

## OPINNÄYTETYÖ

### Häirintä- ja konfliktitilanteiden ratkaisuoheistus Bookers Groupille

Lassi Valkama

Yhteisöpedagogi – työyhteisön kehittäjä  
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
(9/2022)

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi – työyhteisön kehittäjä

---

Tekijä: Lassi Valkama  
Opinnäytetyön nimi: Häirintä- ja konfliktitilanteiden ratkaisuohteistus Bookers Groupille  
Sivumäärä: 57 ja 20 liitesivua  
Työn ohjaaja(t): Gyan Dookie, Humak  
Työn tilaaja(t): Bookers Finland Oy

---

Bookers Groupin häirintä- ja konfliktitilanteiden ratkaisuohteistus on osa yrityksen tavoitetta kehittyä hyvänä ja turvallisenä työpaikkana. Henkilöstön ohteistuksia ja esihenkilöiden työkaluja pyritään kehittämään aktiivisesti tasapuolisuuden ja paremman työntekijäkokeuksen tuottamiseksi.

Työn tavoitteena oli tuottaa tilaajalle selkeät ohteet häirintätalanteisiin. Esihenkilöille oma kattava ohte, joka sisältää myös toimintaohjeet ja prosessin, joiden avulla kukin tietää miten häirintätalanteissa kuuluu toimia ja miten niitä pyritään ratkaisemaan. Työntekijöille oma ohteensa, jotta kaikille on selvää, miten saa apua, jos joutuu itse häirityksi tai huomaa jotakuta toista häirittävän.

Alkuperäisen tavoitteen täyttämisen lisäksi kokonaisuutta tukemaan syntyi ratkaisuohte konfliktitilanteisiin. Vaikka häirintä ja konfliktit joskus liittyvät toisiinsa, toisin kuin häirintää, konflikteja esiintyy usein, ja saakin esiintyä, työyhteisössä. Parempi ymmärrys konflikteista, niiden kuulumisesta ihmisten väliseen interaktioon ja sen hyväksyminen, että niin on, helpottaa yksittäisen esihenkilön päivittäisjohtamistyötä. Joskus konflikteissa on kyse siitä, että ihmiset ovat innostuneita työstään ja työyhteisöstään, haluavat vaikuttaa niihin ja yrittävät ajaa omasta näkökulmastaan parasta lopputulosta, joten he ovat siksi myös valmiita asettumaan joskus poikkiteloin toisten tielle.

Kattava perehtyminen aiheesta aiemmin tuotettuun tietoon kirjallisuuden ja internetlähteiden kautta johti hyvän tietoperustan omaksumiseen. Sen pohjalta tein tilaajan henkilöstölle kyselytutkimuksen, vastaavien ohteistusten vertailututkimuksen ja lopuksi syntyi yhdistelmä yllä mainituista ratkaisukokonaisuuksista.

Konkreettisimpana tuotoksena tilaaja sai yksityiskohtaisen ratkaisuohteistuksen niin häirintä- kuin konfliktitilanteidenkin käsittelyyn. Lisätuotteena heille syntyi myös vastuullisemman tilan ohteistus, jolla voidaan vaikuttaa positiivisesti myös tilaajan sidosryhmiin tapahtumissa ja tilaisuuksissa. Ohteet on mahdollista adaptoida myös muihin yrityksiin tai yhteisöihin, joten kehittämistyön tuotos on laajemminkin hyödynnettävissä.

---

Asiasanat: häirintä, konfliktinratkaisu, ohteet, ratkaisukeskeisyys, vastuullisuus

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences

Community Educator - Workplace community developer - Bachelor of Applied Science - BAsC

---

Author: Lassi Valkama

Title: Decision-Making Guidelines for Bookers Group on Resolving Harassment and Conflict Situations

Number of Pages: 57 and 20 attachment pages

Supervisor(s): Gyan Dookie, Humak

Commissioned by: Bookers Finland Oy

---

Bookers Group's harassment and conflict resolution guidelines are a part of the company's goal to develop as a good and safe workplace. The aim is to actively develop personnel guidelines and supervisor tools in order to produce fairness and a better employee experience.

The aim was to provide the client with clear instructions for harassment situations. For supervisors, a comprehensive guide that also includes step-by-step instructions and a process to help everyone in dealing with harassment situations. There's also a set of instructions for employees so that everyone is clear on how to get help if they get harassed or notice someone else being harassed.

In addition to fulfilling the original goal, the final product includes resolution guidelines to conflict situations. Although harassment and conflict are sometimes related, unlike harassment, conflicts often occur, and may occur, in the work community. A better understanding of conflicts, how they relate to human interaction, and the acceptance that it is perfectly normal, will help facilitate the day-to-day management for all supervisors. Sometimes conflicts are about the fact that people are enthusiastic about their work and their work community, want to influence them and try to achieve the best outcome from their own point of view, so they are therefore also ready to put themselves in the way of others.

Extensive research of literature and reading into online materials of the subjects led to a solid understanding on the matters of harassment and conflicts. I conducted a survey of the client's personnel, built a comparative study of similar sets of instructions and a fusion of the aforementioned guidelines was formed in cooperation with the client.

As the most concrete result, the client received detailed solution-oriented instructions for handling both harassment and conflict situations, but as an additional side product, accountable space guidelines that can also have a positive influence on the client's stakeholders at events and other occasions. The guidelines can also be adjusted and adapted to other companies or communities so the output of the work can be utilized more widely.

---

Keywords: accountability, conflict resolution, harassment, instructions, solution orientation

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	6
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA KEHITTÄMISTARVE.....	9
	2.1 Toimeksiantajan esittely .....	9
	2.2 Kehittämistarve .....	9
3	TIETOPERUSTA.....	11
	3.1 Häirintä .....	11
	3.2 Konfliktit – uhka vai mahdollisuus.....	18
	3.3 Psykologinen turvallisuus työyhteisössä .....	25
	3.4 Turvallisemman- ja vastuullisemman tilan periaatteet .....	28
4	KÄYTETYT MENETELMÄT .....	33
	4.1 Katsaus kirjalliseen materiaaliin .....	33
	4.2 Vertailututkimus .....	33
	4.3 Kyselytutkimus .....	34
	4.4 Työpaja .....	35
5	ANALYYSIT .....	37
	5.1 Kyselytutkimuksen analyysi .....	37
	5.2 Vertailututkimus – häirintätilanteiden ohjeistukset .....	39
6	TUOTOKSET.....	43
	6.1 Kysely .....	43
	6.2 Työpaja .....	43
	6.3 Ratkaisuohteistukset ja vastuullisemman tilan ohjeistus .....	45

7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	46
	7.1 Arvio kehittämistyön onnistumisesta.....	48
	7.2 Tulosten käytettävyys ja yleistettävyys .....	49
	7.3 Jatkokehitysajatukset ja oma kehittyminen .....	50
	LÄHTEET .....	53
	LIITTEET .....	58
	Liite 1 – Taulukkovertailu erilaisten tilojen välillä.....	58
	Liite 2 – Kyselytutkimus – kysymykset ja tulokset .....	58
	Liite 3 – Lomake: Ilmoitus työnantajalle työssä koetusta häirinnästä.....	66
	Liite 4 – Bookers Groupin ratkaisuohteistus häirintä – ja konfliktitilanteisiin.....	68
	Liite 5 – Häirintätilanteiden ratkaisuohte esihenkilöille – yksinkertaistettu toimintaohje 77	
	Liite 6 – Häirintätilanteiden ratkaisuohte henkilöstölle - yksinkertaistettu toimintaohje	78

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää tilaajan tarpeisiin ratkaisuoheistus häirintä- ja konfliktitilanteiden ratkaisuun sekä muodostaa turvallisemman tilan ohjeistus tapahtumia ja tilaisuuksia ohjaavaksi säännöstöksi. Keskityn opinnäytetyössä taustoitukseen ja tutkimisen osalta ensisijaisesti häirintään rajatakseni opinnäytetyön laajuutta.

Länsimainen yhteiskuntamme tuomitsee häirinnän kaikissa muodoissaan eettisissä ja moraalisissa säännöissä selkeästi. Häirintä on sateenvarjotermi, mutta useimmiten sillä viitataan nimenomaan seksuaaliseen- tai sukupuoliseen häirintään. Seksuaalista ja sukupuolista häirintää esiintyy kaikenlaisissa yhteisöissä, kuten työelämässä, jossa se on myös yksi tasa-arvon toteutumisen esteistä. Työelämässä seksuaalinen häirintä kohdistuu erityisesti naisiin, nuoriin ja vähemmistöryhmiin kuuluviin. Joillain aloilla, kuten esimerkiksi palvelu- ja hoitotyössä, tällainen epätoivottu käytös on merkittävästi muita yleisempää (Kukka 2021).

Seksuaalinen häirintä on tänä keväänä ollut jälleen kotimaisessa mediassa otsikoissa, erityisesti Suomen Olympiakomiteassa paljastuneen häirintätapauksen vuoksi (YLE 2022). On ilmeistä, että vaikka viimeisten sadan vuoden kuluessa ihmis- ja tasa-arvoissa on edistytty yhteiskunnallisella, itse asiassa koko ihmiskunnan tasolla merkittävästi, aihetta on edelleen tärkeää pitää esillä myös nyt 2020-luvulla. Hollannista elokuussa tullut uutinen (YLE 2022b), yliopistojen osakuntien kautta yhteiskuntaan ja yhteiskunnallisten vaikuttajien piireihin varsin syvälle pesiytyneestä seksismistä, kertoo huolestuttavaa tarinaa siitä työn määrästä, mikä häirinnästä vapaan yhteiskunnan ja todellisen tasa-arvon saavuttamiseksi on vielä tehtävänä.

Työyhteisöissä, kuten kaikessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, syntyy konflikteja. Oikein käsiteltyinä konflikteissa piilee aina mahdollisuuksia, joten on hyödyllisintä hyväksyä niiden olemassaolo ja ennalta varautua käyttämään niiden selvittämiseen tarvittava aika ja vaiva. Siten kehittymiseen, kehittämiseen ja oppimiseen saattaa löytyä uusia kulmia ja näkemyksiä, jotka muuten jäisivät ilmaisematta.

Konflikteja käsittelevässä tutkimuksessa sekä konfliktinratkaisu- ja sovittelukäytännöissä korostetaan dialogia ja osapuolten välisen ymmärryksen lisäämistä. (esim. Sitra 2017 ja Hirvonen 2019, 444) Tämä pätee kaikenlaisten ja kaiken tasoisten konfliktien ratkaisemiseen. Mitä vähemmän ymmärrämme ja tunnemme toista osapuolta ja hänen näkemystään, sitä vaikeampi meidän on myös kokea myötätuntoa toista kohtaan.

