenet onnistuvat pitämään ihmissuhde-asiat erillään työasioista, on sillä monia myönteisiä seurauksia. (Järvinen 2008, 82.)

Arvioivan ja kriittisen keskustelun aikaansaaminen vie aikaa, varsinkin jos henkilöstöllä on aikaisempia huonoja kokemuksia kritiikin esittämisestä. Tällöin henkilöstö mieluummin vaikeenee. Keskusteluun tulisi kuitenkin pyrkiä, sillä se kannattaa aina. Esimiesten tulisikin pyrkiä aina tilanteeseen jossa ristiriidat ja konfliktitilanteet pyritään ratkaisemaan. Aito kiinnostus ja avoin suhtautuminen esimiehen puolelta luo hyvän luottamuksen ja esimerkin alaisille. (Järvinen 1998, 58.)

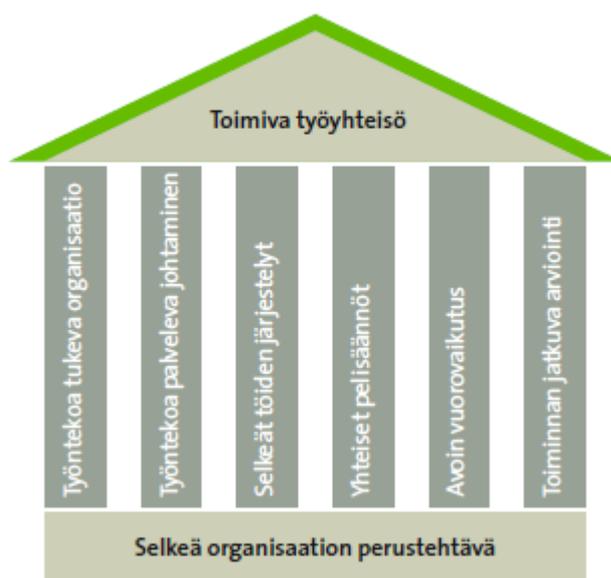
#### 4.1 Peruspilarit

Kaikkea työpaikan toimintaa ja kehittämistä tulisi tarkastella organisaation perustehtävästä käsin, joka vastaa kysymykseen, mitä varten yritys on olemassa. Työpaikan olemassaolo ja menestys riippuvat keskeisesti siitä, miten se hoitaa perustehtävänsä. Kyse on hyvin yksinkertaisesta ja itsestään selvästä asiasta, mutta toisaalta helposti hämärtyvästä ja unohtuvasta asiasta. (Järvinen 1998, 46-47.)

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa ja hyvin suurissa, useiden satojen ihmisten organisaatioissa saattaa kadota kokonaisuus ja hämärtyä perustehtävä: nähdään vain oman osaston, tiimin tai ammattiryhmän työ ja koetaan, että kaikki muu on toisarvoista (Järvinen 1998, 47).

Organisaatiopsykologi Pekka Järvisen kuva toimivan työyhteisön peruspilareista on tärkeä mietittäessä perustehtävää, sillä peruspilarit koostuvat niistä tekijöistä, joiden varassa työyhteisön henkinen hyvinvointi ja toimivuus lepäävät. Kuvassa on hahmoteltuna alueita jotka yhdessä saavat aikaan toimivuutta työyhteisöön tukemalla samalla perustehtävää, jota kaikki työntekijät ovat yhdessä suorittamassa. Työpaikan olemassaolo ja menestys riippuvat keskeisesti siitä miten se hoitaa perustehtävänsä. Epätasapaino vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen (Järvinen 1998, 46-47).

### Toimivan työyhteisön peruspilarit



Kuva 1: Toimivan työyhteisön peruspilarit (Valtiokonttori 2007, 16.)

#### 4.2 Työntekoa tukeva organisaatio

Työntekoa tukevassa organisaatiossa tehokkaat ja joustavat toimintatavat pyritään normaalisti saavuttamaan organisaation muutosten ja uudistusten kautta. Uudistuneissa organisaatiomalleissa luovutaan jyrkästä, vanhanmallisesta johtamishierarkiasta ja tarkoista ohjeista antamalla työntekijöille sen sijaan mahdollisuus luovempaan työtehtävien suorittamiseen. Ras-kaiden pyramidiorganisaatioiden tilalle ovat nousseet nopeasti uudet matalahierarkiset ja muunneltavat organisaatiomallit, kuten prosessiorganisaatiot, innovatiiviset organisaatiot, tiimiorganisaatiot sekä oppivat organisaatiot. Vanhoja perinteitä uskalletaan kyseenalaistaa, ja kopioinnin sijasta keskeistä on innovointi toimintatapoja valitessa. Innovoivassa organisaatiossa on aktiivinen keskustelukulttuuri. Mikäli organisaatiossa ei pystytä puhumaan työstä kriittisessä ja luovassa hengessä, on vaarana pysähtyneisyys ja vanhoihin toimintamalleihin takertuminen (Järvinen 1998, 49-51).

Vanhanmallisen ohjesääntöorganisaation ja nykyaikaisen oppivan organisaation erot tulevat esiin suhtautumisessa ongelmiin, ristiriitoihin ja virheisiin. Ohjesääntöorganisaatiossa virheen tekeminen on ollut erittäin tuomittavaa, ja niitä on monesti yritetty salata ja peitellä, sillä niitä on pidetty työyhteisön toiminnan esteinä ja vahingollisena oppimiselle. Oppivassa organisaatiossa virheet, ongelmat ja ristiriidat nähdään kuitenkin henkilöstön kehittymisen perustana. Siksi onkin olennaista saada tietoon kaikki epäselvyydet, jotta niitä voidaan tutkia ja niiden avulla oppia sekä estää ongelmatilanteiden toistuminen. Tällainen kokemuksesta oppiminen vaatii dramaattista asennemuutosta varsinkin iäkkäämmältä sukupolvelta, joka on kasvanut ohjesääntöorganisaatiossa kouluajoista lähtien. (Järvinen 1998, 52.)

#### 4.3 Työntekoa palveleva johtaminen

Nykyajan moderneissa organisaatioissa johtamistyön vaatimukset ovat kasvaneet. Enää ei riitä pelkästään se, että esimies antaa ohjeita ja määräyksiä yksittäisille ihmisille, esimiehen tulee olla myös tarpeeksi läheinen omille alaisilleen. Tietty etäisyys on kuitenkin hyvä pitää, jotta esimies kykenee tarvittaessa hahmottamaan johtamansa kokonaisuuden selkeästi. Esimies on ikään kuin valmentaja, joka huolehtii johtamansa ryhmän edellytyksistä toimia, asettaa aktiivisesti uusia tavoitteita yhdessä henkilöstön kanssa ja huolehtii siitä, että kokonaisuus toimii ja että kaikki tietävät oman ”pelipaikkansa”. (Järvinen 1998, 54.)

Esimiehen oma esimerkki heijastuu aina hänen alaisiinsa, ja tämän vuoksi esimiehen pitää olla esimerkillinen ja innostunut työyhteisönsä toiminnan kehittämistä ja huolehtia siitä, että toteutetut uudistukset koskevat paitsi henkilöstöä, myös häntä itseään (Järvinen 1998, 55).

#### 4.4 Selkeät töiden järjestelyt

Esimiehen tulee huolehtia töiden järjestelystä ja tavoitteista, sillä viime kädessä yrityksen perustehtävä toteutuu aina yksittäisten työryhmien ja ihmisten kautta. Siksi onkin olennaisen tärkeää, että henkilöstö tietää, mitä siltä odotetaan ja mitä heidän pitäisi saada aikaan. (Järvinen 1998, 55.)

Toimivassa työyhteisössä tarkistetaan aina silloin tällöin, että töiden organisointi ja tehtävien jako tyydyttävät kaikkia, sillä jos näin ei menetellä, alkavat työnkuvat vähitellen vääristyä ja muuttua. Lisäksi voi käydä niin, ettei kukaan enää ota tehtäväkseen hoitaa hankalia ja epämiellyttäviä asioita. Monet ongelmatilanteet työpaikoilla juontavatkin juurensa juuri hämärtyneistä työnjakokysymyksistä ja epäselvistä tavoitteista. (Järvinen 1998, 55-56.)

#### 4.5 Yhteiset pelisäännöt

Työyhteisö tarvitsee onnistuakseen tehtävien organisoinnin ja järjestelyjen lisäksi sopimuksia siitä, millä tavoin yhteistyötä tehdään ja miten työt hoidetaan. Yhteiset pelisäännöt määrittelevät koko yrityksen sekä tiimien sisäisen toimintakulttuurin ja työskentelyn hengen. Työryhmien ja tiimien kannattaa itse laatia omat norminsa ja arvonsa ihan siitä käytännön syystä, että tiimit itse tietävät parhaiten, miten työtehtäviä on hyvä hoitaa. Yhteisten pelisääntöjen etu on myös siinä, että kun ne otetaan käyttöön, tietää jokainen, kuinka menetellä ja mikä on sallittua eikä epäselvyyttä pääse syntymään. (Järvinen 1998, 56.)

#### 4.6 Avoin vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen tulisi olla työpaikalla mahdollisimman suoraa ja rehellistä. Tätä helpottamaan voidaan organisaatiota keventää ja tiedotusta tehostaa. Paljon jää kuitenkin yleensä yksittäisten esimiesten ja työntekijöiden varaan. (Järvinen 1998, 56-57.)

Esimiehen tulee ensisijaisesti kertoa asiat niille työntekijöille joita jokin kyseinen tieto koskee, unohtamatta ihmisen itsemääräämispyrkimyksiä. Työntekijät haluavat kuulla henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti, mitä heidän toiminnastaan ajatellaan työpaikalla. Palautteen avulla ihmisen on mahdollista tiedostaa oman toimintansa vaikutukset ja tätä kautta muuttaa käyttäytymistään. (Järvinen 1998, 56-57.)