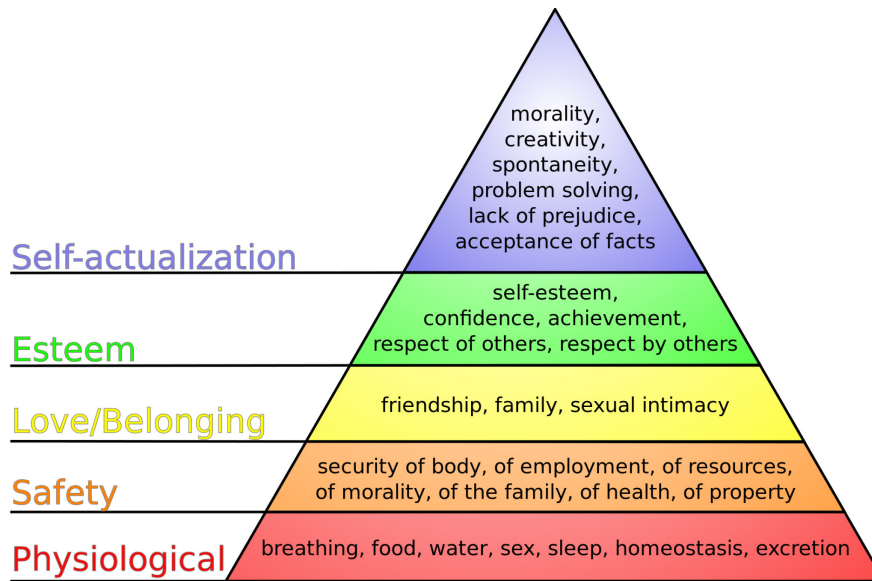
Sain kehittämistyön toimeksiantajaksi Bookers Groupin, jossa olen itse työskennellyt 2010-luvun puolivälissä. Siten tunsin entuudestaan yrityksen toimintatapoja sekä avainhenkilöstöä. Keskustelin yrityksen omistajien kanssa mahdollisuudesta opinnäyteyhteistyöhön jo opinnot aloitettuaani ja opinnäytetyövaiheeseen edetessä oli helppoa käynnistää yhteistyö. Mahdollisuuksia haarukoitiin keskustelussa Bookersin henkilöstöjohtajan kanssa ja parin vaihtoehdon joukosta tärkeäksi kehityskohteeksi nousi ratkaisuohteisuus häirintätilanteisiin.

Ihmisen mielen ja kehon yhteyden merkitys, ihmisen psykofyysinen kokonaisuus ymmärretään työelämässä jatkuvasti paremmin. Kaikkia meitä helpottaa ymmärrys siitä, että ihminen ei ole kone ja, että sekä mielen ja kehon hyvinvoinnista on huolehdittava kokonaisvaltaisesti. Työn-teen menetelmien ja johtamisen kehittyessä, ja niistä julkaistujen tutkimusten kautta, on todettu, että ihminen ei voi hyvin ollessaan taylorilaisittain maksimaalisesti tehostetussa mekaanisesti johdetussa organisaatiossa ”vain rattaana koneistossa.” (Vuori, 2016)

Me kaikki kaipaamme työltä merkityksellisyyttä ja mahdollisuuksia vaikuttamiseen. Työssä suoriutumiseen vaikuttavat merkittävästi varsinaisten työtehtävien ohella myös työskentelyympäristö ja sen erinäiset osa-alueet. Työntekijöiden on mahdollista keskittyä töihinsä paremmin, jos ympäristö saadaan pidettyä suhteellisen muuttumattomana poistamalla turhat kuormitustekijät. (Tampereen yliopisto, 2022.) Siten työympäristön kuormitustekijöiden kartoittaminen onkin nykyään ehdottoman kannattavaa.

Yksi merkittävimmistä kuormitustekijöistä on turvallisuus. Tässä kontekstissa se on psykologinen turvallisuus, joka on työntekijän hyvinvoinnin kannalta merkittävä tekijä. Turvallisuuden minimitaso määritellään säädöksiin, mutta monille toimialoille on neuvoteltu lakeja ja asetuksia täydentäviä sopimuksia. (Mäkinen & Rätty, 2019 13-14.)

Maslown tarvehierarkiapyramidissa (kuvio 1), joka asettaa ihmisen perustarpeet toistensa päälle rakentuvaksi kokonaisuudeksi, turvallisuus on tärkeimpänä heti hengissä pysymiselle välttämättömien edellytysten jälkeen. Vasta turvallisuuden edellytysten täytyessä on mahdollista rakentaa yhteyttä ja kognitiivista kapasiteettia vaativia elämän osa-alueita. Ihminen tarvitsee kokonaisvaltaista turvallisuuden tunnetta voidakseen olla tuottava jäsen yhteisössään. Luonnollisesti se pätee myös työyhteisöön.



Kuvio 1. Maslown tarvehierarkia (Wikipedia)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on uusien ratkaisuohteistusten ja suositusten kautta auttaa Boockersia kehittämään avoimena ja turvallisena työpaikkana. Ne toimivat työkaluna esihenkilöille ja ohjenuorana henkilöstölle. Uudet ohjeistukset auttavat myös määrittelemään rajoja, joiden sisällä toimitaan, ja niitä eettisiä pelisääntöjä, joita koko henkilöstöä velvoitetaan noudattamaan.

Näitä uusia ohjeistuksia ei luonnollisesti kannata esitellä vain näön vuoksi, vaan kehittyvällä työilmapiirillä ja psykologista turvallisuutta tarjoavalla työympäristöllä voidaan edistää keskittymistä oleellisimpaan, itse työhön.

Sivutuotteena kehitty moni yrityksen toiminnan tunnuslukuihin vaikuttava taustatekijä, kuten

1. henkilöstön viihtyvyys – vähemmän vaihtuvuutta,
2. avoimempi työilmapiiri – parempaa tiedonkulkua ja kehittyvää toimintaa ja
3. yrityksen imago kumppanina ja työnantajana – paremmat kasvun edellytykset.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten häirintätapaukset voi käsitellä ja ratkaista?
2. Mitä konfliktitilanteiden ymmärtämiseksi ja ratkaisemiseksi voidaan tehdä?
3. Miten organisaatio voi hyötyä vastuullisemman tilan periaatteista?



## 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA KEHITTÄMISTARVE

### 2.1 Toimeksiantajan esittely

Bookers on 1991 perustettu myynnin ulkoistuksiin erikoistunut yritys tai ”myyntipalveluyhtiö”, kuten he itse määrittelevät. Bookers palvelee erilaisilla aloilla toimivia keskikokoisia- ja suur-yrityksiä; asiakkaita ovat, tai ovat olleet, esimerkiksi Nets, Tori.fi, Elisa, S-Ryhmä ja osa kotimaisista vakuutusyhtiöistä.

Bookers Group -konserni koostuu viidestä tytäryhtiöstä: Bookers Finland Oy, Bookers Connect Oy, Lead Company Oy, Prime Blue Oy ja Mirus Solutions Oy. Bookers Group on 100-prosenttisesti kotimaisessa omistuksessa ja omistajat ovat päivittäin mukana johtamassa ja kehittämässä Bookersin toimintaa. Vuonna 1991 perustetun Bookersin liikevaihto ylittää 12 miljoonaa euroa ja liiketulos on reilusti positiivinen. Bookersin luottoluokitus edustaa vahvinta AAA luokkaa. (Bookers, 2022.)

Yritys on kasvanut viime vuosina varsin nopeasti. Vuonna vielä 2017 Bookersissa työskenteli 120 henkeä ja tällä hetkellä, vuonna 2022, se työllistää noin 270 myynnin ammattilaista. Yhtiön kasvutavoitteet ovat kovat; Bookersin tavoitelausuman mukaan liikevaihdossa pyritään ylittämään 24 miljoonaa euroa vuoden 2024 aikana. Toisin sanoen kunnianhimoisena tavoitteena on tuplata liikevaihto tulevien kahden vuoden aikana.

Keski-ikä yrityksessä on kohtuullisen alhainen, noin 30 vuotta, ja moni työntekijä on työuransa alkutaipaleella tai jopa ensimmäisessä työpaikassa. Henkilöstön kokemuspohjainen osaaminen työelämä- ja kommunikaatiotaidoissa on vaihtelevaa. Etenkin uudet, nuoret, työntekijät tarvitsevat näissä esihenkilöiltään opastusta, ohjeita ja tukea.

Bookersin henkilöstöstä 15 toimii esihenkilötehtävissä, head- tai manager-tittelillä. Heidän lisäksi toimii kymmenkunta ”team leaderiä” apuna tiimien päivittäisjohtamisessa.

### 2.2 Kehittämistarve

Bookersin tavoitteena on kasvun myötä rakentaa yhdenmukaiset toimintatavat kaikkiin eri johtamisen tilanteisiin, jotta myös jatkossa on mahdollista tarjota työntekijöille turvallinen ja laadukas organisaatio.

Häirintä- ja konfliktitilanteiden käsittelyyn ei toistaiseksi ole olemassa yhtenäistä ohjeistusta ja toimintamallia. Ohjeistuksen suunnittelu ja tekeminen on kuitenkin ollut henkilöstöhallinnon asialistalla, joten sen työstäminen opinnäytetyönä oli molemmin puolin järkevä ratkaisu.

Seksuaalista häirintää tai muita häirintätilanteita on toistaiseksi ilmennyt henkilömäärään nähden vähän, mutta yrityksen ja henkilöstömäärän kasvun jatkuessa on todennäköistä, että niitä tulee eteen nykyistä useammin. Tapauksia ollut vain muutama ja ne ovat onneksi vakavuusasteeltaan olleet sen verran lieviä, että ne on pystytty hoitamaan sisäisesti.

Konflikteja ja ristiriitatilanteita ”myynninnälkäisessä” myyjäyhteisössä syntyy useammin. Ne on helpompaa hyväksyä, kun myönnetään ja tunnustetaan, että tällaiset törmäykset kuuluvat ihmisyyteen. Kukin meistä reagoi niihin kokemustensa ja oppiensä myötä, mutta vaihtelevalla menestyksellä, koska jokainen meistä on erilainen ja meillä on erilainen kokemus- ja osaamistausta.

Yhteisen ja yksinkertaisen toimintamallin ja -ohjeen avulla konfliktien syntyminen ja olemassaolo on hyväksyttävämpää ja helpompaa tunnustaa. Sen ansiosta konflikteja on toivottavasti jatkossa helpompaa käsitellä ja niihin on myös helpompi suhtautua. Konflikteissa piileviin hyödyllisiin kehittämisen mahdollisuuksiin kannattaa ennalta varautua. Niitä voi käyttää oppimiseen ja kehittymiseen.

Tämän opinnäytetyön avulla Bookersille luodaan ohjeistukset ja toimintamallit häirintä- ja konfliktitilanteiden ehkäisyn ja käsittelyn tueksi. Lisäksi turvallisemman tilan ohjeistuksen kautta käynnistetään koko henkilöstön oppimisprosessi, joka mahdollistaa entistäkin toimivamman, yhtenäisemmän ja tuottavamman työyhteisön kehittämisen.

## 3 TIETOPERUSTA

### 3.1 Häirintä

Yleisesti hyväksytyjen tapojen vastainen toiminta tai käyttäytyminen toista ihmistä kohtaan on häirintää tai epäasiallista kohtelua. Kaikki järjestelmällinen häirintä, jatkuva kielteinen käyttäytyminen tai toiminta, joka aiheuttaa työntekijän terveydelle haittaa tai vaaraa, on kielletty työturvallisuuslain nojalla.

Työsuojeluhallinto määrittää häirinnän seuraavin esimerkein:

- toistuva uhkailu
  - pelottelu
  - ilkeät ja vihjailevat viestit
  - väheksyvät ja pilkkaavat puheet
  - työnteon jatkuva perusteeton arvostelu ja vaikeuttaminen
  - maineen tai aseman kyseenalaistaminen
  - työyhteisöstä eristäminen
  - seksuaalinen häirintä.
- (Työsuojeluhallinto 2022.)

Häirintä voi olla myös työnjohto-oikeuden väärin käyttämistä, kuten esimerkiksi:

- toistuva perusteeton puuttuminen työntekoon
  - työtehtävien laadun tai määrän perusteeton muuttaminen
  - sovittujen työehtojen muuttaminen laittomin perustein
  - epäasiallinen työnjohtovallan käyttäminen
  - nöyryyttävä käskyjen antaminen.
- (Työsuojeluhallinto 2022.)

Työnantajan on seurattava työpaikalla mahdollisesti esiintyvää häirintää, johon on myös omaaloitteisesti puututtava viipymättä. Yleensä häirintätapaukset ovat ratkaistavissa helpoimmin, mitä aikaisemmin niihin puututaan. Hyvillä työ- ja ”pelisäännöillä”, niiden perehdyttämisellä henkilöstölle ja painottamalla johdonmukaista puuttumista, häirintää voi ennaltaehkäistä tehokkaasti. (Työsuojeluhallinto 2022.)

Useampi Suomen laki käsittelee häirintää. Aina ei ole yksiselitteistä minkä lain perusteella asiaa käsitellään tai pitäisi käsitellä. Lakien määritelmät ovat päällekkäisiä ja eri viranomaiset soveltavat niitä samanaikaisesti. Odotettavissa kuitenkin on, että laintulkinnat täsmentyvät, kun niitä tulkitaan ja sovelletaan oikeudessa käytännön tapauksiin. Henkilölle voidaan tällä hetkellä määrätä korvauksia, tai työnantaja voi joutua maksajaksi, samaan aikaan eri lakien perusteella.

Tämän vuoksi häirintätapausten käsittely, kuten häirinnän uhrin asemakin, voivat siksi tuntua työyhteisöissä hankalilta. (Pyykönen & Pyykönen 2019, 6-7.)

Lait, joissa erityisesti käsitellään häirintää:

- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986)
- Rikoslaki (39/1889)
- Työturvallisuuslaki (738/2002)
- Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)

Selkeimmin seksuaalisen häirinnän määrittää **tasa-arvolain 7 §**:

Seksuaalisella häirinnällä tarkoitetaan tässä laissa sanallista, sanatonta tai fyysistä, luonteeltaan seksuaalista ei-toivottua käytöstä, jolla tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukataan henkilön henkistä tai fyysistä koskemattomuutta erityisesti luomalla uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai ahdistava ilmapiiri.

Lisäksi **työturvallisuuslain 28 §** sisältää määritelmän, joka käsittää myös seksuaalisen häirinnän:

Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.

Seksuaalista häirintää on tutkittu viime vuosina muun muassa lasten ja nuorten, tasa-arvon ja rikosuhrien näkökulmista. Etenkin #metoo-tapaukset ovat tuoneet laajoja häirinnän vyyhtejä julkisuuteen vuodesta 2017 lähtien, jolloin vuonna 2007 alkanut kampanja levisi kulovalkean lailla (YLE 2017). Aihe on tätä kirjoittaessa jälleen kerran pinnalla julkisuudessa Suomen Olympiakomitean huippu-urheiluyksikön johtajan, Mika Lehtimäen, jäätyä kiinni seksuaalisesta häirinnästä ja Olympiakomitean johdon tapaukseen liittyneestä peittelystä (YLE 2022).

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksen mukaan seksuaalinen häirintä kohdistuu erityisesti alle 35-vuotiaisiin naisiin, joista yli puolet oli tutkimusta edeltäneiden kahden vuoden aikana kokenut seksuaalista häirintää. Häirintää kokevat kuitenkin myös miehet, joista miltei viidennes oli kokenut seksuaalista häirintää. Eroja sukupuolten välillä on lähinnä siinä, että miehet pääasiassa häiritsevät naisia, mutta miehiä häiritsevät yhtä lailla miehet ja naiset. Vuodesta 2017 tasa-arvobarometri on mitannut myös työpaikoilla koettua häirintää. Kyselyn tulosten mukaan työpaikallaan seksuaalista tai sukupuolista häirintää oli havainnut 12 prosenttia, naiset useammin (15 %) kuin miehet (9 %). (Tasa-arvobarometri 2017, 76.)

Vaikka häirintä ei fyysisestä maailmasta katoakaan, useimmiten sitä kohdataan nykypäivänä tietoverkoissa, joissa seksuaalinen häirintä korostuu erityisesti naisten kohdalla. (Danielsson & Näsi 2019.)

Aiheesta on kirjoitettu erityisesti 2010-luvulla useita kirjoja, jotka käsittelevät aihetta useimmiten joko kiusaamistyyppisen häirinnän tai seksuaalisen häirinnän näkökulmasta, mutta lähestymiskulmasta riippumatta niissä muistetaan käsitellä ilmiöitä jonkin verran myös kokonaisuutena. Tätä opinnäytetyötä varten luin neljä erityisesti häirintään keskittynyttä kirjaa, joista selkeimpänä pidin Minea ja Mikko Pyykösen Seksuaalinen häirintä työpaikalla -teosta (Edita 2019).

Lakien limittäisyyden vuoksi kriminalisoidun ja muiden lakien kieltämän häirinnän välillä voi olla vaikeaa tehdä eroa. Yksittäinen teko tai teot voivat esimerkiksi olla työturvallisuuslaissa mainittua häirintää ja epäasiallista kohtelua, mutta myös tasa-arvolaisissa kiellettyä seksuaalista häirintää ja syrjintää. Uhrin oikeussuojan kannalta tilanne voi olla hankala. Joskus samaa asiaa käsittelee useampi viranomainen ja siksi uhrin voi olla vaikeaa hahmottaa, mikä taho milloinkin olisi vastuussa. Viranomaistoiminnan monimutkaisuus ja byrokratia saattavat pahimmassa tapauksessa uuvuttaa uhrin, joka jättää väsyessään asian hoitamisen kesken. (Pyykönen & Pyykönen 2019, 7.)

Seksuaalisesta häirinnästä puhuttaessa täytyy pitää mielessä, että kaikki teot, jotka tasa-arvolain mukaan ovat häirintää, eivät välttämättä ole sitä työturvallisuuslain näkökulmasta. Työsuoje-luviranomainen ei valvo tasa-arvolakia, vaan sen valvonta kuuluu tasa-arvovaltuutetulle. (Aluehallintovirasto 2017.)

Työturvallisuuslaki (738/2002) käsittelee sekä työntekijän että työnantajan velvollisuuksia häirintään liittyen:

TTL 18 § Työntekijän yleiset velvollisuudet, 3. momentti:

Työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa.

TTL 28 § Häirintä:

Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.

## Mikä ei ole häirintää?

Kaikki huono käyttäytyminen työpaikalla ei ole työturvallisuuslaissa tarkoitettua **terveydelle vaaraa aiheuttavaa** häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua. Vähäiset, yksittäiset teot, kuten satunnaiset epäasialliset puheet tai mielipide-erot, eivät ole häirintää (Työsuojeluhallinto 2022). Tässä täytyy korostaa erityisesti ohjeen mukaista **vaaran aiheuttamista terveydelle**. Sen tosiasiallisuus vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi työnantajan mahdollisuuksiin jatkotoimenpiteissä. Lisäksi sen toteen näyttäminen on mahdollisessa juridisessä menettelyssä avainasemassa uhrin oikeusturvan toteutumisen kannalta.

Joskus työnantajan työnjohto-oikeuteen perustuvat päätökset ja toimet voidaan kokea epäasiallisiksi. Työnantajalla kuitenkin on oikeus ja velvollisuus suunnitella, johtaa ja valvoa työnte-koä. Työnantaja päättää työtehtävien laadusta, laajuudesta ja työtavoista sekä muista työpaikan toimintatavoista.

Häirintää eivät siten ole esimerkiksi

- työnantajan työtä ja työnjohtoa koskevat asialliset, perustellut päätökset ja ohjeet,
  - työn ja työyhteisön ongelmien yhteinen käsittely,
  - perusteltu puuttuminen työsuoritukseen,
  - varoituksen antaminen perustellusta syystä tai
  - työntekijän ohjaus työkyvyn arviointiin perustellusta syystä.
- (Työsuojeluhallinto 2022.)

## Seksuaalinen ja sukupuolinen häirintä

Seksuaalinen häirintä on sanallista, sanatonta tai fyysistä seksuaalista epätoivottua käyttäytymistä, joka tarkoituksellisesti tai faktisesti loukkaa merkittävästi henkilön henkistä tai fyysistä koskemattomuutta uhkaavalla, vihamielisellä, halventavalla, nöyryyttävällä tavalla. Seksuaalinen häirintä voi ilmetä esimerkiksi sukupuolisesti vihjailevina eleinä tai ilmeinä, härskinä puheena, kaksimielisinä vitseinä tai toisen fyysistä ulkomuotoa tai -asua tai yksityiselämää koskevinä huomautuksina tai kysymyksinä. Lisäksi se voi ilmetä erilaisten medioiden välityksellä, kuten pornoaineiston, kirjeiden, viestien tai puhelinsoittojen kautta. Seksuaaliseksi häirinnäksi luetaan myös fyysinen koskettelu, sukupuoliyhteyttä tai muuta sukupuolista kanssakäymistä koskevat ehdotukset tai vaatimukset ja pahimpana, raiskaus tai sen yritys. (Tasa-arvoaltuute-tun tietopankki 2022.) Edellä mainittua koskettelua kutsutaan laissa seksuaaliseksi ahdisteluksi ja siitä voidaan tuomita sakkoon tai vankeusrangaistukseen (Rikoslaki 509/2014).

Sukupuolinen häirintä perustuu henkilön sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai niiden ilmaisuun liittyvään epätoivottuun käyttäytymiseen. Se ei välttämättä ole luonteeltaan seksuaalista, mutta siihen pätevät samat määreet, kuten edellä seksuaaliseen häirintään. Sukupuoleen perustuva häirintä voi ilmetä esimerkiksi halventavana puheena toisesta sukupuolesta tai muulla tavoin alentamalla toista sukupuolta. Sukupuoliseksi häirinnäksi luetaan myös työpaikka- tai koulukiusaaminen silloin, kun se perustuu kiusatun sukupuoleen. (Tasa-arvovaltuutetun tietopankki 2022.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen mukaan seksuaalinen häirintä ja häirintä sukupuolen perusteella ovat tasa-arvolain tarkoittamaa syrjintää. Ympäristö ei muuta tilannetta eli häirintä on häirintää ympäristöstä riippumatta, esimerkiksi työpaikalla tai sosiaalisessa mediassa. (THL 2022.)