Lassila (2002, 87) panostaisi työyhteisössä tapahtuvan viestinnän olevan tiedottamisen sijaan vuorovaikutusta. Yksipuolisessa tiedottamisessa ongelmana on nimittäin se, ettei esimies voi koskaan olla varma viestin perille menosta. Kaksisuuntaisessa, kasvokkain tapahtuvassa, vuorovaikutuksessa esimies saa välittömästi palautteen siitä, kuinka työntekijät ovat hänen viestiinsä suhtautuneet. Ihmisten johtaminen ei voi onnistua ilman esimiehen vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuus tulee esille myös tilanteissa, joissa organisaatio muodostaa päämääriään. Organisaatiot ovat suhteellisen herkkiä kuuntelemaan asiakkaiden toiveita ja mielipiteitä, mutta oman henkilöstön kuunteleminen voi unohtua täysin. Taustalla saattaa olla kyvyttömyys oivaltaa, kuinka paljon työyhteisön jäsenet voivat auttaa esimiestä onnistumaan työssään.

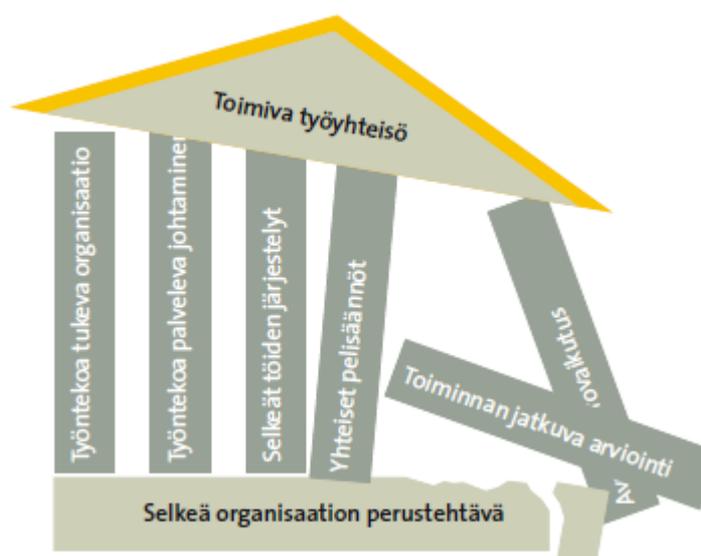
#### 4.7 Toiminnan jatkuva arviointi

Osana toimivaa työyhteisöä ja sen perusrakenteita (kuva 1) kuuluu myös toiminnan jatkuva arviointi. Arviointia varten tulee organisaation rakentaa omat seuranta- ja palautejärjestel-

mänsä, joita voivat olla mm. kovat mittarit, joilla mitataan tuottoja ja kustannuksia, sekä pehmeät arvot, joilla seurataan esimerkiksi työyhteisön toimivuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Johto voi esittää tuloksia yhteisissä keskustelutilaisuuksissa joita tulisi henkilöstölle järjestää. Yhdessä voidaan pohtia, mitä tulokset tarkoittavat arkisen työn kannalta ja kuinka niitä voisi kehittää. (Järvinen 1998, 57-58.)

On valitettavan tavallista, että organisaatioissa, tiimeissä ja projekteissa samat virheet tai ongelmat toistuvat. Miksi virheistä ei opita? Syy ongelmien toistumiseen on yleensä se, että työyhteisössä ei puututa toiminnan jatkuvaan arviointiin, se ikään kuin puuttuu perustehtävästä.

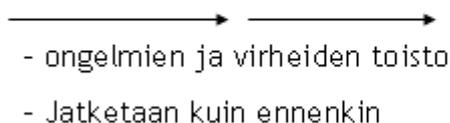
### Toimivan työyhteisön peruspilarit



Kuva 2: Toimivan työyhteisön peruspilarit (Valtiokonttori 2007, 22.)

Toiminnan jatkuva arviointi on peruspilaristossa väline, jonka avulla voidaan analysoida toimintaa, ja työyhteisö ikään kuin katsoo peiliin ja pohtii, mikä toimii ja mitä pitäisi tehdä toisin (Järvinen 2008, 103).

### A. KOKEMUS EI OPETA



### B. KOKEMUS OPETTAA



Kuva 3: Kokemuksesta oppiminen (Järvinen 2008, 103.)

Luonnollisestikaan arvioivan ja kriittisen keskustelukulttuurin luominen ei tapahdu hetkessä varsinkin, jos työyhteisön muistissa on kokemuksia, joissa kritiikin esittäminen on johtanut ratkaisemattomien konfliktien syntyyn. Esimiesten ja johdon tulisi aina pyrkiä tilanteisiin, joissa ristiriidat hoidetaan loppuun saakka, näin ne eivät jää kummittelemaan työntekijöiden muistiin. Tällä tavoin työyhteisö kokisi ongelmien käsittelyn enemmän voimavarana ja mahdollisuutena kuin uhkana. Esimiehen tulisi ymmärtää, kuinka helposti hän voi omalla käytöksellään vaientaa alaistensa avoimen keskustelun ja mitä ongelmia siitä voi ilmetä.

Merkittävin syy toiminnan jatkuvan arvioinnin puutteeseen on todennäköisesti siinä, että arviointi koetaan yleensä pelottavaksi asiaksi. Mitä jos ihmiset ovat tyytymättömiä juuri minun työpanokseeni, yhteistyöhöni tai käyttäytymiseeni? Entä jos arvioinnin pohjalta joku pahoittaa mielensä? Kuinka voidaan taata, että toiminnan tarkastelu pysyy leppoisassa ilmapiirissä eikä saa aikaan riitaa ja toisten syyttelyä? (Järvinen 2008, 105.)

Toinen yhtä merkittävä syy on se, että työpaikoilla ammatillinen keskustelukulttuuri on vielä melko kehittymätöntä. Työpaikoilla ei ylipäänsä ole totuttu kriittiseen tarkasteluun ja arviointiin sekä rakentavan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Ei olekaan ihme, että ilman tottumista monet työyhteisöt mieluummin jatkavat vanhalla kaavalla eteenpäin kuin lähtevät oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. (Järvinen 2008, 106.)

Miksi sitten koulutetut ja fiksut ihmiset ovat niin passiivisia, ja miksi kritiikki ja tyytymättömyys tulevat esille vasta kahvihuoneissa ja käytävillä? Tärkeää onkin, että ryhmän vetäjän tai esimiehen tulee luoda puitteet, joissa työyhteisö voi opetella ja keskittyä oman toimintansa tarkasteluun. Tämä tarkoittaa säännöllisiä keskustelutilaisuuksia, joista saadaan myös jotain irti. (Järvinen 2008, 106.)

#### 4.8 Työkykyyn vaikuttavat tekijät

Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat työ, arvot, ammatillinen osaaminen sekä terveys. Työhön liittyvät asiat ovat työolot, työyhteisö, työn sisältö ja esimiestyö. Arvot, asenteet sekä motivaatio työntekoon vaikuttavat myös merkittävästi työkykyyn. Mielekäs ja sopivan haasteellinen työ vaikuttaa työkykyyn hyvällä tavalla siinä, missä epämiellyttävä ja omia odotuksiaan vastaamaton työ huonolla tavalla. Ammatillisen osaamisen perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys muodostavat yhdessä työkyvyn perustan. (Työterveyslaitos 2010.)

”Työntekijöiden työkyky voi heiketä lyhytaikaisesti, etenevästi tai pysyvämminkin. Esimiehellä on useita mahdollisuuksia havaita muutos ja puuttua tilanteeseen. Esimies voi edistää työkykyä tarkistamalla, että työn vaatimukset ja työntekijöiden voimavarat sekä työkyvyn osatekijät vastaavat toisiaan. Työkyky koostuu terveydestä sekä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Työkyvyn osatekijöistä ammatillisen osaamisen merkitys on viime vuosina voimistunut. Tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen on korostunut kaikilla toimialoilla. Työntekijän omat asenteet työntekoon vaikuttavat myös merkittävästi työkykyyn. Työtehtävien rakentaminen sopivan haasteelliseksi vahvistaa työkykyä. Työkykyyn vaikuttavat myös, miten koko organisaatio ja erityisesti työyksikkö asennoituvat, samoin se miten organisaation johto ja esimiestyö näkyvät käytännön toiminnassa. Esimiehen ja työntekijöiden yhteisenä haasteena on työssä jaksamisen varmistaminen ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen”. (Vantaan kaupunki 2007.)

Varhainen puuttuminen on osa työkyvyn ylläpitämistä. Se on ennaltaehkäisevää toimintaa, jossa henkilöstön työkykyä uhkaavat tekijät selvitetään ja tasapaino palautetaan mahdollisimman pian. Mikäli työyhteisössä ei ole sovittu tällaisia tilanteita varten mitään toimintatapoja, voi se johtaa työkykyongelmasta kärsivän työntekijän suojelemiseen tai ongelman kieltämiseen. (Nummelin 2008, 128.)

## 5 ESIMIESTYÖ

Esimiehen tärkein tehtävä on johtaminen. Silti esimiehen työ on paljolti erilaisten yksilökohtaisten, työyhteisöllisten ja organisaatiotasoisten ongelmien ja ristiriitojen käsittelyä ja ratkaisemista. Tilanteet voivat olla hyvinkin mutkikkaita ja esimiehen tulee ottaa huomioon molempien osapuolien näkökannat, jotka voivat poiketa toisistaan hyvin erilailla. (Järvinen 2005, 133.)

Esimies vastaa oman vastualueensa osalta siitä, että sen tavoitteet tukevat yrityksen asettamia päämääriä ja hänen yksikkönsä väki saa ne toteutettua. Esimiestyö sisältää toiminnan suuntaamista ja kehittämistä, olosuhteiden luomista ja resurssien valmistamista, ilmapiirin vaalimista ja alaisten motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin edistämistä. Esimiehellä on tärkeä rooli saada luotua mahdollisuuksia sille, että hänen alaistensa voimavarat pääsevät kasvamaan ja ilmenemään mahdollisimman kokonaisessa potentiaalissa. (Viitala & Jylhä 2007, 254.)

Esimiehen on tärkeää muodostaa mikä on hänen tehtävänsä työyhteisössä: paljonko hän katsoo tarpeelliseksi panostaa itse esimiestyöhön ja paljonko muuhun toimintaan, kuten esimerkiksi suorittavaan työhön tai asiantuntijatehtäviin. Ilman kunnon johtamista ja johtajaa työyhteisö on kuin myrskytuulella ajelehtiva laiva, ja siitä seuraa väistämättä valtataistelua työyhteisössä. Jäsenten keskinäiset välit alkavat kiristyä henkilöiden ottamalla itselleen tehtäviä jotka eivät heille varsinaisesti kuulu ja jota muiden on pidemmän päälle vaikea hyväksyä. (Järvinen 2001, 13.)

Esimiehenä onnistumisen edellytys on, että johtaja ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaa (direktio-oikeus) aktiivisesti työyhteisönsä parhaaksi. Esimiehellä tulee olla halua kuunnella ja hyödyntää henkilöstönsä osaamista ja mielipiteitä, mutta myös tehdä selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Järvinen 2001, 13.)

## 5.1 Esimiestyön ongelmat

Työyhteisön erilaiset ongelma- ja konfliktitilanteet ovat jokaisella työpaikalla arkipäiväistä. Sellainen työyhteisö jossa ei ole ongelmia, ei ole olemassakaan. Aina kun jokin pulma saadaan ratkaistua, on vastassa joukko uusia. Esimiestyö onkin joidenkin määritelmien mukaan jatkuvaa ongelmien ratkaisua. Tärkeää onkin hahmottaa mitkä ongelmat ovat tyypillisiä esimiestyöhön liittyviä, ja mitkä niitä ongelmatilanteita joihin tarvitaan esimerkiksi ulkopuolista apua. Kriittinen kysymys tulee esille siinä, onko esimiehellä riittävä tahto ja taito sekä käsitellä että ratkaista työpaikan konflikteja. Monesti työpaikoilla ongelmakehitykset pahenevat, kun esimiehet kokevat osaamattomuutta ja avuttomuutta tarttua rakentavalla tavalla erilaisiin yksilöllisiin ja yhteisöllisiin ongelmiin. (Järvinen 2001, 69.)

Esimiehen kannattaa muistaa, että vaikka vaikean tilanteen kohtaaminen voi tuntua työläältä ja vaikealta, juuri se useimmiten kehittää esimiestyötä parhaiten. Vaikeita tilanteita esimiestyössä ovat konfliktit työyhteisössä, päihteiden käyttö, alaisen sairastuminen, irtisanominen, kiusaaminen, alaisen alisuoriutuminen sekä törkeät väärinkäytökset. (Esimiesinfo 2010.)

Esimiestyö voi johtaa helposti tilanteeseen jossa jää näkemättä se, miten työyhteisön jäsen-ten keskinäiset konfliktit saattavat liittyä työnteon perusedellytysten ja rakenteiden puutteisiin ja epäselvyyksiin. Esimies saattaa toisin sanoen huomaamattaan hoitaa ongelmien oireita ja seurauksia eikä pääse käsiksi niitä aiheuttaviin syihin. (Järvinen 2000b.)

## 5.2 Alainen ja esimies täydentävät toisiaan

Monesti keskustellaan ja päädytään kritisoimaan johtamistaitoja, mutta kuinka onkaan hyvien alaistaitojen laita? Olennainen osa työyhteisöjen käyttäytymisessä ja vuorovaikutustilanteissa ovat niin ikään alaistaidot. Esimies- ja alaistaidot ovat toisiaan täydentäviä rooleja, joissa molemmat tarvitsevat toisiaan. (Tampereen yliopisto.)

Alaisroolin hyväksyminen edellyttää työntekijältä esimiehen vallankäytön hyväksymistä: esimies voi määrätä hänen työtehtävistään, tehdä hänen työtään, työuraansa ja palkkausta koskevia päätöksiä sekä valvoa ja arvioida hänen toimintaansa ja työsuorituksiaan. Johdettavana oleminen ei ole kuitenkaan alistumista tai nöyrytmistä. Tämän päivän tiimin jäsenen ja asiantuntijan rooliin liittyy yhä enemmän vahvaa itsenäisyyttä, aktiivista vastuunottoa ja itsenäistä päätöksen tekoa. Työntekijä ei voi enää odottaa, että esimies tulee sanomaan mitä tehdään, kuten teollistumisen alkuvaiheessa, jolloin autoritäärisessä johtajuudessa oli olemassa selkeä esimies-alainen asetelma. (Järvinen 2008, 68,73.)

Alaistaitoja- ja käyttäytymistä on hyvä ajatella myös siltä kantilta, että passiiviset työntekijät sekä uuvuttavat että turhauttavat esimiestä. Hyvä esimerkkitapaus voisi olla sellainen, jossa esimies havaitsee työyhteisössään muutaman passiivisen työntekijän, joille täytyy aina erikseen mennä sanomaan mitä kulloinkin on tehtävä, vaikka henkilöt tietäisivät sen sanomatta-kin. Tämän seurauksena esimies itse rasittuu ja ylikuormittuu kun hän joutuu tekemään alaisilleen tarkoitetut työt. Tämä toiminta syö aikaa ryhmän johtamistehtävästä ja muiden sen jäsenten tukemisesta ja kannustamisesta. (Järvinen 2008, 73.)

Kierre on paha, sillä tämän seurauksena esimies uupuu ja veltostuneet työntekijät vetelehtivät entisestään, mikä suivaannuttaa aktiiviset ja tunnolliset työntekijät, kun jotkut saavat vetelehtiä esimiehen puuttumatta tilanteeseen. (Järvinen 2008, 74.)

Esimiehet monesti toivovat alaisiltaan hyvinkin arkisia, käytännöllisiä ja ymmärrettäviä asioita. Näitä ovat muun muassa töihin tuleminen silloin kun pitää, aloitteellisuus, työntekoon keskittyminen, työrauha, ei olla passiivisia ja ymmärretään, ettei esimies pysty ihan kaikkeen. (Järvinen 2008, 75.)

Laissa (Työturvallisuuslaki 2002/738) on lisäksi määritelty työntekijän yleiset velvollisuudet. Työntekijän on noudatettava työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä ja ohjeita. Työntekijän on muutoinkin noudatettava työnsä ja työolosuhteiden edellyttämää turvallisuuden ja terveellisyysylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä ja siisteyttä sekä huolellisuutta ja varovaisuutta. Työntekijän on työpaikalla vältettävä muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa.

### 5.3 Konfliktitilanteet ja niihin puuttuminen osana esimiestyötä

Konfliktien käsittelyssä ja niiden hallinnassa on yrityksissä vielä paljon kehittämisen- ja oppimisen varaa niin johtoportaan kuin muunkin henkilöstön osalta. Tämän seurauksena työpaikkojen ongelmatilanteet useimmiten vain mutkistuvat ja pahenevat entisestään. (Järvinen 1998, 16.)

Ongelmat eivät kuitenkaan ratkea itsestään, ja ongelmien ratkaisu on yksi osa-alue esimiestyössä. Kysymys ongelmien ratkaisussa onkin siinä, kuinka konflikteihin suhtaudutaan; pelätäänkö, pyritäänkö kieltämään ja suojautumaan vai annetaanko ongelmien tulla ja auttaa toiminnan kehittämisessä? Jos ongelmien ratkaiseminen tuntuu vastenmieliseltä, kannattaa pohtia, onko oikea ihminen tuolloin esimiesasemaan. (Havunen & Lavikkala 2010, 18.)

Ihanteellisin tilanne olisikin se, että työntekijät itse hallitsisivat ja ratkaisisivat keskinäisiä ristiriitatilanteita ilman, että esimiehen tarvitsisi puuttua asiaan. Työyhteisöjen kohtaamat erilaiset ongelmat muodostavatkin johtamisen varsinaisen koetinkiven, sillä monesti pahenevat ongelmat organisaatioissa näyttävät toteen esimiesten avuttomuuden ja osaamattomuuden puuttua ongelmiin rakentavalla tavalla. (Järvinen 2001, 69.)

”Esimiesten ja johtajien keskeinen tehtävä on vastata tiimien, yksiköiden tai koko organisaation toimintojen sujuvuudesta. Esimiehen tehtävänä on puuttua tarvittaessa tätä sujuvuutta haittaaviin ongelmiin” (Järvinen 1998, 60). Viime kädessä vastuu työyhteisön toimintaa haittaavien ongelmien käsittelystä on esimiehellä ja johdolla, vaikka apuna ristiriitojen ratkaisemisessa onkin monia työpaikan sisäisiä järjestelmiä: henkilöstöhallinto, luottamusmiesjärjestelmä, työsuojelujärjestelmä ja työterveyshuolto (Järvinen 1998, 60).

Usein esimiehet kokevat työyhteisöissä esiintyviin konfliktitilanteisiin puuttumista hankalana. Lisäksi esimiehet kokevat vaikeaksi rajan vetämisen siihen, mikä on henkilön yksityisasiasia ja mikä työpaikan asia. Ongelman ratkaiseminen kuitenkin helpottuu, kun asiaa tarkastellaan yksilöiden ja työyhteisön toimintaa työlähtöisesti esimiestehtävän näkökulmasta. Tätä kautta

päädytään tulokseen, jossa ongelmasta tulee työpaikan asia vasta silloin, kun se alkaa esiintyä siellä haittaavalla tai ongelmallisella tavalla. (Järvinen 2001, 73.)

#### 5.4 Konfliktien ratkaiseminen

Esimiehen tulee vaikeassa konfliktitilanteessa esiintyä suoraselkäisenä, eikä pelätä konfliktin osapuolia, sillä pelko tulkitaan helposti epävarmuudeksi. Mikäli esimiehen täytyy vetäytyä keskustelutilanteesta, tulisi se tehdä sen verran karismaattisesti, että osapuolet tuntevat jääneensä esimiehelle palveluksen velkaa. Esimiehellä onkin hyvä olla keskustelutaitoisien ja jämän ihmisen maine. (Lassila 2002, 188-189.)

Konfliktien ratkaisussa esimiehen on astuttava esiin ratkaisijana. Kompromissien tekeminen ei kuulu tulokselliseen esimiehen konfliktinratkaisutyöhön, sillä esimies menettää näin helposti arvovaltansa. Tulee kuitenkin muistaa, etteivät kaikki konfliktit ole yhtä tärkeitä tai akuutteja. Konfliktin käsittelyä tuleekin suhteuttaa kulloiseenkin tilanteeseen, eikä esimiehen siis tule käyttää kaikkea aikaansa mitättömyyksien selvittämiseen. Konfliktin ratkaisuneuvotte- luissa esimiehellä tulisi olla taito antaa osapuolille jotakin muuta kuin mitä he haluavat, jotta konfliktin ratkaisussa osuttaisiin itse ongelman ytimeen. Johtajalla on käskemisen taidon ohella oltava myös sujuttamisen taito. (Lassila 2002, 190-193.)