### **Muu häirintä**

Seksuaalisen tai sukupuolisen häirinnän ulkopuolelle jää muu häirintä, jota voidaan kutsua myös kiusaamiseksi. Kiusaaminen on kuitenkin käytännössä kansankielinen termi häirinnälle. Rikoslaki ei määrittele kiusaamista, mutta kiusaaminen voi täyttää pahoinpitelyn edellytykset ja siten olla rikoslain mukaan rangaistavaa. Ruumiillisten tai henkisten häirintätapausten voidaan usein todentaa osuvan määritelmällisesti rikoslain tarkoittamaan pahoinpitelyyn. Sen perusteella voi olla kyse rikoksesta, eikä ”pelkästään” kiusaamisesta tai häirinnästä.

Lain mukaan kyseessä on pahoinpitely, kun joku tekee toiselle ruumiillista väkivaltaa tai tällaista väkivaltaa tekemättä vahingoittaa toisen terveyttä, aiheuttaa toiselle kipua tai saattaa toisen tiedottomaan tai muuhun vastaavaan tilaan. Henkisen väkivallan tekeminen siis kuuluu edellä esitettyyn määritelmään. Rikoksen edellytysten täyttymisessä on oleellista tekijän tarkoittama seuraus toisen vahingoittamisesta, sekä loukatun henkilökohtaisesti kokema vahinko. Työpaikkakiusaaminen, toisin sanoen häirintä, voi täyttää rikoksen edellytykset, jos uhrin mielenterveys vahingoittuu tekojen seurauksena. Pahoinpitelystä on rikoslain mukaan tuomittava sakkoon tai vankeuteen enintään kahdeksi vuodeksi. Myös pahoinpitelyn yritys on rangaistava. Pahoinpitelystä on myös lievä tekemuoto, josta voidaan tuomita sakkoa.

Rikoksen uhrin, jos häirintätapausta käsitellään pahoinpitelynä, on mahdollista vaatia rikoksen tekijältä korvausta mahdollisesta henkisestä kärsimyksestä. Uhrille korvataan vain todellinen, toteen näytetty vahinko, joka on pystyttävä todistamaan. Fyysinen vahinko voidaan osoittaa

esimerkiksi lääkärin lausunnolla. Henkinen vahinko voidaan myös näyttää toteen lääkärin lausunnolla esimerkiksi häirinnän seurauksena uhrille aiheutuneista mielenterveysongelmista.

### **Häirintään liittyvät seuraamukset ja kurinpitomenettelyt**

Työnantajan puolesta häiritsijälle voidaan antaa varoitus, työsuhde voidaan irtisanoa tai pahimmissa tapauksissa työsuhde voidaan myös purkaa, joka on rajuin toimenpide, mihin työnantaja voi häirintätapauksissa ryhtyä.

Seppo Koskisen valaisevassa artikkelissa ”Seksuaalinen häirintä päättämisperusteena” selvitetään seikkaperäisesti ja oikeustapauksiin viitaten ne edellytykset mitkä kurinpitomenettelyihin liittyvät ja minkälaisia haasteita niihin liittyy. Käytännössä irtisanominen edellyttää asiallista ja painavaa syytä ja, että lähtökohtaisesti työntekijää on ensin varoitettu ja työnantaja on myös arvioinut mahdollisuudet muun työn tarjoamiseen työntekijälle. Kaikki epäasiallinen ja sopimaton seksuaalinen käyttäytyminen ei siis riitä edes irtisanomisperusteeksi. Vaikka häirintään suhtaudutaankin periaatteessa ankarasti, työnantajan on mahdollisuuksiensa mukaan pyrittävä käyttämään ensin mahdollisimman lievää seuraamusta. (Koskinen 2016.)

Yksittäinen vähäinen häirintä ei lähtökohtaisesti anna työnantajalle oikeutta irtisanoa työsuhteen. Teon yksittäisyys on helppoa tunnistaa, mutta häirinnän vähäisyyttä on vaikeampi arvioida. Esimerkiksi seksuaalinen häirintä voi olla vähäistä, vaikka se olisikin kiistatta moitittavaa. Häirinnän vakavammissa muodoissa teot toistuvat ja ovat puolueettomasti arvioiden painostavia. (mt. 2016.)

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu puuttua työn tekemisen edellytyksiä vaarantavaan olotilaan ja kaikin mahdollisin tavoin pyrkiä poistamaan kyseinen uhka. Häirintään syyllistyneen työntekijän passiivisuus asian hoidossa (esimerkiksi asian selvittämisestä kieltäytyminen) helpottaa työsuhteen päättämiskynnyksen ylittymistä. Seksuaalisen häirinnän moitittavuutta työpaikalla kiistatta ja olennaisesti lisää sen toistuminen vastustelusta ja varoituksesta huolimatta. (mt. 2016.)

Asioiden toteen näyttäminen tai tulkitseminen on joissakin tapauksissa, esimerkiksi työpaikan ulkopuolella, varsin hankalaa ja näissä tapauksissa on oltava erityisen tarkka todisteiden ja niiden arvioinnin suhteen, oli kyse sitten epäasiallisesta tai rikollisesta käyttäytymisestä. Oikeuteen irtisanoa tai purkaa työsuhde liittyy merkittäviä kohtuuden, laiminlyöntien ja asioiden toteen näyttämisen velvollisuuksia, joten niissä on syytä olla varovainen.



Päätäminen edellyttää kuitenkin kaikissa tilanteissa työsopimuslain asettaman kynnyksen (asiallinen ja painava syy) ylittymistä sekä varoitusta ja muun työn tarjoamista koskevien velvoitteiden sekä päättämismenettelysäännösten noudattamista. (mt.2016.)

Viisainta on konsultoida aihepiiriin perehtynyttä juristia ennen päätöksentekoa ja toimenpiteitä, jos näyttää siltä, että häiritsijälle on perusteltua antaa varoitusta vakavampi seuraamus.

### **Häirinnästä aiheutuvat riskit**

Häirinnästä aiheutuu merkittäviä riskejä, jotka yritystoiminnassa tavalla tai toisella näkyvät yrityksen taloudellisten menestymisedellytysten heikentymisenä. Taloudellisten vaikutusten pitäisi olla korkeintaan toissijaisia, kun kokonaisuutena puhutaan ihmisten ja yhteisön hyvinvoinnista, mutta liike-elämän näkökulmasta talousvaikutuksilla on usein suuri merkitys. Kaikilla seuraavilla riskeillä on toteutuessaan merkittäviä taloudellisia vaikutuksia yritykselle. Yksittäistä työntekijää tarkastellessa näitä riskejä ovat esimerkiksi jaksaminen, työkyky ja terveys. Työntekijän näkökulmasta riskinä on myös työuran kehityksen voi kärsiminen, jos työssä ei pysty toimimaan ja työstä pois jättäytyminen herättää kysymyksiä työuraa tarkasteltaessa. Työnantajan näkökulmasta häirintä aiheuttaa merkittäviä kustannustekijöitä, joita voivat olla esimerkiksi sairausajan palkka, sijaisen hankkimisen kustannukset, maksetut ylityökorvaukset tai uusien työntekijöiden rekrytoinnin ja perehdytyksen kustannukset. Häirintä saa myös parhaat osaajat vaihtamaan työpaikkaa; heidän on yleensä helppoa työllistyä muuallakin. Lisäksi heikko työilmapiiri vähentää osaamisen jakamista.

Eläkeyhtiöt tarjoavat asiakkailleen työkaluja, muun muassa erilaisia laskureita, työkyvyn ylläpitämiseen ja henkilöstöstä huolehtimiseen liittyen. Työeläkevakuutusyhtiö Varman laskurilla arvioituna 250 henkeä työllistävän työnantajan vuosittainen poissaolopäivien kokonaiskustannus on yli 1,2 MEUR, jos henkilöstön keskiansio on 3000 euroa ja poissaoloprosentti on 4,5 (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2022).

**Poissaolokustannusten arvioiminen**

Yrityksen henkilömäärä \*  henkilöä

Henkilöstön keskiansio (brutto) \*  €/kk

Vuotuinen poissaoloprosentti  %

TAI Vuotuiset poissaolopäivät  työpäivää

**Poissaolopäivien kokonaiskustannus** **1 210 950 €/vuosi**

**Yhden poissaolopäivän hinta** **476 €**

Laskettu kun poissaoloprosentti = 4,50 %, eli 2 543 poissaolopäivää vuodessa ja 10,2 poissaolopäivää per työntekijä.

**Poissaolojen vähentämisestä koituvat säästöt**

10 % lasku poissaoloissa	20 % lasku poissaoloissa	30 % lasku poissaoloissa
<b>121 095 €/vuosi</b>	<b>242 190 €/vuosi</b>	<b>363 285 €/vuosi</b>
Poissaoloprosentti: 4,50 % → 4,05 %	Poissaoloprosentti: 4,50 % → 3,60 %	Poissaoloprosentti: 4,50 % → 3,15 %

Laske

Kuva 2. Poissaolokustannusten laskuri (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2022).

Työyhteisön näkökulmasta häirintätapaukset aiheuttavat kysymyksiä ja epävarmuutta. Työyhteisö voi kokea, että pelisääntöjä ei ole, niitä ei noudateta tai ne eivät toimi. Se voi johtaa klikkiytymiseen ja pienissä piireissä puhumiseen. Sellainen syö työyhteisön yhtenäisyyttä ja yhteistyökykyä. Tuollainen kollektiivinen käsitys, vaikka vääräkin, on erityisen hankalaa korjata, jos se pääsee syntymään työyhteisössä. Rehellinen, suora ja oikea-aikainen kommunikointi onkin erittäin tärkeä keino näiden riskien minimoinnissa.

Esihenkilöiden kohdalla riski voi olla moninkertainen, koska esihenkilön asema organisaatiossa on usein yksittäistä työntekijää laajempi. Häirityksi tulleen esihenkilön työkyvyn heikentyminen voi näkyä esimerkiksi ydinosaamisen tai johtamisen puuttumisena työyhteisöstä. Esihenkilö häiritsijänä puolestaan aiheuttaa riskejä kokonaisuutena organisaation tavoitteiden saavuttamisen suhteen; vaikutukset voivat näkyä esimerkiksi kommunikaatiossa, henkilöiden välisen työn vaikeutumisena, asioiden hoitamatta jäämisenä tai johtamisen vaikeutumisena.

Häirintä voi aiheuttaa myös merkittäviä asiakasriskejä. Organisaation tuotannon tai palvelujen häiriöt tai laadun heikentyminen voi johtaa asiakkaiden siirtymiseen kilpailijoille. Yrityksen kannalta häirinnän julkisuuteen nouseminen voi olla merkittävä maineriski. Erityisesti, jos häirintätapausta ei ole hoidettu asianmukaisesti. Tämä voi aiheuttaa merkittäviä taloudellisia riskejä, jos asiakkaat tai yhteistyökumppanit eivät aloita tai jatka yhteistyötä yrityksen kanssa.