Konfliktin ratkaisussa on tärkeää, että esimies on rajannut ongelman käsittelyyn osallistuvat henkilöt, ja että hänellä on tutkiva ja kysyvä asenne. Tämä on tärkeää, sillä esimies saattaa olla täysin tietämätön ongelmien todellisesta luonteesta ja syistä, ja joutua tarkastelemaan ongelmaa erilaisista näkökulmista. (Järvinen 2001, 91, 86.)

Pakkotilanteessa esimiehen tulee käyttää asemaansa ja todellista valtaansa konfliktin nopeaan ratkaisuun. Mikäli esimies on tehtäviensä tasalla, päästään pakottamalla hyviin tuloksiin juuri sen nopeuden vuoksi. Ongelmana on kuitenkin se, että pakottaminen ja käskyttäminen ei ole paras motivointikeino, sillä pakko tuhoaa kaiken aloitteellisuuden alaisissa, jotka joka tapauksessa odottavat aina esimiehen väliintuloa. (Lassila 2001, 193.)

Jos ongelmat ovat ehtineet kasvaa työyhteisössä niin pitkälle, että ongelmat ovat osa työyhteisön toimintatapoja, saattaa esimiehen ainoa keino olla kovien keinojen käyttöönotto, jos keskustelut eivät tuota muutosta parempaan. Näitä hallinnollisia menettelytapoja ovat muun muassa varoitukset, huomautukset, irtisanomiset ja vahingonkorvaukset. (Järvinen 2001, 93.)

Ongelman ratkaisu helpottaa huomattavasti, jos esimies asettaa keskustelutilanteessa asianomaiset itsensä ottamaan kantaa, arvioimaan sekä selittämään toimintaansa liittyviä epäkoh- tia. Jos keskustelutilanne ajautuu pattitilanteeseen, jossa yksi osapuoli kiistää ongelmat ja

niihin liittyvät tosiasiat, täytyy esimiehen kyetä tuomaan julki, ettei asian käsittely suinkaan lopu, sillä hän on jäänyt vailla ymmärrettäviä vastauksia. Ongelmien käsittelyissä painopiste on ratkaisuihin sen sijaan että jätätisiin suotta pohtimaan liiaksi ongelmien syitä tai syyllisiä. Samaan tapaan työyhteisön ja yksilön ongelmissa tärkeää on suuntautua ongelmakekseisestä keskustelusta ratkaisukeskeiseen keskusteluun, eli mieltä ja ideoida toiminnan jatkuvuutta niin, etteivät ongelmat enää toistuisi. (Järvinen 2001, 91-92.)

## 6 KONFLIKTITILANTEET TYÖYHTEISÖSSÄ

Konfliktit lähtevät yleensä kehittymään pienistä, arkipäiväisistä asioista. Taustalta löytyy aina jokin todellinen tilanne, josta erimielisyydet alkavat, ja erimielisyydet voivat johtua esimerkiksi työn tekemisen ongelmista, työkäyttäytymisestä, pelisäännöistä tai johtua ihmisten erilaisuudesta. (Poikela 2010, 139.)

Järvinen (2000a, 23-25) kokee hyvin tavalliseksi, että yritysjohto siirtää henkilöstön kehittämisasiat tyystin jollekin toiselle taholle, kuten esimerkiksi henkilöstöhallinnolle. Riskinä on, että henkilöstöasiat voivat alkaa helposti elää omaa elämäänsä, varsinkin suurissa organisaatioissa. Yritysjohto keskittyy mieluummin bisneksen tekemiseen delegoimalla kaikki niin sanotut pehmeät asiat niihin erikoistuneille henkilöstöihmisille. Kuitenkin henkilöstöasioiden irrottaminen erilleen haittaa myös toimitusjohtajan työtä pitkällä tähtäimellä, sillä vastassa saatavaa olla paljon sisäisiä ongelmia, tyytymättömyyttä ja kyvykkäimpien henkilöiden irtisanoutumisia lähinnä siksi, että yrityksen ilmapiiri, johtamistavat ja sisäinen kulttuuri koetaan luttuneeksi ja uudistusvastaiseksi. Lisäksi näyttää siltä, että koska kehittämisasiat yleensäkin ovat erittäin vaikeita ja vaativat pitkäjänteisyyttä, siirretään ne helposti jollekin toiselle hoitettavaksi unohtaen samalla että yrityksen johto luo samalla pohjaa ja suuntaa sille, miten näihin yrityksen sisäisiin asioihin suhtaudutaan organisaatiossa.

### 6.1 Konfliktien syntyminen

”Konfliktin käsite on lähellä kriisin käsitettä. Työyhteisökonflikteissa normaali ihmisten välinen vuorovaikutus muuttuu yhteistoiminnallisesta kilpailevaksi ja taistelevaksi tai pelkästään vallankäytön välineeksi. Konflikti voidaan nähdä myös yhteisenä ristiriitana, joka on syntynyt aiemman puutteellisen toiminnan seurauksena.” Konflikti voidaan siis käsittää selkkauksena joka johtaa syvemmälle ongelmiin tai jopa kriisiin, mutta se voi olla myös opettava tilanne ja näin ollen myönteinen käänne parempaan. (Simola, Heikkonen & Mäkelä 2003, 9.)

Paineet työelämässä ovat käyneet erittäin koviksi henkilöstölle, ja vaatimukset joustavuudesta, tehokkuudesta ja nopeasta uusien asioiden omaksumisesta saavat henkilöstön työskentelemään oman jaksamisensa ääri rajoilla. Paineet näkyvät työyhteisöissä yleensä juuri ilmapiiriongelmina ja ristiriitoina, jotka kärjistyvät lopulta konflikteiksi. (Järvinen 1998, 15-16.)

Ajoittain esiintyvät ristiriita- ja konfliktitilanteet ovat kuitenkin jokaisen työyhteisön arkea, ja useimmat tilanteet saattavat menevät ohi ilman, että niistä seuraa haittaa työyhteisön toimivuudelle tai työntekijöiden yhteistyölle. (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2004, 9.)

## 6.2 Työyhteisöjen tyypilliset ongelmatilanteet

”Työyhteisöjen ongelmat voidaan karkeasti jakaa yksilöllisiin ja yhteisöllisiin ongelmiin. Tyypillisiä yksilökeskeisiä pulmia ovat esimerkiksi alkoholi- ja huumeongelmat, erilaiset fyysiset ja psyykkiset sairaudet, elämänkriisit, työn ulkopuolisista seikoista johtuva uupuminen, hankalat persoonat ja tehtävien laiminlyönti ja erilaiset rikkomukset. Yhteisöllisiä ongelmia ovat erilaiset yksilöiden ja ryhmien väliset ristiriidat, muutosten ja uudistusten aiheuttamat epäselvyydet, työstä aiheutuva uupuminen, syntipukkidraamat jne.”. (Järvinen 2001, 69-70.)

Ongelmien jakaminen yksilöllisiin ja yhteisöllisiin on usein käytännössä hyvin vaikeaa, koska yksilö ja yhteisö vaikuttavat monin tavoin toisiinsa. Esimerkiksi alkoholiongelma on siinä mielessä yksilöllinen, että työntekijä on itse viime kädessä vastuussa omasta alkoholinkäytöstään, eikä sen väärinkäytöstä voida syyttää esimiestä tai työpaikkaa. Jako yksilöllisiin ja yhteisöllisiin ongelmiin on kuitenkin perusteltua, sillä tilanteen käsittelyn ja ratkaisemisen kannalta on tärkeää hahmottaa, mistä ongelmat ensisijaisesti johtuvat. (Järvinen 2001, 70.)

Organisaation ja työyhteisön ongelmia voivat olla Joen (2008) mukaan:

- epäselvät tavoitteet
- epäselvät roolit tai roolisuhteet
- muutosten mukanaan tuomat epäselvyydet
- tiedonkulun katkokset, erilainen tieto
- vaikutusmahdollisuuksien puute
- jatkuva kiire, aikapaine
- pelisääntöjen ja toimintamallien puute
- epäoikeudenmukaisuus (palkka, palkitseminen, edut, nimitykset)
- turhauttavat työtilat, välineet
- johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvät asiat

- organisaatiokulttuuri, jossa suvaitaan kiusaavaa käytöstä tai ei tunnisteta sitä ongelmaksi
- ristiriidat, huono ilmapiiri, yhteistyöongelmia (yksilöiden tai ryhmien välisiä)

Työyhteisöjen ja tiimien ongelmat sekä niiden ilmeneminen ovat aina ainutlaatuisia, ei ole olemassa kahta täysin samanlaista ongelmallista tilannetta. Ongelmien ilmenemisen yksilöllisyyteen vaikuttavat erityisesti työyhteisön historia, työpaikan kulttuuri ja työtehtävien sisältö. Järvinen (1998, 83) jakaa työyhteisöjen ristiriidat ja ongelmat neljään eri pääryhmään:

- muutos- ja kriisitilanteisiin
- yhteisölliseen stressiin ja työuupumukseen
- yksilölähtöisiin ongelmiin
- kärjestyneisiin yhteistyöongelmiin ja - ristiriitoihin

Muutostilanteet työpaikalla koetaan yleensä ensisijaisesti uhkana, joka saa aikaan epävarmuutta, huolta, jännitystä, pelkoa ja ahdistusta. Muutostilanteissa työyhteisön tunteet nousevat pintaan, mikä aiheuttaa negatiivista kuohuntaa ja jännitystä. Tästä seuraa työntöön ja työasioiden syrjäytyminen sekä korvautuminen työntekijöiden huolilla ja peloilla, eikä ole harvinaista, että työyhteisö klikkiytyy ja alkaa etsiä syntipukkia. (Järvinen 1998, 83-84.)

Aiemmin stressistä on puhuttu lähinnä yksilön ongelmana, mutta enää ei ole harvinaista, että työpaikoilla saattaa olla lähes koko työyhteisö valtaviin työtaakkojen alla nääntymäisillään. Tällöin ongelmia ei voida enää ratkaista yksilöllisten stressinhallintakeinojen avulla, vaan tarvitaan koko organisaatiota koskevia ratkaisuja, mikä yleensä merkitsee yrityksen ylimmän johdon päätöksiä ja linjauksia. Työyhteisöllinen stressi aiheuttaa tiimissä joustamattomuutta, ilmapiirin kireyttä ja kannustamattomuutta. Stressi saattaa alkaa purkautua ihmisten välisinä jännitteinä, syyttelyinä ja ristiriitoina. (Järvinen 1998, 85-86.)

”Yksilölähtöiseen ongelmaan viittaa tilanne, jossa henkilö toistuvasti rikkoo työyhteisön sisäisiä tai yleisesti vallitsevia käyttäytymissääntöjä ja sopimuksia. Työntekijän käyttäytyminen ei siis vastaa niitä odotuksia, jotka hänelle voidaan asettaa työtehtävänsä, työpaikan sääntöjen ja organisaatiokulttuurin sekä yleisesti yhteiskunnassa vallitsevien tapojen ja käyttäytymissääntöjen pohjalta”. (Järvinen 1998, 87.)

Yksilön henkilökohtaiset ongelmat voivat ilmetä työpaikalla monin eri tavoin, mutta karkeasti voidaan kuitenkin sanoa, että ne tulevat esiin joko ihmisen henkilökohtaisessa työkäyttäytymisessä tai hänen yhteistyösuhteissaan. Henkilökohtaiset ongelmat näkyvät työsuorituksissa yleensä niin, että työn laatu, tehokkuus tai tuloksellisuus ei vastaa asetettuja odotuksia. Syyt voivat johtua niin työntekijän sosiaalisesta kriisistä, mielenterveys- ja päihdeongelmista, erilaisista arvoista kuin ammattitaidon puutteesta. (Järvinen 1998, 87.)

Yhteistyöongelmat kuuluvat jokaisen työpaikan normaaliin arkeen. Mitä suuremmat yhteistyövaatimukset jossakin tiimityössä on sitä todennäköisempiä ovat myös yhteistyössä ilmenevät vaikeudet, esimerkiksi asiantuntijatiimit joissa tehtävien suorittaminen vaatii hyvin erilaisten ammatillisten ja tieteellisten näkökulmien yhdistämistä, ovat erityisen konfliktialttiita. (Järvinen 1998, 90.)

”Yhteistyöongelmat ja erimielisyydet voivat ilmetä monin eri tavoin organisaatiossa. *Ensinäkin* ne voivat olla työyhteisön tai tiimin sisäisiä, jolloin ne tyypillisesti ilmenevät yhden työntekijän ja ryhmän välillä, ryhmän sisäisten klikkien välillä tai esimiehen ja työyhteisön välillä”. *Toisekseen* ongelmat voivat ilmetä tiimien tai yksiköiden välillä, jolloin tiimien luonnollinen keskinäinen kilpailu on muuttunut niin negatiiviseksi ja tuhoiseksi, että se haittaa ryhmien välistä yhteistyötä. Tyypillisesti tämä tilanne näkyy tiimien välisinä tietokatkoksina, työprosessien katkeamisina sekä haluttomuutena kehittää yhteistä toimintamallia. (Järvinen 1998, 90.)

Lisäksi voidaan vielä *kolmantena* erottaa johdon sisäiset ristiriidat. Ne voivat ilmetä joko horisontaalisesti, jolloin eri yksiköiden esimiehet kiistelevät toistensa kanssa tai vertikaalisesti, jolloin linjajohdossa on vakavia yhteistyövaikeuksia. Jos kahden eri yksikön esimiehet eivät tule keskenään toimeen, on se omiaan synnyttämään konfliktitilanteita ryhmien välille. (Järvinen 1998, 90.)

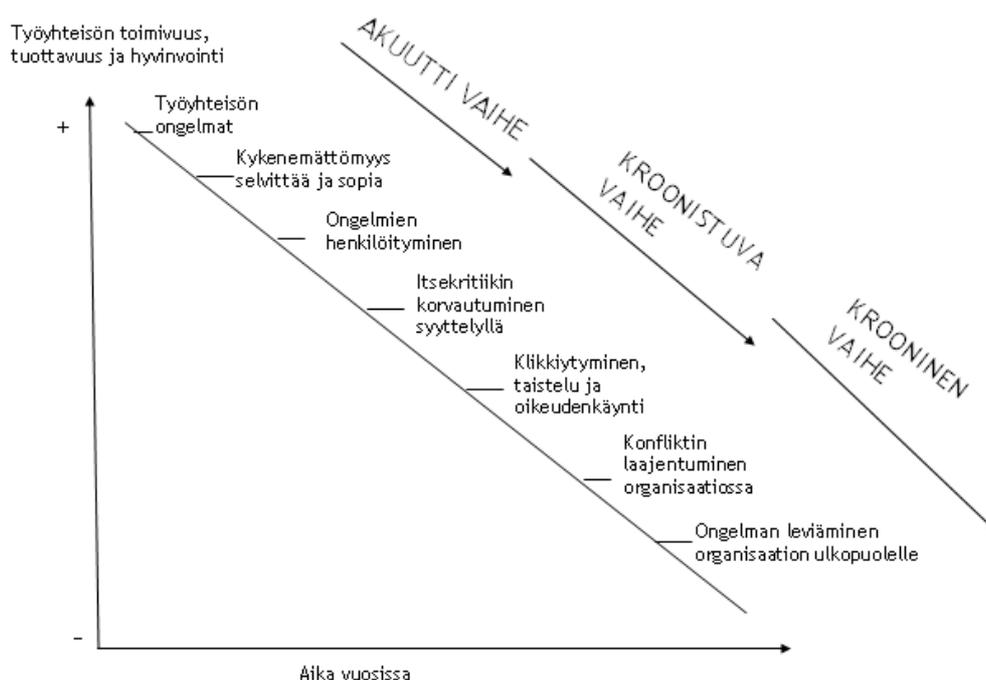
Simolan ym. (2003, 9-10) mielestä konfliktit voivat ilmetä neljällä eri tasolla työyhteisössä, kuten yksilön sisäisenä, kahden tai useamman henkilön välisenä, ryhmän sisäisenä tai ryhmien välisenä. Myös esimies voi toisinaan olla konfliktin osapuolena. Sisäisiä riitoja aiheuttavia tekijöitä työyhteisössä ovat muun muassa epäselvyys tai erimielisyys tavoitteista, päämääristä, tai hyväksytyistä toimintatavoista päämääriin pääseminen, vastuualueiden sekä työ- ja tehtäväjaon epäselvyys, epäoikeudenmukaisiksi koetut palkitsemisjärjestelmät, organisaation toimintajärjestelmien ja teknologian toimimattomuus, työyhteisön sisäisissä henkilösuhteissa koetut vaikeudet, kuten vaikeat persoonat, esimies-alaisuudet, töiden ja tehtävien jako, kielteinen kilpailuhenki, henkilöstöryhmien väliset suhteet, arvovalta- ja vastuukysymykset sekä sukupuoleen liittyvät asiat.

Mihin ryhmään kulloisetkin ongelmat liittyvät, koetaan niiden käsittely ja ratkaisu työpaikoilla usein erittäin vaikeaksi. Vastuunottajaa konfliktille voi olla äärimmäisen hankala löytää, sillä ihmiset eivät luonnollisesti halua puuttua asioihin, joita on vaikeita käsitellä ja herättävät heissä jopa ahdistusta. Niinpä organisaation sisällä saatetaan kierrättää vastuuta ilman että kukaan uskaltaa tarttua itse ongelmaan. Erityisesti paineet henkilöstöhallinnolle, työterveyshuollolle ja erilaisille konsulteille kasvavat. Eri organisaatioiden välillä onkin suuria eroja kuinka ne hoitavat omat sisäiset ongelma- ja ristiriitatilanteet. Yhtä kaikki, esimies on kui-

tenkin viime kädessä se, jonka tulee tarttua toimintaa haittaaviin ongelmiin, hän on juuri sitä varten tehtävässään. Monet esimiehet sanovat, etteivät he ole koulutukseltaan lääkäreitä tai psykologeja, joten heillä ei ole tarvittavaa koulutusta tai taitoa diagnosoida mitään, mistä kulloinkin on kysymys ja miten toimia. Esimies ei kuitenkaan ole eikä tulekaan olemaan työpaikkalääkäri tai mielenterveystyön ammattilainen, vaan esimies. Esimiehen tehtävänä on katsoa, että työyhteisö toimii ja sillä on työntekoon tarvittavat edellytykset kunnossa. Esimies vetää viime kädessä rajan: hän joutuu tilanne- ja tapauskohtaisesti harkitsemaan, milloin hän ei voi antaa tilanteen enää jatkua ilman väliintuloaan. (Järvinen 2001, 70-72.)

### 6.3 Laajeneva työyhteisön ongelmakierre

On tavallista, että organisaatioissa työyhteisön sisäisten ongelmien kanssa vitkastellaan ja ollaan ponnottomia, minkä seurauksena työyhteisö ajautuu pahenevaan ongelmakierteeseen. Varsinainen ongelmakierre alkaa, kun ensimmäiset työhön ja toimintaan liittyvät ongelmat jätetään käsittelemättä sen sijaan että niitä yritettäisiin ratkaista. Kun ongelmat riittävästi kasaantuvat, alkaa työyhteisö lopulta etsiä syiden pohdinnan sijasta henkilöä jota syyllistää, ja josta katsoo ongelmiansa johtuvan. Ongelmien henkilöityminen palvelee monimutkaisten ongelmien yksinkertaistamista ja oman vastuun siirtämistä jonkun muun harteille. Vaativampi ja vastuullisempi tapa olisi keskustella ja pohtia henkilöimisen sijaan mikä on eri henkilöiden käsitys ongelmien syistä ja mitä itse kukin voisi jatkossa tehdä erilailla, jotta ongelmat eivät enää toistuisi. (Järvinen 2001, 74.)



Kuva 4: Työyhteisön ongelmakierteen vaiheet (Järvinen 1998, 125.)

Jos tilanne työyhteisössä päästetään siihen jamaan, että ongelmat henkilöityvät, on vaarana että työyhteisöstä puuttuu sen jälkeen kyky ajatella aikuismaisesti ja kypsästi. Käsitys muuttuu hyvin mustavalkoiseksi, jolloin työyhteisössä syntyy vahvoja vastakkainasetteluja. Asialliset työsuhteet ja -roolit muuttuvat tunnevaltaisiksi, jolloin vähitellen työn maailma alkaa jäädä sivummalle ja työyhteisö ajautuu laajeneviin ihmissuhdekonflikteihin, joissa taistellaan kuka on oikeassa ja kuka väärässä, kuka syytön ja kuka syyllinen. (Järvinen 2001, 75-76.)