### 3.2 Konfliktit – uhka vai mahdollisuus

Sana konflikti tulee latinan kielen sanasta conflictus, joka tarkoittaa yhteentörmäystä. Konflikti tarkoittaa käytännössä henkilöiden tai ryhmien välille muodostunutta ongelmaa, ristiriitaa, joka

usein halutaan ratkaista omaa etua tavoitellen, samalla toista osapuolta mitätöiden. Lisäksi konfliktiksi voidaan kuvailla haastavaa vuorovaikutustilannetta, jossa osapuolten välillä on toisistaan poikkeavia käsityksiä tai tarpeita, joita toisen toiminta jollain tavalla rajoittaa. (Ervasti 2017, 92-93) Internetlähteissä konfliktilla tarkoitetaan erimielisyyttä, ristiriitaa, etujen tai näkemysten yhteen törmäystä, selkkausta tai yhteenottoa (Wikisanakirja, Suomisanakirja.fi, Wikipedia). On huomioitava, että edellä kuvatut ristiriidat ja toisistaan poikkeavat käsitykset eivät välttämättä ole todellisuudessa olemassa, vaan ne voivat olla myös väärinkäsityksiä.

Konfliktit liittyvät ihmisyyteen ja kohtaamme niitä kaikki aivan normaalissakin elämässämme enemmän tai vähemmän. Bowlbyn kiintymyssuhdeteoriaa (Sinkkonen 2004) mukaillen suhtautumisemme konflikteihin liittyy suuresti lapsuuteemme ja siihen, miten ratkaisemme emotionaalisesti merkityksellisiä konflikteja.

Empiirisen kokemukseni mukaan suomalaisessa työelämässä konflikteja pyritään usein välttämään, mikä saattaa edelliseen viitaten hyvinkin kummuta (onneksi jo pääosin menneestä) kulttuurillisesta tavastamme kasvattaa lapsia muun muassa lausahduksilla ”isot miehet eivät itke”, ”älä ole tuollainen”, ”ole kiltti tyttö” ja niin edelleen.

Joskus turhien, pienten, konfliktien ”painaminen villaisella” onkin siinä mielessä käytännöllistä, että työntekijöiden ajatukset ja toiminta täytyy ohjata oikeaan suuntaan ja pitää työt käynnissä. Joskus samalla voi jäädä käsittelemättä ongelma tai tilanne, joka myöhemmin tulee eteen suurempana hankaluutena. Vanhan kansan viisaus ”parempi iso poru, kuin kytevä kauna” kannattaa tässä pitää muistissa ja tarttua ennemmin härkää sarvista tilanteen eteen sattuesssa, käsitellä asia kerralla ja siirtyä eteenpäin. Oma epäilykseni on, että monilla esihenkilöillä ei ole riittävää osaamista ja tietämystä konfliktien ja tunteiden käsittelyyn, minkä vuoksi on helpompaa toivoa ongelmien menevän pois, jos niihin ei kiinnitetä huomiota.

Helsingin yliopiston akateemisen viestinnän avuksi rakennetussa Kielijelppi-blogissa konfliktien ratkaisua käsitellään ryhmäviestintään liittyen. Blogissa nostetaan esiin viisi tyyliä, joilla konflikteihin suhtaudutaan:

1. Välttely
  - a. Passiivinen konfliktinratkaisutyyli, jossa konfliktiin suhtaudutaan välinpitämättömästi.
  - b. Konfliktia vältellään mm. kieltämällä sen olemassaolo tai vaihtamalla puheenaihetta.
  - c. Välttely on hyväksyttävää, jos ongelma on todella mitätön, eikä väärän päätöksen teosta aiheudu haittaa.

2. Mukautuminen
    - a. Konfliktin toinen osapuoli antaa periksi toiselle.
    - b. Käytetään, kun asia ei ole periksi antavalle osapuolelle tärkeä tai kun osapuolten välinen suhde on ongelmaa ja ratkaisua tärkeämpi
  3. Kilpailu
    - a. Aggressiivinen konfliktinratkaisutyyli, joka ei edistä yhteistyötä.
    - b. Toinen osapuoli yrittää dominoida ja pakottamalla runnoa läpi omaa näkökulmaansa.
    - c. Voidaan käyttää, mikäli omat tarpeet eivät muuten tule huomioduksi.
  4. Yhteistyö
    - a. Toimintaa ohjaa ajatus siitä, että on mahdollista tehdä päätöksiä, jotka tyydyttävät kaikkien osapuolten tarpeet
    - b. Työläs ratkaisutyyli, eikä kaikkia miellyttävää ratkaisua ole aina mahdollista löytää.
  5. Kompromissi
    - a. Kaikki osapuolet luopuvat jostakin, jotta voidaan saada aikaan paras mahdollinen ratkaisu.
    - b. Osapuolten tulee kokea, että kaikki ovat joustaneet.
- (Kielijelppi 2022, perustuen Galanes et al. 2004 jaotteluun).

Konflikteihin perehtyessä voisi syventyä hyvin kokonaisvaltaisesti ihmisen kasvuun ja kehitykseen, tunteisiin, niiden tunnistamiseen ja käsittelytaitoihin ja esimerkiksi tämän kokonaisuuden vaikutukseen yksilön kapasiteettiin tunnetilojen ymmärryksessä ja toisten tunteiden huomioimisessa tai hyväksymisessä. Konfliktien käsittelyyn liittyen, ratkaisusta puhumattakaan, voisi sukeltaa syvälle sosiaalipsykologiaan, ihmisen käyttäytymismalleihin, niiden vaikuttimiin ja erilaisiin muihin psykologian suuntauksiin ja tutkimuksiin. AMK-opinnäytetyön rajauksista (mm. työmäärä vastaa noin 15 opintopistettä) johtuen jouduin rajaamaan näiden asioiden tarkastelun työn ulkopuolelle. Konflikteista ja niiden ratkaisusta voisi aivan hyvin tehdä kokonaan erillisen tutkimustyön.

### **Sosiaalinen konstruktionismi konflikteissa**

Käytetyn kielen merkitystä konflikteihin liittyen ei voi vähätellä. Sosiaalisen konstruktionismin määrittelemänä ihmisten toiminta ohjautuu kielellisesti rakentuvien ja jatkuvasti muuttuvien merkitysten mukaisesti (Helkama et al. 2020). Sen vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota siihen kieleen millä ristiriitatilanteista, haastamisesta ja kritiikistä puhutaan. Yhdistämällä konfliktin mahdolliseen negatiiviseen konnotaatioon myös positiivisen ajatuksen kehityksen ja muutoksen tavoittelusta, on helpompaa hyväksyä näiden hankalampien hetkien läpi käyminen.

Konflikteja käsittelevässä kirjassaan Kirsi Piha käyttää termiä ”konfliktointi”, jolla hän viittaa tarkoitushakuisen konfliktien esiin nostamiseen ja käsittelemiseen.

”Konfliktointi tuntuu lähtökohtaisesti asialta, jota pitää välttää. On kuitenkin hyvä muistaa, että yrityksessä on aina konflikteja. Usein ne ovat piilossa ja käsittelemättöminä kytevät ja tuhoavat yrityksen kykyä toimia. Toisaalta rakentavan konfliktoinnin aktiivinen mahdollistaminen tuottaa yritykseen uutta, pitää sen muutosälykäänä ja saa aikaan aitoa sitoutumista.” (Piha 2017, 60)

Piha suosittelee ottamaan käyttöön konfliktointi-sanon yhteisön arkiseen puheeseen. Kun konfliktointi-sanaa käytetään haastamisen tai kritiikin antamisen hetkellä, on helpompi muistaa, että tavoitteena on muutos ja toimivampi organisaatio. Pihan mukaan organisaatio, joka ei hyväksy konfliktointia, estää omaa kehitystään. Parempaa sitoutumista luodaan, kun työntekijät saavat kertoa mielipiteensä ja heitä kuunnellaan. Konfliktoiva ihminen on yleensä kiinnostunut organisaationsa suunnasta ja sen kehittämistä. Piha sanoo organisaation johdon usein pitävän itseään avoimena ja kuuntelevana, mutta työntekijän näkökulmasta konfliktoinnin kynnyks on yleensä korkea. Konfliktoinnin kynnyksen madaltamiseksi täytyy purkaa päättämisen hierarkiaa, antaa työntekijöille autonomiaa ja lisätä turvallisuuden tunnetta. Konfliktointia on pystyttävä tekemään ilman pelkoa hankalan ihmisen leimasta tai urakehityksen katkeamisesta. (Piha 2017.)

Normaalitilanteen ylläpitäminen taustalla kuplivasta konfliktista huolimatta siis yleensä johtaa seisahduneisuuteen ja hidastaa asioiden kehittymistä tai muuttumista. Siten esiin nouseva konflikti saattaa olla paremminkin lahja kuin vitsaus, vaikka aina ei heti siltä näyttäisikään. Käytännössä tarvitaan uskallusta ja monenlaisia mielen työkaluja, jotta konfliktin taustat voi ymmärtää, purkaa ja paloitella. Vasta sitten konfliktin syyt ja seuraukset voi tehdä osapuolille näkyviksi ja ymmärrettäviksi. Avaamisen ja käsittelyn jälkeen konfliktia voi hyödyntää kehitykseen.

General Electricin legendaarisen johtajan, Jack Welchin, johtamisessa korostui ”konstruktiiivinen konflikti”, jonka tavoitteena oli saada toisistaan poikkeavat näkemykset pintaan. Welch muutti GE:n pitkään jatkuneen konformistisen linjan, koska ymmärsi vilpittömyyden ja avoimuuden merkityksen yrityksen voimavarana. Jääkiekkoilijana Welch ymmärsi kevyen ja kovan pelaamisen erot. Kovassa pelissä mennään oma etu edellä ja yritetään kaikkensa, toki sääntöjen puitteissa. Peli kuitenkin jää kaukaloon ja sen jälkeen kuitenkin ollaan edelleen kavereita. Hän käytti samaa menetelmää haastaessaan johtajiaan ja pakottaessaan nämä argumentoimaan ja puolustamaan näkemyksiään, siitakin huolimatta, että olisi itse ollut mahdollisesti jo lähtökohtaisesti samaa mieltä. (Bower & Dial 3-4.) Näin Welch sai eroteltua ”jyvät akanoista” ja samalla onnistui myös vahvistamaan ajatusten esittäjien vakaumusta.

Piha jakaa kirjassaan konfliktit neljään tyyppiin:

1. Ihmissuhdekonflikti: henkilökohtainen ihmisten välinen ongelma (usein ihminen näkee konfliktin henkilökohtaisena, vaikka kyse olisikin jostain alla olevasta tyyppistä)
2. Tehtäväkonflikti: mitä pitäisi tehdä? (esim. erimielisyydet projektin tavoitteessa)
3. Prosessikonflikti: miten pitäisi tehdä? (esim. eri tiimeillä voi olla eri näkemys samassa projektissa, tai eri tiiminjäsenillä tiimin päätöksenteon tavasta)
4. Statuskonflikti: kuka päättää, kuka johtaa? (yleistä nykyisissä matalissa hierarkioissa, konflikteja myös syntyy helposti, jos virallisen johtajan lisäksi ryhmässä on henkinen johtaja, jonka näkemystä pidetään arvossa).

(Piha 2017, 68.)

Konfliktit eivät ole pelkästään ihmisten välisiä riitoja. Siten konfliktien erojen tunnistaminen auttaa niiden käsittelyssä ja johtaa parempiin ratkaisuihin. Yrityskulttuuri, jossa konfliktit liittyvät pääasiassa ihmissuhteisiin, on vielä epäkypsä. Rakentavassa ja kehittävässä konfliktoinnissa ei koskaan mennä henkilökohtaisuuksiin. (Piha 2017.)