Klikkiytymisvaihe on vaarallinen, sillä siinä kukaan ei enää yksinkertaisesti uskalla ottaa kantaa tosiasioiden pohjalta vaan ainoastaan oman klikkinsä mielipiteiden perusteella. Todelliset mielipiteet asioista jäävät jalkoihin ja monet kokevat tilanteet erittäin ahdistavaksi. Yksilöllinen ajattelu korvautuu ryhmäajattelulla, joka pysäyttää työyhteisön kehityksen ja johtaa hyvin lapsenomaisiin reaktioihin. (Järvinen 2001, 76.)

Tässä vaiheessa apua haetaan eri tahoilta: johdolta, henkilöstöhallinnosta, työterveyshuollosta, konsulteilta jne. Näin konfliktin kierteet laajenevat ja monesti saavuttavan sen pisteen, jossa ne alkavat väkisinkin näkyä myös organisaation ulkopuolelle ja esimerkiksi asiakkaat, sidosryhmät ja omistajat tulevat tietoisiksi yrityksen sisäisistä vaikeuksista. Ajan kuluminen ei siis todellakaan paranna tilannetta. (Järvinen 2001, 76-77.)

Ongelmakierteen seuraukset ovat moninaiset, sillä se vie työyhteisön energiaa ja voimavaroja jonka seurauksena aikaa tuhlaantuu liikaa ongelman käsittelyyn ja siitä selviämiseen. Lisäksi liiketoiminnan tehokkuus ja työn laatu kärsivät. Ongelmakierre aiheuttaa myös henkistä pahoinvointia, joka pitkään jatkuessaan voi aiheuttaa työntekijöiden sairastumisia, mikä taas puolestaan aiheuttaa organisaatiolle lisäkustannuksia. Lisäksi ongelmakierre luo organisaatioon vääränlaisen yrityskulttuurin, jossa henkilöstön mielenkiinto suuntautuu sisäänpäin, ja luovuuden ja uudistumisen sijaan taannuttaa heidät riitoihin ja väittelyihin. (Järvinen 2001, 76-77.)

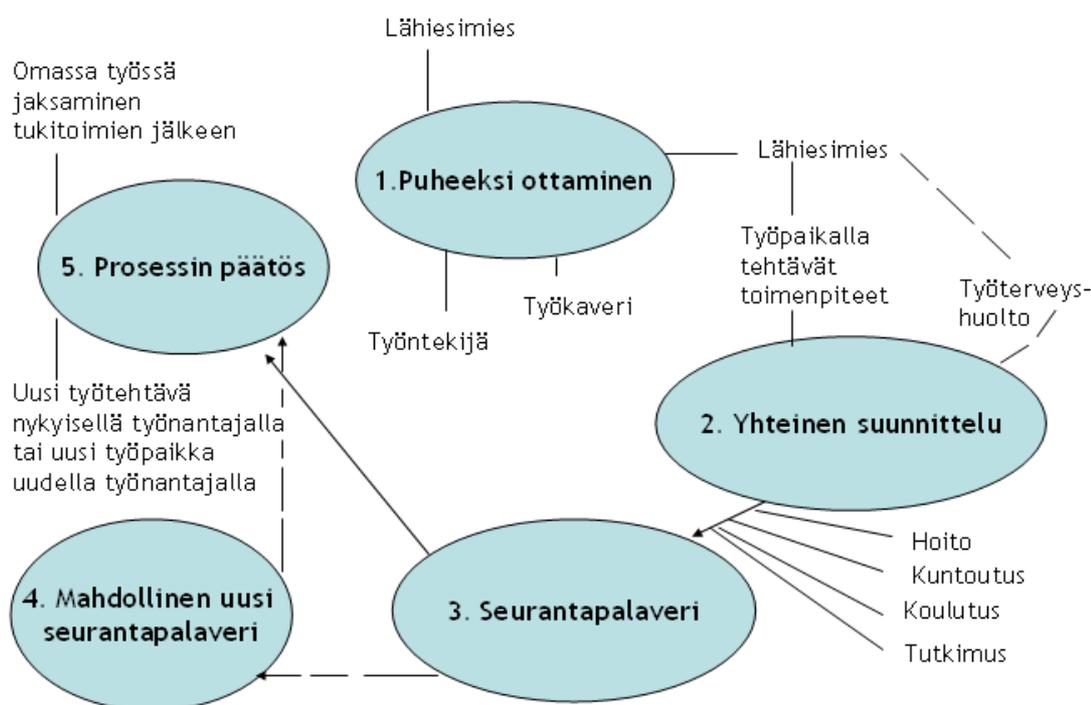
Kun konflikteja ja ongelmia havaitaan läpi koko organisaation, on syytä lähteä kokonaisvaltaisempaan ja pitkäjänteisempään organisaation kehitystyöhön kuin vain hoitamaan oireita, joiden syyt ovat syvemmällä. Näitä syitä voivat olla muun muassa organisaatiokulttuuri, organisaatio- ja johtamisjärjestelmä tai tuotantoketju. (Järvinen 1998, 165.)

## 7 PUHEEKSI OTTAMINEN

Puheeksi ottaminen on varhaista puuttumista, ja varhainen puuttuminen onkin ennen kaikkea tilanne, jossa on vielä mahdollisuuksia. Varhainen puuttuminen kuvaa työpaikan kokonaisu-

den kannalta tilannetta, jossa jokin seikka uhkaa muuttua huonompaan suuntaan. Käytännössä varhaisessa puuttumisessa joku havaitsee kyseisen asian, ottaa sen puheeksi jotta asialle tehtäisiin jotain ennen kuin tilanne muodostuu liian vaikeaksi ratkaista. Puuttuminen on varhaista kun toimitaan ensimmäisten oireiden ilmaantuessa. Varhaisen puuttumisen lisäksi voidaan käyttää sanoja **varhainen välittäminen** tai **puheeksi ottaminen** (Valtiokonttori 2007, 8). Projektissa käytetään puheeksi ottamisen termiä Yritys X:n pyynnöstä.

Puheeksi ottaminen voidaan tiivistää alla olevaan kuvaan prosessin etenemisestä. Kuva on mukaelma Oulun työterveyden varhaisen puuttumisen mallista, ja jonka mukaan Yritys X tulee vastaisuudessa toimimaan.



Kuva 5: Puheeksi ottamisen malli (Mukailtu: Oulun työterveys.)

Puheeksi ottaminen voi tapahtua työntekijän, työkaverin tai esimiehen toimesta. Puhutaan prosessin ensimmäisestä vaiheesta, jossa ongelmat tunnistetaan.

Ongelman tunnistamisen jälkeen esimiehen ja työntekijän välillä käydään keskustelu, puheeksi ottaminen, jonka aikana keskitytään ongelmasta puhumiseen ja sen vaatimiin toimenpiteisiin. Esimies sopii etukäteen keskustelutilanteesta asianomaisen kanssa ja kertoo, mihin keskustelu liittyy. Esimiehen täytyy tuoda julki että kyse on sekä välittämisestä että esimiestyöhön liittyvästä (Työturvallisuuslaki 738/2002) velvollisuudesta ottaa asioista selvää ja saada aikaan myönteisiä ratkaisuja. Jos tilanne vaatii, voi mukana olla myös työterveyshuolto, esimerkiksi luottamusmies tai henkilöstöpalvelujen edustaja.

Suunnittelun aikana päädytään mahdollisiin jatkotoimenpiteisiin, jos tarvetta on. Mahdollista on myös, että erillisiä jatkotoimenpiteitä ei tarvita, ja yksi keskustelukerta riittää ongelman ratkaisuun. Jos tarve jatkotoimenpiteisiin kuitenkin on olemassa, seurataan tilannetta seurantalapalavereilla ja tehdään ratkaisuja tilanteen parantamiseksi. Ratkaisuja voivat olla esimerkiksi työtehtävän muuttaminen nykyisestä tai mahdollisesti kokonaan uusi työ. Tärkeää prosessissa on kuitenkin saattaa se aina loppuun asti, eikä jättää tuuliajolle.

Yritys X:n työterveyshuolto Diacor painottaa omassa varhaisen puuttumisen mallissaan sitä, että työkykyä uhkaavat tekijät tunnistetaan, luodaan yhtenäinen läpinäkyvä toimintamalli, sovitaan hälytysrajoista ja toimitaan avoimesti sekä korostetaan yhteisöllisyyttä ja toimitaan luottamuksellisesti (Diacorin työterveyspalvelut).

### 7.1 Puheeksi ottamisen edut

Varhaisessa puuttumisessa yhdistyvät inhimillinen, taloudellinen ja tuottavuusnäkökulma. Seuraavassa on käsitelty näkökulmat yksitellen, jotta niiden kautta pystytään ymmärtämään niiden aiheuttamat haitat mutta ennen kaikkea oikeaoppisesti ymmärrettynä niiden hyödyt.

Inhimillisessä näkökulmassa puuttuminen ongelmiin on aina selkeä osoitus aidon huolenpidon ja välittämisen kulttuurista työyhteisössä. Kun varhainen puuttuminen on oikein ajoitettua ja toteutettua, saadaan vaikeita asioita käsiteltyä ennen kuin ongelmat kasvavat liian suuriksi. Tämä auttaa saavuttamaan hyvän ja leppoisan ilmapiirin työyhteisöön, joka näkyy motivaatiossa, työtyytyväisyysmittauksessa, asiakaspalautteissa ja lopulta tuloksissa. (Valtiokonttori 2007, 10.)

Varhainen puuttuminen kannattaa myös taloudellisesti. Monesti yrityksissä toimitaan niin, että henkilöstöön ja niin sanottuihin pehmeisiin asioihin ei panosteta turhia kulujen vuoksi. Silti on kummallista, että jos työpaikan aivot (ja tällä tarkoitetaan työntekijöitä) kuormitetaan ja saadaan näin ollen halvaantumaan ja kulumaan loppuun, ei jäljelle jää juuri mitään työyhteisölle. Jos varhaista puuttumista ei koeta työyhteisössä merkittäväksi toimenpiteeksi, kannattaa aina muistaa, että jokaisella toteutuneella riskillä on hintansa työnantajalle. Esimerkiksi lasku henkilön työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisestä voi olla hyvinkin suuri riippuen organisaation henkilöstön määrästä ja eläkkeelle siirtyvän iästä. (Valtiokonttori 2007, 10.)

Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että poissaolojen kokonaiskustannukset ovat kolme kertaa suuremmat kuin sairausajalta maksetut palkat. Kustannusten suuruus vaihtelee huomattavasti muun muassa sen mukaan, millaisia ja kuinka pitkään kestäviä poissaoloja yrityksen henkilöstöllä on. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2009.)

Tuottavuus- näkökulmassa varhaisia organisaatiotason hälytysmerkkejä voivat olla asiakastytyväisyyden heikentyminen, projektien aikatauluongelmat, tulostavoitteiden alittuminen, työilmapiirin heikentyminen, sairauspoissaolojen kasvu ja työterveyspalvelujen lisääntynyt käyttö. (Nummelin 2008, 130.).

Jokaisessa organisaatiossa tulisi määritellä hälytysrajat, joiden ylittyessä toimenpiteisiin tulisi ryhtyä. Yleisin mittari tähän on sairauspoissaolojen seuranta. Lisäksi heikentynyttä työsuoritusta voi kuvata töiden tekemättä jättäminen, alentunutta työnlaatua taas lukuisat virheet ja työajanhallinnallisissa ongelmissa liika ylityön tekeminen.

Tuottavuuden kannalta on tärkeä tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan niin, että henkilöstöresurssien käyttö on optimaalista ja sellaista, että henkilöstön jaksaminen eläkeikään asti varmistetaan. Kun oireileviin ongelmatilanteisiin puututaan ajoissa, ne ovat vielä kohtuullisin keinoin ratkaistavissa. Näin ehkäistään sekä sairauspoissaoloja että energiaa ja yönia vieviä prosesseja. Hyvä työmotivaatio ja innostus ovat ehkä tärkeimmät tuottavuutta aikaansaavat tekijät. Myönteisen palautteen ja keskusteleavuuden avulla voidaan suoraan vaikuttaa näiden kehittymiseen ja säilyttämiseen. Kun työssä voidaan hyvin, parantaa se yhteisön kykyä luoda uusia tuote- ja palveluinnovaatioita. (Lahdensaari-Nätt & Pietilä 2010.)

## 7.2 Milloin kannattaa ottaa asia puheeksi?

Esimiehen velvollisuus on reagoida, jos hän havaitsee työntekoa ja työkykyä haittaavia seikkoja alaisessaan jo työturvallisuus lainsäädännönkin mukaan. Esimies voi pitää työntekijän kanssa kahdenkeskisen keskustelun, jos esimiehen mielestä viitteitä mahdollisista pinnan alla kyteivistä ongelmista on havaittavissa työyhteisössä. Näitä mahdollisia ongelmia saattavat olla mm. poissaolot työstä, liian pitkät työpäivät, vuorovaikutusongelmia asiakkaiden ja/ tai työkalvereiden kanssa, vaikeuksia työstä suoriutumisessa, aloitekyky hiipuu tai vastaavasti henkilössä on havaittavissa yliaktiivisuutta. Myös syrjäänvetäytyvä käyttäytyminen ja esimiehen intuitio ongelman mahdollisuudesta ovat riittäviä syitä varhaiselle puuttumiselle. (Valtiokonttori 2007, 33.)

Varhainen puuttuminen esimiehen taholta kannattaa myös siinä vaiheessa, kun ongelmia tuntuu olevan koko työyhteisössä, ei vain yksilötasolla. Konkreettisesti ongelmat voivat näkyä työyhteisössä esimerkiksi tavalla, jossa on aina sama porukka joka liukenee paikalta heti kuin mahdollista ja sitten taas toinen porukka joka istuu iltamyöhään tekemässä niitä töitä joita kaikkien tulisi tehdä. Yhtäläillä muita syitä ovat myös poissaolokäyttäytymisen muuttuminen kautta linjan, työtehtävien tekemisen hidastuminen, luistaminen yhteisistä palavereista ja myönteisyyden väheneminen työyhteisön ilmapiirissä. (Valtiokonttori 2007, 22.)

On asioita, joita esimies ei voi olla sivuuttamatta, vaikka kuinka tuntuisi vaikealta ottaa asia puheeksi. Siinä vaiheessa kun työyhteisö ei täytä sovittuja tavoitteita sovittuna aikana, se jakautuu kuppikuntiin, ilmenee kiusaamista, keskinäistä kilpailua ja tiedon panttaamista tai että työntekijät eristäytyvät omiin oloihinsa, jäävät uupumuksen vuoksi sairauslomille ja työyhteisö alkaa muistuttaa terapiaryhmää, jossa kaikki aika menee välien selvittelyyn, on aika ottaa härkää sarvista ja puuttua asiaan. (Valtiokonttori 2007, 22.)

Esimies on työnantajan edustaja, joka valvoo työntekoa työnantajan edustajana. Keneltäkään ei voida vaatia ylikuonnollisia selvännäkiäjän tai ajatustenlukijan taitoa, mutta jos työturvallisuusvelvollisuuksia on laiminlyöty, on esimies syyllinen. Työturvallisuuslaki velvoittaaakin esimiestä puuttumaan asiaan viimeistään silloin, kun hän on saanut tietää asiasta. (KEY ry.)

### 7.3 Miksi puheeksi ottaminen tuntuu niin vaikealta?

Peruslähtökohta varhaiseen puuttumiseen on se, ettei työyhteisössä lakaista ongelmia maton alle ja toivota että ne ratkeavat itsestään. Jokaisella on vastuu huolehtia työympäristöstään; sen hyvinvoinnista ja epäkohdista.

Perusongelma taasen on siinä, että periaatteessa kaikki työyhteisön jäsenet ymmärtävät varhaisen puuttumisen käsitteen, mutta silti asioiden puheeksi ottaminen tuntuu vaikealta eikä kukaan halua vastuuta omalle kontolleen. Pahimmillaan asiaa saatetaan siirtää aina vain eteenpäin ja eteenpäin eri ihmisille ongelman samanaikaisesti vain paisuessa, tai sitten vain tyydytään syyttämään jotakuta asianosaista. Varhaisessa puuttumisessa on myös pelko siitä, mitä pinnan alta löytyykään, saattaahan olla että syy työntekijän outoon käytökseen saattaa olla oma lähiesimies, jonka toimintatavoissa olisi parantamisen varaa. Työyhteisön kannattaa kokea ongelmien käsittely enemmänkin mahdollisuutena ja voimavarana kuin uhkana. (Valtiokonttori 2007, 21.)

#### 7.3.1 Esimiehen näkökulma

Esimiehillä ongelmat asiaan puuttumiseen varhaisessa vaiheessa saattaa olla ihan osaamiskysymyksiä. Esimies saattaa kokea, ettei osaa olla tilanteessa, jossa kyseessä saattaa olla vakavakin työntekijän henkilökohtainen ongelma. Toisaalta myös oma epävarmuus; onko tehnyt havainnoistaan oikeita johtopäätöksiä? Entäpä työntekijöiden reaktiot, jospa he kokevatkin puuttumisen loukkaavana? Myös yleinen kiusaantuneisuuden tunne ja nuoren iän kokemattomuus saattavat estää asioihin puuttumisen. (Valtiokonttori 2007, 21.)

Mukana saattaa olla myös esimiehen omat ennakkoluulot; ”sehän on luonnostaan jo niin hankala ihminen”, ”jokainen hoitakoon omat taakkansa, eivät ne tänne työpaikalle kuulu”, ”ei tälle tilanteelle kuitenkaan voi tehdä mitään”. (Valtiokonttori 2007, 21.)

### 7.3.2 Työntekijän näkökulma

Työntekijöiden keskuudessa puolestaan saattaa olla valloillaan ajatus, ettei uskalleta ottaa asioita puheeksi, ettei vain tule lisää hankaluuksia, tai pahimmassa tapauksessa leimaudu itse hankalaksi ihmiseksi. Työntekijät saattavat ajatella myös niin, ettei asialle kuitenkaan mitään tehdä. Tämä kohtaaminen on äärimmäisen tärkeä ja ratkaiseva, kun molemmat osapuolet, niin esimies kuin työntekijäkin, ovat epävarmoja tarttua asiaan. Kannattaa samalla myös pohdita, miksi työntekijä uskoo, ettei ongelmille tehtäisi mitään. Tosi asia on, että välinpitämättömyys ja puhumattomuus takaavat ongelmakierteen syntymisen ja paisumisen. (Valtiokonttori 2007, 21.)

## 8 RISTIRIITOJEN HALLINTA TYÖYHTEISÖSSÄ

### 8.1 Puheeksi ottamisen malli organisaation toiminnassa

Jotta puheeksi ottamisen toimintamalli saataisiin tehokkaaksi, tulisi se sisällyttää osaksi organisaation toimintakulttuuria. Käytännössä tämä tarkoittaa aluksi sitä, että tulee tehdä päätös toimintamallin käyttöön ottamisesta. Päätöksen jälkeen sovitaan yhteiset noudatettavat pelisäännöt, hyväksytään ne johtoryhmää myöten ja tiedotetaan asiasta henkilöstölle. Edellytys onnistuneelle organisaation ja työyhteisön kehittämiseksi on se, että työpaikan kulttuuri ja toimintatavat ovat uudistushenkisiä. Kun mallit alkavat toteutua, nousevat aluksi esiin ne ongelmatilanteet, joihin olisi pitänyt puuttua jo aikaisemmin ja jotka ovat alkaneet muuttua jo pulmallisiksi. Vasta sen jälkeen kun nämä niin sanotut käsittelemättömät asiat alkavat purkautua, päästään käsiksi todellisiin varhaisiin tilanteisiin. (Järvinen 2001, 121; Valtiokonttori 2007, 13,16.)

Esimiehet ovat tässä avainasemassa, siksi toimintamallien istuttaminen työpaikan arkeen edellyttää heidän sitoutumistaan ja rohkeaa otettaan (Valtiokonttori 2007, 13). Yrityksessä ylimmän johtajan tulee olla kuitenkin ensimmäinen kehittäjä muiden joukossa ja näin välittää omalla esimerkillään samaa toimintatapaa organisaatiossa eteenpäin niin, että jokainen esimies olisi ensimmäisenä kehittäjänä omille alaisilleen. Esimiehet voivat pitää työyhteisössään tilaisuuden, jossa tiedon ja harjoitusten kautta päädytään yhdessä miettimään, mitä tämä kaikki tarkoittaa omassa työyhteisössämme. Asiaa ei kannata kuitenkaan jättää vain esimiesten hoidettavaksi, vaan ottaa myös työntekijät mukaan. Osallistava ote koko työyhteisössä

saa aikaan yhteenkuuluvuutta ja mahdollistaa ongelmien ripeään tarttumisen. (Järvinen 2000, 25.)