### **Dialogisuus konflikteissa**

Konfliktien käsittely pohjaa dialogisuuteen. Dialogilla tarkoitetaan vuoropuhelua ja tapaa kommunikoida ja dialogisuus laajennettuna tarkoittaa moniäänistä maailmankuvaa ja käsitystä siitä, kuinka ajattelemme ja suhtaudumme toisiin ihmisiin. Dialogissa tutkitaan eri näkökulmia ja etsitään uusia vaihtoehtoja. Tavoitteena on, että osallistujat kasvattavat vuoropuhelussa ymmärrystään itsestään ja muista. Erityisen tärkeää dialogissa on vuorokuuntelu, jossa pyritään ymmärtämään muiden näkemyksiä ja kokemuksia, mutta kuuntelemaan myös itseään. (THL 2022.)

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tietopaketti listaa dialogisuuden keskeiset periaatteet seuraavasti:

- kuulluksi tuleminen
  - usko ihmiseen
  - toiveikkuuden kokemus
  - luottamuksen luominen
  - epävarmuuden sietäminen
  - uteliaisuus toisen toiseudesta.
- (THL 2022.)

Dialogi eroaa esimerkiksi väittelystä siinä, että tavoitteena ei ole voittaa tai olla oikeassa tai väärässä, mikä tekee siitä erinomaisen menetelmän ihmisten keskinäisen ymmärtämisen kehittämisessä.

Dialogin luonne selviää parhaiten, kun sitä verrataan debattiin eli väittelyyn, politiikasta tuttuun keskustelumuotoon. Debatin tavoitteena on oman näkökannan puolustaminen toista väittämää vastaan. Debatissa osallistujien puolustama kanta on oikea ja vastapuolen kanta on lähtökohtaisesti väärä. Oikeassa oleminen ja voittaminen muodostavat debatin perusdynamiiikan, joka on usein voimakkaampi kuin tarve löytää paras ratkaisu. Debatissa väittely voidaan voittaa tai hävitä, mutta dialogissa ei ole voittajia tai häviäjiä. Dialogissa ei ylipäätään ole tarkoitus olla oikeassa tai väärässä.

Arvojen priorisointi määrittää, millainen päätös lopputuloksen kannalta koetaan parhaaksi. Debatti toimii yleensä arvokeskustelussa huonosti, kun taas dialogiset menetelmät voivat edistää rajat ylittävää tilannetajua, lieventää arvoristiriitoja sekä lisätä ymmärrystä kokonaisuuksista. (Holm et al. 2018.)

Holm ja kumppanit listaavat dialogin käymiseen seuraavat edellytykset:

1. Osallistujat ovat dialogitilanteessa tasa-arvoisia.
2. Dialogi rakentuu toisten näkökulmien aktiiviselle ja myötäelävälle kuuntelulle.
3. Dialogin osallistujien tulee olla valmiita omien taustaoletustensa tarkasteluun ja kyseenalaistamiseen.

Dialogi on siis menetelmä kunkin taustaoletusten ja luokittelujen tutkimiseen. Dialogin avulla on mahdollista keskustella ja tuoda omat ja muiden oletukset esiin, vaikka omat taustaoletukset poikkeaisivat muiden osallistujien taustaoletuksista.

Keskustelu, jossa osallistujat ajavat omia kätkeytyjä tarkoitusperiään, eivätkä pyri aitoon yhteiseen ymmärrykseen, ei voi muodostua aidoksi dialogiksi. Tällaisella keskustelulla on heikot mahdollisuudet ratkoa perustavanlaatuisia ongelmia, koska osallistujat rajoittavat vuorovaikutustaan ja ajatustensa ilmaisua, eivätkä kaikki asiaan liittyvät näkökannat tule siksi esiin.

### **Konfliktien käsittely ja ratkaiseminen**

Konfliktien käsittely vaatii ammattitaitoa ja kokemusta, eikä aivan vasta-alkajan kannata ainaakaan ottaa konfliktitilanteen käsittelyä vastuulleen yksin. Käsittelytilanteeseen kannattaa pyytääkin mukaan joku, jolla on jo kokemusta konfliktien käsittelystä tai tarvittaessa jopa ammatikseen dialogeja vetävä henkilö. Suomessa on paljon hyviä sovittelun ammattilaisia, joiden

osaamista kannattaa hyödyntää. Apua voi etsiä muun muassa Suomen Sovittelufoorumi ry:n tai Suomen työnohjaajien ry:n kautta. (Sitra 2017.)

Sitran konfliktienratkaisuoheistus konfliktitilanteiden käsittelyyn ja ratkaisuun toimii seuraavalla mallilla:

1. Tapaaminen pohjustetaan ennakkokartoituksella, johon selvitetään, ketkä tarvitaan paikalle ja mitä aiheita käsitellään. Asettamalla tavoite ennakkoon kaikille selvennetään mitä tapaamisella tavoitellaan. Aikaa varataan reilusti ja sovitaan etukäteen, kuinka jatketaan, jos aikaa tarvitaan varattua enemmän.
2. Varsinaisessa tapaamisessa käydään läpi, miksi on kokoonnuttu, kuinka keskustelu vietään läpi ja millä tavoin osallistujien odotetaan toimivan. Keskustelussa noudatetaan dialogista toimintatapaa, jossa kuunnellaan, kunnioitetaan, liitytään toisten puheeseen, kerrotaan asiat suoraan ja tuetaan erilaisia näkökulmia. Vetäjä ottaa oikeuden keskustelun ohjaamiseen ja rajaamiseen. Lisäksi korostetaan, että tavoitteena on toisen osapuolen ymmärtäminen, mutta yhteisymmärrystä ei tarvitse saavuttaa.
3. Osapuolille annetaan yhdenvertaisesti aikaa näkemystensä jakamiseen. Puheenvuorossa olijaa ei saa keskeyttää ja jokaisen on odotettava omaa vuoroaan. Apukysymyksiä voivat olla esimerkiksi “Mitä tapahtui? Miltä sinusta tuntui? Miten toivot asian ratkaisemiseksi?”
4. Jokaisen osapuolen puheenvuoron jälkeen tehdään yhteenveto, johon summataan mitä on sanottu, mistä ollaan yhtä mieltä ja mistä erimielisiä. Ratkaisua ei ole pakko tavoitella.
5. Viimeisenä tutkitaan, onko asia selkeämpi ja tarvitseeko keskustelua jatkaa myöhemmin. Samalla sovitaan, miten konfliktin aiheen suhteen toimitaan.

(Sitra 2017.)

Turun yliopiston henkilöstön kehittämispäällikön, Ismo Saarion mukaan sovittelussa ei haeta syyllisiä tai anneta tuomioita, vaan etsitään sopua ja sovintoa. Tarkoitus on, että osallistujat itse ratkaisevat riidan. Keskustelua fasilitoiva sovittelija ohjaa keskustelua, pyrkii auttamaan keskinäisen ymmärryksen syntymistä ja tukee siten sopimuksen syntymistä. Vaikka sovitteluun ryhtyy joskus haluttomasti, useimmat kuitenkin suostuvat mukaan, kun sovittelun luonne selvennetään heille. Aloitteen sovitteluun tekee tyypillisesti lähin esihenkilö, mutta sovittelu ei



luonnollisesti poista esihenkilön vastuuta normaalin keskusteluyhteyden ylläpitämisestä. Työyhteisön orastavat konfliktit kannattaa ratkaista mahdollisimman nopeasti osana päivittäisjohtamista ja ottaa organisaatio tueksi vasta sitten, jos esihenkilön keinot loppuvat ja ongelmat pitkittyvät. (Hautamäki 2015.)

### 3.3 Psykologinen turvallisuus työyhteisössä

Psykologisen turvallisuuden tunne yksilökohtaisesti ja kollektiivisesti koostuu monesta osatekijästä. Niitä ovat muun muassa yrityskulttuuri, normit, johtaminen, palkitseminen ja työtavat. Ne vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin, joka puolestaan vaikuttaa henkilöstön tunteisiin, joilla on taipumus interaktiossa tarttua toisiin, niin hyvässä kuin pahassakin. (MIELI Suomen Mielenterveys ry 2021.)

Kansainvälisesti tunnettu ja arvostettu yrityskulttuurin asiantuntija- ja mittausyritys, Great Place to Work, jäsentää psykologisen turvallisuuden kokemukseksi siitä, että ajatusten, kysymysten, huolien tai virheiden esiintuominen työpaikalla ei johda eristämiseen, rankaisemiseen tai nolaamiseen. Kun se kokemus kattaa myös työntekijän mahdollisuudet kehittää toimintaa, tuoda esiin epäkohtia ja esittää muutoksia, se ilmenee stressin vähentymisenä, työtyytyväisyyden lisääntymisenä ja vahvistuneena itseluottamuksena. (Maurola, 2021.)

Sanotaan, että myönteisten ja kielteisten tunteiden suhteen pitäisi olla 3:1, 4:1 tai jopa 5:1, jotta myönteinen jäisi voitolle. Joskus ihmisen uskottiin toimivan rangaistusten pelossa, mutta nykyisin ymmärretään ihmisen tarvitsevan myönteistä kannustusta pystyäkseen toimimaan. Konfliktihin liittyen on muistettava, että konfliktit ovat osa elämää, haluttiin tai ei. Kukin meistä on omanlaisensa ja törmäyksiä tulee. Ihmisten välisiä konflikteja ei toki pidä lisätä, vaan mieluummin pyrkiä organisaatiotasolla luomaan sellainen kulttuuri, jossa erilaisten näkökulmien esittämiseen kannustetaan. Siten voidaan saavuttaa paras mahdollinen lopputulos, eikä vain laimeaa kompromissia, joihin koko yritys saattaa lopulta kuihtua. (Piha 2017, 88.)

Pihan mukaan ihmisten välisessä kanssakäymisessä on viisi universaalia sääntöä. Kaikki haluavat 1) tulla kohdelluksi kunnioittavasti ja arvostavasti, 2) että heitä mieluummin pyydetään kuin käsketään, 3) tulla informoiduksi, miksi heitä pyydetään (tai käsketään) tekemään jotain, 4) että heille annetaan mieluummin vaihtoehtoja kuin uhkauksia ja 5) toisen mahdollisuuden, kun tekevät virheen. (Piha 2017, 89.)

Itse allekirjoitan Pihan esittämät säännöt ja uskon vahvasti, että nämä muistamalla jokaisen elämä voisi olla helpompaa. Minulta ja todennäköisesti jokaiselta meiltä myös löytyy omakoh- taista kokemusta siitä, miltä tuntuu, kun joku toinen rikkoo noita sääntöjä meitä kohtaan. Luo- tan siihen, että nostamalla niitä esiin ja muistuttamalla ihmisiä siitä, että muilla on nämä aivan samat tarpeet, voidaan yhteiselmästä tehdä merkittävästi parempaa.