Paitsi sitoutuminen myös avoimuus on osa prosessin menestyksestä läpiviemistä. Avoin vuorovaikutus yrityksessä auttaa menestymään, se myös antaa paremmat edellytykset kehittymiselle. Mitä varhaisemmassa vaiheessa esimerkiksi organisaation kehittämisestä ja sen sisältämisestä muutosratkaisuista keskustellaan koko työyhteisössä, sitä paremmat edellytykset luodaan niiden toteutumiselle. Avoin ja sitoutunut toimintakulttuuri, jossa henkilöstö otetaan alusta alkaen mukaan muutosprosessiin, etenee hitaasti, mutta samalla varmistaa jokaisen sitoutumisen tehtyihin ratkaisuihin. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 86-87.)

Mitä hierarkkisempi ja byrokraattisempi organisaatio on, sitä hitaammin toimintakulttuuri muuttuu. Toimintamallin käyttäminen syvenee toiminnaksi vasta rohkaistumisen, kokemuksen ja onnistumisten kautta. Vähitellen päästään tilanteeseen jossa jokainen uusi tilanne ei tule yllätyksenä, vaan aiempia kokemuksia voidaan käyttää hyödyksi. Mitä aikaisemmin päästään aloittamaan, sitä todennäköisempää on saada aikaan onnistumisen kokemuksia ja pikku hiljaa organisaation kulttuuri muuttuu puuttumisen kannalta palkitsevammaksi. (Valtiokonttori 2007, 16.)

## 8.2 Ristiriidat voimavaroiksi

”Erilaisuuden salliminen ja jopa korostaminen työyhteisössä asettaa sen jäsenet riskialttiiksi erimielisyyksille. Mitä erilaisempia ihmiset ovat, sen lähempänä ovat myös ristiriidat”. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 150.)

Työyhteisön tulisi ottaa ristiriitojen kohtaaminen hyödyllisenä oppimisen ja kehittämisen asiana, jossa ristiriita tilannetta ei tulisi peitellä tai vältellä. Kuitenkin yleinen toimintatapa on juuri tilanteen välttely, sillä asioista on niin hankala puhua. (Järvinen 2001, 74; Mäkipeska & Niemelä 1999, 150.)

Mäkipeska ja Niemelä (1999, 150) uskovat ristiriitojen peittelyn johtuvan suomalaisille varsin ominaisesta keskustelu- ja väittelykulttuurin puuttumisesta sekä kyvyttömyydestä olla rakentavalla tavalla eri mieltä asioista. Meillä Suomessa erimielisyydet tulkitaan pikemminkin ristiriidaksi kuin avartavaksi kokemukseksi, toisin kuin esimerkiksi vanhemmissa eurooppalaisissa kulttuureissa, joissa väittelytaidon kehittämisestä on luotu suorastaan taidetta. Erimielisyys koetaan helposti myös henkilökohtaisena hyväksymättömyytenä: sinä et pidä minusta, koska olet kanssani eri mieltä.

## 9 PROJEKTITYÖSKENTELY

Projekti alkoi loppuvuodesta 2010, ja suunniteltu päättymispäivä hankkeelle oli kevät 2011. Projekti eteni aikataulullisesti odotusten mukaisesti, uupumaan jäivät kuitenkin mallille tyypilliset hälytysrajat aikarajan tullessa vastaan. Hälytysrajat auttavat työyhteisöä seuraamaan ja havaitsemaan mahdollisia epäkohtia työntekijän käyttäytymisessä, näistä hälytysrajoista tyypillisin on poissaolojen seuranta.

Projektilla tavoiteltiin kynnyksen madaltumista vaikeiden asioiden puheeksi ottamisen osalta. Kohdeyritykselleni tekemä hanke puheeksi ottamisen malleista onnistui ja täytti sille asetetut tavoitteet toimeksiantajan puolelta oppaan helppoudesta, pituudesta ja asian yksinkertaisuudesta esilletuomisesta. Malli tullaan ottamaan yrityksessä käyttöön kesällä 2011.

Projektin tuotoksena syntyneessä oppaassa käsitellään mitä puheeksi ottamisella tarkoitetaan, puheeksi ottamisen prosessia sekä ennen keskustelutilannetta pohdittavia asioita. Kohdeyrityksen henkilöstöjohtaja oli hyvin tyytyväinen tuottamaani projektiin, ja hän kokee projektin olevan valmis käyttöön otettavaksi jo sellaisenaan.

Projekti, ja samalla opinnäytetyö, on ollut minulle kaiken kaikkiaan suuri ponnistus ja oman ammatillisen osaamisen huipentuma. Projektityöskentely tämän hankkeen parissa on opettanut parempaa organisointikykyä, vastuullisuutta sekä itsenäistä työskentelyä, sillä aina apua ei ollut saatavilla.

Projekti oli aiheena minulle mieluinen. Lisäksi se oli minulle haastava ja mielenkiintoinen, sillä minulla ei ole aikaisemmin ollut kokemusta vastaavanlaisesta. Projekti lisäsi valmiuksiani työskennellä jatkossakin henkilöstön johtamisen - ja kehittämisen parissa, ja myöhempää työelämääni ajatellen uskon että aihe herättää kiinnostusta muissakin työyhteisöissä.

## 10 POHDINTA

Vaikka konflikti- ja ristiriitatilanteita yritetään työyhteisössä selvittää ja ratkaista, eivät kaikki välttämättä ratkea täydellisesti. Kun asioita kuitenkin otetaan puheeksi, ihmisten välillä tapahtuu vähintään pientä lähentymistä ja tilanne tulee hiukan paremmaksi. Kun konfliktitilanteesta on selvitty kompromissein, on niiden kanssa myös opittava elämään. Tilanne ei välttämättä tyydytä kuitenkaan kaikkia osapuolia ja esimerkiksi työpaikan vaihto saattaa olla ainoa ratkaisu työrauhan selvittämiseksi.

Puheeksi ottaminen on askel kohti parempaa työyhteisöä, eikä heti kannata asettaa epärealistisen suuria tavoitteita. Kaikki ei muutu hyväksi heti, kun asia otetaan puheeksi. Todellisuudessa prosessi on yleensä pitkä ja kuluttava, mutta parhaimmillaan ristiriidat ja asioista puhuminen voivat olla niin työyhteisölle kuin yksilöllekin keino oppia ja vahvistaa yhteishenkeä. Mahdollisuudet selviytyä ristiriitatilanteista ja ylipäänsä vaikeista asioista jatkossakin kasvavat, kun asioista on uskallettu puhua.

## LÄHTEET

Diacorin uutiskirje. 1/2011.

Diacorin työterveyspalvelut. Varhaisen välittämisen malli.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK-julkaisu. 2009. Sairauspoissaolojen hallinta- työkykyä ja työhyvinvointia. Viitattu 20.10.2010.

[http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2009/SPopas\\_yrityksille.pdf](http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/SPopas_yrityksille.pdf)

Esimies.info- valmennusverkko. 2010. Vaikeat esimiestilanteet. Viitattu 29.3.2011.

<http://esimies.info/Vaikeat-esimiestilanteet.php>

Erkkilä, S. 2001. Yhteistyö, yhteenkuuluvuus ja avunanto. Viitattu 15.4.2011.

[http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good\\_practice/stressi/yhteistyö.pdf](http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/stressi/yhteistyö.pdf)

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto, Häkkinen, K. 2002. Hyvinvoiva työyhteisö. Viitattu 20.10.2010.

[http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good\\_practice/stressi/tyoyhteiso.stm](http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/stressi/tyoyhteiso.stm)

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

Huovinen, A. 2010. Projektityöskentely valtaa työelämää. Viitattu 4.12.2010.

<http://www.tat-ryhma.fi/Blogi/Projektityoeskentely-valtaa-tyoeelaemaae-86>

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktin luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY

Järvinen, P. 2000 a. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY

Järvinen, P. 2000 b. Johtajuutta etsimässä. Viitattu 29.3.2011.

<http://www.konsultointipraxis.com/Konsultointi/Artikkeli/artikkeli.html>

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WSOY

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WSOY

Kaupanalalan esimiesliitto KEY ry. Esimiehen työturvallisuusvastuu johdettavistaan. Viitattu 1.4.2011.

[http://www.esimiesliitto.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=194:esimiehen-tyoeturvallisuusvastuu-johdettavistaan-&catid=49:tyosuhdetietoutta-kimmonieminen&Itemid=229](http://www.esimiesliitto.com/index.php?option=com_content&view=article&id=194:esimiehen-tyoeturvallisuusvastuu-johdettavistaan-&catid=49:tyosuhdetietoutta-kimmonieminen&Itemid=229)

Lahdensaari-Nätt, L. & Pietilä, T. 2010. Hyvinvoiva organisaatio menestyy. Viitattu 4.1.2011

[http://www.tts.fi/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1045:hyvinvoiva-organisaatio-menestyy&catid=12:jari-laine&Itemid=100175](http://www.tts.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=1045:hyvinvoiva-organisaatio-menestyy&catid=12:jari-laine&Itemid=100175)

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö- johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Edita.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: WSOY

Oulun työterveys. Varhaisen puuttumisen malli työkyvyn muuttuessa. Viitattu 20.4.2011.

<http://www.tyhjoverkosto.fi/materiaalit/seminaarit/ala-mursula.pdf>



## KUVAT

Kuva 1: Toimivan työyhteisön peruspilarit (Valtiokonttori 2007, 16.).....	12
Kuva 2: Toimivan työyhteisön peruspilarit (Valtiokonttori 2007, 22.).....	15
Kuva 3: Kokemuksesta oppiminen (Järvinen 2008, 103.) .....	16
Kuva 4: Työyhteisön ongelmakierteen vaiheet (Järvinen 1998, 125.).....	26
Kuva 5: Puheeksi ottamisen malli (Mukaiutu: Oulun työterveys.) .....	28

## LIITTEET

Liite 1: Puheeksi ottamisen mallit yrityksessä X (ei julkinen)