Amy Edmondson (1999) toi tutkimuksessaan esiin psykologisen turvallisuuden ja oppimiskäyt- täytymisen yhteyttä tiimeissä. Jatkuvasti nopeutuva työympäristön muutos ja kompleksisuus vaativat myös jatkuvaa oppimista, jotta ymmärretään paremmin mitä ympärillä tapahtuu ja mitä toimenpiteitä vaaditaan muutoksessa mukana pysymiseen. Kokiessaan itsensä uhatuksi tai pe- lätessään nolostumista, ihmiset tapaavat toimia tavoilla, jotka estävät oppimista. Yhdessä oppi- minen, muuttuminen ja kehittyminen, on kuitenkin mahdollista psykologisesti turvallisessa yh- teisössä. Koettu turvallisuuden tunne lievittää huolta toisten reaktioista, jotka saattaisivat no- lostuttaa tai uhata, mikä joskus liittyy oppimiskäyttäytymiseen. Esimerkiksi tiimin jäsenet saat- tavat olla kasvojen menetyksen pelossa haluttomia ilmaisemaan virheitään, joten he ovat silloin kaikessa hiljaisuudessa valmiita hyväksymään negatiiviset vaikutukset tiimin yhteiseen suoriu- tumiseen. Sitä vastoin tuntiessaan kunnioitusta tiimiään kohtaan, ja saadessaan kunnioitusta tiimiltään, tiimin jäsenet ovat valmiimpia tuomaan virheitä esiin, kun uskovat, ettei niitä käytetä heitä itseään vastaan. Edmondson viittaa tekstissään useisiin aiempiin tutkimuksiin ja toteaa, että nykyisessä ympäristössä oppimiseen liittyvät kysymysten kysyminen, avun pyytäminen, kokeilut ja virheistä puhuminen sekä niiden sietäminen epävarmoissa tilanteissa oman työyh- teisön katseen alla, ovat työyhteisöissä aiempaa vallitsevampia tarpeita.

Mielestäni Edmondsonin listaamat tarpeet eivät ole menneiden reilun kahdenkymmen vuoden aikana muuttuneet, mutta niiden ymmärrys on lisääntynyt. Toki riippuu työyhteisöstä, sen kult- tuurista, maailmankatsomuksesta, empatiataidoista ja monesta muusta tekijästä, kuinka inhi- millisesti muihin ja erityisesti heidän tarpeisiinsa suhtaudutaan. Se on kuitenkin näkemykseni mukaan tässä keskiössä, koska nuo kaikki ovat inhimillisiä tarpeita.

Lääkärikeskus Aavan vastaava työterveyspsykologi, Heikki Särkelä, summaa työpaikan psy- kologisen turvallisuuden kohentamisen ryhmäilmioiksi todeten, ettei kukaan voi vain määrätä kaikkia yhtäkkiä olemaan turvallisia keskenään. Työpaikalla psykologinen turvallisuus näkyy ryhmän luotettavuutena, jolloin saa olla epävarma, voi mokata, eikä epäonnistujaa syyllistetä.

Psykologinen turvallisuus on tunnetta siitä, että ei tarvitse olla täydellinen tai valmis, voi olla vähän keskeneräinen. Voi esittää vähän hölmöjä mielipiteitä tai erikoisia ajatuksia. Ei tarvitse ylläpitää sellaista julkisivua, että nyt olen tosi hyvä ja taitava tässä hommassa. (Pellas 2021.)

Jos työpaikka on psykologisesti turvattoman tuntuinen, eikä itsestä tunnu siltä, että tietää riittävästi, voi harjoitella kysymistä kollegoilta, jotta voi selvittää miten he ratkaisisivat tilanteen. Asiat voi myös esittää oppimisen kautta, jolloin voi ehdottaa fiksumpien tapojen opettelua yhdessä ja toisilta parhaiden käytäntöjen poimimista. (mt. 2021.)

Kun huomioidaan, että työ ja työn tekemisen välineet, menetelmät ja tavat ovat muuttuneet merkittävästi 2000-luvun taitteesta, ja vauhti työelämässä kiihtyy jatkuvasti (Tilastokeskus 2017), meidän on kiinnitettävä oppimiseen ja sen mahdollistamiseen merkittävästi enemmän huomiota. Siksi psykologiseen turvallisuuteen panostaminen ei ole ainoastaan tarpeellista vaan pikemminkin välttämätöntä.

Työterveyslaitoksen oppimateriaali summaa psykologisen turvallisuuden tunteena siitä, että ryhmässä on turvallista ottaa henkilökohtaisia riskejä ja jokainen voi olla oma itsensä ilman pelkoa joutumisesta naurunalaiseksi (TTL Mitä on psykologinen turvallisuus? 2022). Erityisesti Googlen tekemän Aristoteles-tutkimuksen lopputuloksissa havaittiin psykologisen turvallisuuden olleen merkittävänä selittävänä tekijänä tiimien suoriutumista vertailtaessa (Dhuigg 2016).

Googlen tutkimus on arvokas juuri sen paradoksaalisuuden takia; parhaalla osaamisella tietoa murskaten ja analysoiden löytyy sama ratkaisu huipputiimien rakentamiseen kuin mitä tiimitutkimus on löytänyt monissa yhteyksissä aikaisemmin; kyse on luottamuksen pohjalle rakentuvasta vuorovaikutuksesta ja kollektiivisesta älykkyydestä. NYT:n artikkelissa todetaankin, että vahvistui jotain, minkä hyvät johtajat ovat aina tienneet; hyvissä tiimeissä jäsenet kuuntelevat toisiaan ja osoittavat sensitiivisyyttä toistensa tarpeille ja tunteille. (Aminoff 2016)

Kuten edellä Edmondsonin viitoittamana, psykologisella turvallisuudella on havaittu merkittävä myönteinen vaikutus esimerkiksi oppimiseen, organisaatioon sitoutumiseen, toiminnan tehokkuuteen, työtyytyväisyyteen, uuden teknologian käyttöönottoon, uudistumiseen, vuorovaikutukseen ja viestintään.

Tärkeää on myös tiedostaa, että psykologinen turvallisuus ei tarkoita ainaista samanmielisyyttä, vaan mahdollistaa erimielisyyden ja konflikteista opiksi ottamisen. Se ei myöskään vaadi matalampia tavoitteita, vaan paremminkin mahdollistaa korkeat tavoitteet, joiden saavuttamista

ainakaan pelko ei ole estämässä. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä ei silti tarvitse hyväksyä epäpätevyyttä ja suorituksen johtaminenkin on mahdollista.

Luottamus on käsitteellisesti lähellä psykologista turvallisuutta, mutta liittyy enemmän henkilöiden väliseen keskinäiseen suhteeseen, kun puolestaan psykologisessa turvallisuudessa puhutaan yksilön ja ryhmän välisestä yhteydestä. Luottamus ei myöskään konseptina sisällä arvostusta, kunnioitusta ja toisten tukemista, samalla tavalla kuin psykologinen turvallisuus. (TTL 2022) Great Place to Workin mukaan kuitenkin ilman luottamusta on mahdotonta kokea turvallisuuttakaan, joten niiden keskinäisriippuvuus on olennainen.

### 3.4 Turvallisemman- ja vastuullisemman tilan periaatteet

”Turvallisen tilan” tai nykyään ”turvallisemman tilan” periaatteiden tausta on 1940-luvun yritysmaailmassa.

Lontoolainen neurotieteilijä ja kliininen psykologi, Vaughan Bell, kirjoittaa MindHack-kirjansa blogissa turvallisen tilan historiasta, kuinka psykologi, Kurt Lewin, sai 1940-luvulla tehtäväkseen kehittää yritysjohtajien koulutusta. Lewinin kehitystyöstä syntyi herkkyyškoulutus (sensitivity training), ja sivutuotteena perustettiin National Training Laboratories Institute for Applied Behavioral Science, joka on ollut merkittävä vaikuttaja myös nykyajan yritysmaailman koulutusohjelmien synnyssä ja kehityksessä. (Bell 2015.)

Herkkyyškoulutus oli käytännössä ryhmäkeskustelu, jossa osallistujat voisivat antaa rehellistä palautetta toisilleen, jotta kukin voisi tiedostaa (muille) epämiellyttävät olettamuksensa, julki-lausumattomat ennakkoluulonsa ja käyttäytymismallit, jotka estävät heitä toimimasta tehokkaina johtajina. Yksi herkkyyškoulutuksen taustalla olevista ajatuksista oli, että rehellisyys ja muutos olisivat mahdollisia vain, jos ihmiset voisivat puhua suoraan ja haastaa toisia psykologisen turvallisuudentunteen vallitessa – siis ilman arvostelua. Käytännössä sovitaan selkeä säännöstö, jonka kaikki hyväksyvät ryhmän aloittaessa. Luodaan "turvallinen tila", joka on luottamuksellinen ja vapaa arvostelusta tai tuomitsemisesta. Nimenomaisesti siksi, että ihmiset voisivat ilmaista huolenaiheensa ilman pelkoa tuomitukseksi tulemisesta, siinä ymmärryksessä, että he kaikki pyrkivät muutokseen. (mt. 2015.) Periaatteessa esimerkiksi AA- ja NA-kerhot toimivat tällä periaatteella.

1960-luvulla turvallisen tilan periaate löysi tiensä kohtaamisryhmiin, jotka tähtäsivät ajan hengen mukaisesti itsensä toteuttamiseen ja sosiaaliseen muutokseen. 70-luvulla ajatuksen ottivat

käyttöönensä feministit ja homoseksuaalien vapauksia ajaneet ryhmät. Tuoreimpana muotona opiskelijat ovat luoneet turvallisen tilan periaatteita erilaisten koulujen kampuksille, joissa siitä on tullut enemmänkin julkista politiikkaa, jolla määritetään hyväksyttävä julkinen käyttäytyminen. Pohjimmiltaan turvallisemman tilan periaatteissa on siis kyse sosiaalisesta vastuunkannosta. (mt. 2015.)

Turvallisemman tilan periaatteita on otettu Suomessa käyttöön viime vuosina erityisesti julkisissa organisaatioissa ja niiden tiloissa tai tapahtumissa, kuten kouluissa, museoissa ja muissa vastaavissa. Esimerkiksi seuraavat suomalaisyhteisöt ovat julkistaneet omat turvallisemman tilan periaatteensa, jotka listaan lähteissä:

- Akavan Erityisalat (Akavan Erityisalat 2022)
- Ateneum
- Helsingin Yliopisto, Ohjauskulma (Helsingin Yliopisto 2022)
- Kansallismuseo
- Opetusalan Ammattijärjestö
- Oodi – Helsingin keskustakirjasto
- Suomen YK-liitto (YK-liitto 2022)
- Vantaan kaupunki
- Vihreät nuoret (Vihreiden nuorten ja opiskelijoiden liitto ry)

Esimerkiksi OAJ:n periaatteet kuuluvat seuraavasti:

Osallistujien ja järjestäjien tulee kohdella toisiaan yhdenvertaisesti ilman minkäänlaista sukupuoleen, ikään, etniseen alkuperään, uskontoon tai vakaumukseen, poliittiseen tai muuhun mielipiteeseen, yhteiskunnalliseen alkuperään, terveydentilaan, vammaisuuteen, seksuaaliseen suuntautumiseen tai muuhun tekijään perustuvaa erotusta. Jokaisella on oikeus tuntea olonsa turvallisiksi tapahtumissa ilman pelkoa minkäänlaisesta seksuaalisesta, fyysisestä tai verbaalisesta häirinnästä tai ahdistelusta. Rasismi ja syrjintä eivät kuulu toimintaamme. Epäasiallista käytöstä on myös esimerkiksi toisen vähättely tai ohittaminen keskustelussa edellä mainituin perustein. (OAJ 2022.)

Vihreiden nuorten periaatteet noudattavat samaa linjaa. Jokaisella on vapaus olla oma itsensä, ilman pilkkaa, syrjintää tai häirintää. Oletuksia toisten henkilöyteen liittyviä oletuksia ei sovi tehdä ja muutenkin käyttäydytään toisten ihmisarvoa kunnioittavasti. Muut täytyy hyväksyä sellaisina, kuin he ovat. (Vihreät nuoret 2022.) Oodi, Ateneum, Kansallismuseo ja Vantaan kaupunki käytännössä kaikki enemmän tai vähemmän listaavat samankaltaiset osallistumis- ja

toimintaperiaatteet turvallisemman tilan ohjeistuksissaan. Kaikkien tavoitteena on parantaa yhdenvertaisuutta, keskinäistä kunnioitusta ja viihtyvyyttä tiloissaan.

Käytännössä nämä periaatteet siis sisältävät hieman laajennetusti yleiset hyvien tapojen mukaiset käyttäytymissäännöt, joita suomalaisyhteiskunnassa nykyään yleensä opetellaan viimeistään alakoulussa, mutta usein jo varhaiskasvatuksessa. On hienoa havaita, että yhä useammat organisaatiot tekevät tällaisia julkilausumia ja käyttäytymisedellytyksiä, vaikka tällaisia käytäntöjä ei ole ollut olemassa esimerkiksi ”boomer”-sukupolven kasvaessa. Tälle 1946-64 syntyneiden ikäluokalle muodostunut nimitys ”Baby Boomer” tai lyhyemmin ”boomer” tulee toisen maailmansodan jälkeisen jälleenrakennuskauden ja talouden kasvun innostamasta väestönkasvusta ja sen aikana syntyneiden sukupolvinimekkeeksi muodostui tämä nimitys ”vauvabuumin” mukaisesti. Nykyinen, hieman negatiivinen, konnotaatio ”boomereihin” liittyy enemmän myöhempien X-sukupolven, milleniaalien ja Z-sukupolven näkemuseroihin tuon vanhempiensa ja osin isovanhempiensa sukupolven, eli boomereiden, kanssa.

Oman käsitykseni mukaan turvallisemman tilan periaatteita vastustetaan yleensä siksi, että niiden vastustajilla on oman minän kanssa ongelmia ja työstämistä, jolloin on vaikeaa antaa toisillekaan tilaa. Menemättä aiheeseen sen syvemmälle, aivan liian moni on saanut elämässään kolhuja, erityisesti lapsuudessa, jotka vaikuttavat vielä aikuisiällä merkittävästi. Näillä ihmisillä ei ole riittäviä työkaluja itsensä parantamiseen ja eheyttämiseen, joten voi olla liikaa odottaa heidän kykenevän antamaan armoa toisille. Ongelma on varsin monimutkainen ja kompleksinen. Sen korjaamiseen tarvitaan merkittäviä yhteiskunnallisia panostuksia. Suomessa näiden asioiden hoito on käsitykseni mukaan kansainvälisesti korkealla tasolla. Surullista, että taso ei kuitenkaan ole niin hyvä, kuin sen pitäisi olla. Viittaa tässä esimerkiksi mielenterveyspalveluihin, avohoitoon, perhetukeen, päihdehuolto ja muihin vastaaviin.

### **Vastuullisen tilan periaatteet**

DEI-asiantuntija ja puhuja (Diversity, Equity, Inclusion) Elise Ahenkorah on esittänyt perusteltua kritiikkiä turvallisemman tilan periaatteita kohtaan. Pyrkinessään toimimaan rodullistettujen tai tasavertaisuutta ansaitsevien yhteisöjen kanssa monet organisaatiot puhuvat ”turvallisista ja rohkeista” tiloista, joissa kaikki voivat toimia vapaasti, jakaa kokemuksiaan ja käydä osallistavaa keskustelua. (Ahenkorah 2020).

Turvallisen tilan pitäisi olla tila tai paikka, jossa yksittäinen henkilö tai ryhmä voi kokea varmuutta siitä, ettei heihin kohdistu syrjintää, kritiikkiä, ahdistelua tai muuta henkistä tai fyysistä

vahinkoa. Ahenkorah'n näkemys kuitenkin on, että niin sanottuja turvallisia tiloja ei todellisuudessa ole olemassa, koska ihmisten ajatuksia ja käytöstä on mahdotonta ennustaa (mt. 2020).

Niin kutsutut ”rohkeat tilat”, englanniksi ”brave spaces” tekevät tyhjäksi sen päivittäisen rohkeuden, jota syrjäytyneiden yhteisöjen on pystyttävä osoittamaan jokapäiväisessä elämässään kohdatessaan ennakkoluuloja, syrjintää tai mikroaggressioita työpaikoilla ja yhteiskunnassa. Rohkea tila on tila, jossa osallistujien pitäisi pystyä tuntemaan olonsa mukavaksi ja oppimaan, jakamaan sekä kasvamaan. Rohkeat tilat on tarkoitettu kaikille huolimatta rodusta, sukupuolista, kyvyistä tai kyvyttömyyksistä, maahanmuuttajastatuksesta tai kokemuksista. Niissä korostetaan, kuinka tärkeää on olla rohkea voidakseen olla oma itsensä ja jakaakseen henkilökohtaisia kokemuksia. Mutta itse asiassa vaatimus rohkeudesta tekee kokemuksesta joillekin uuvuttavan. Edistyäksemme inklusiossa (eli toisten mukaan ottamisessa), ei pitäisi edellyttää osallistujilta rohkeutta tai luvata turvallisuutta, jota ei voida todellisuudessa taata. Sen sijaan voisi ja pitäisi käyttää vastuullisuuden periaatteita, joten Ahenkorah esittääkin turvallisempien periaatteiden nimeämistä ”vastuullisen tilan periaatteiksi.” (mt. 2020.)

Käytännössä vastuullisuus tarkoittaa, että olet itse vastuussa itsestäsi, aikeistasi, sanoistasi ja teoistasi. Se tarkoittaa osallistumista hyvin aikein, mutta vaatii myös ymmärrystä aikeidensa ja toimintansa yhteensovittamisesta, mikä onkin varsinainen periaatteiden ymmärtämisen ja niihin sitoutumisen testi. Vastuullisen tilan ohjeista sopimalla (syrjityt ja marginaaliyhteisöt) voivat sopia toimintatavoista, jotka auttavat muodostamaan yhtenäisyyttä ja löytämään keskusteluissa yhteistä maaperää. Niiden avulla osallistujien on mahdollista sovittaa yhteen hyvät aikeensa ja saada aikaan toivomansa vaikutuksen. Vastuullisen tilan ohjeet eivät edellytä keneltäkään kohtuutonta rohkeutta. Sen sijaan niillä asetetaan kaikille tasapuolinen velvollisuus käyttäytyä tasapuolisesti ja osallistavasti, jotta voidaan reaaliajassa edistää syvempää ymmärrystä erilaisista elämisestä ja kokemuksista. (mt. 2020)

Tällainen ohjeistus on toistaiseksi harvalla kaupallisella yrityksellä julkisesti käytössä. Sellaisen käyttöönotto näin aikaisessa vaiheessa, kun harva yritys vielä julkisesti sellaista tekee, on yritykselle tilaisuus ottaa edelläkävijän asema. Sen oikeanlaisella viestinnällä voi edistää yrityksen ja työnantajajaimagoa. Lisäksi sen avulla voidaan proaktiivisesti vaikuttaa työssä koettuun psykologisen turvallisuuden tunteeseen, joka parantaa esimerkiksi työntekijöiden viihtyvyyttä ja työssä jaksamista.

Alla ovat Ahenkorahn ehdottamat vastuullisen tilan periaatteet, jotka hän muodostanut UCLA:n (Kalifornian yliopisto Los Angelesissa) turvallisemman tilan ohjeista.

### Vastuullisen tilan periaatteet

1. Älä keskeytä muita.
2. Kuuntele aktiivisesti sen sijaan, että odotat vain omaa puheenvuoroasi. Kirjaa tarvittaessa ajatuksesi muistiin.
3. Ole tietoinen keskustelussa käyttämästäsi ajasta ja jos siltä tuntuu, osallistu keskusteluun.
4. Anna kaikille mahdollisuus puhua ilman painetta.
5. Yritä ymmärtää, että kaikki ovat mukana oppimassa. Jos sanoit jotain loukkaavaa tai ongelmallista, pyydä anteeksi tekojesi tai sanojesi loukkaavuutta – älä sitä, että joku tuntee itsensä loukatuksi.
6. Tunnista ja hyväksy, että keskustelussa esiintyvä kitka on merkki siitä, että keskusteluun tulee useita ideoita – ei siitä, että osallistujat eivät tule toimeen.
7. Anna kunnia sinne, mihin se kuuluu. Jos toistat jonkun aiemmin esittämää ajatusta, anna siitä asianmukainen tunnustus.
8. Pyydä selvennystä – älä oletta tai projisoi.
9. Puhu omasta puolestasi. Käytä "minä"-lauseita. Älä osallistu muiden kokemuksiin.
10. Sanoilla ja äänensävyllä on väliä. Ole tietoinen sanojesi vaikutuksesta, älä vain tarkoituksestasi.
11. Lähdettyäsi tilasta, pohdi kuinka voisit jokapäiväisessä elämässäsi viedä oppimiasi asioita käytäntöön ollaksesi parempi liittolainen.
12. Jos osallistut tilaisuuteen jonkin yhteisön liittolaisena, anna moninaisuudelle ja syrjäytyneille tilaa kokemustensa jakamiseen.
13. Kysy yleisöltäsi, tarvitaanko muita ohjeita heidän tuekseen, jotta keskustelu ei aiheuta enempää traumoja.

Ahenkorah suosittelee sisällyttämään vastuullisen tilan ohjeet tapahtuman tai tilaisuuden ilmoittautumisprosessiin, jotta osallistujat tuntevat ne jo ennen saapumistaan. Se antaa myös moninaisille osallistujille mahdollisuuden ilmaista mahdolliset tarpeensa ennakkoon ryhmän kanssa. (mt. 2020.) Lähdemateriaaleina myös Ahenkorahn tekemä vertailutaulukko turvallisten, rohkeiden ja vastuullisten tilojen välillä (liite 1).



## 4 KÄYTETYT MENETELMÄT

### 4.1 Katsaus kirjalliseen materiaaliin

Ensimmäisenä menetelmänä perehdyin aihepiiristä kirjoitettuun materiaaliin, vaikka en tehnyt-kään varsinaista kirjallisuuskatsausta (Mannila 2021). Aihepiiriä käsittelevät kirjat sisälsivät kohtuullisen paljon päällekkäisyyksiä, joten en katsonut tarpeelliseksi mainita niitä kaikkia lähdeaineistona, vaikka niistä saatu teoriatieto ehkä valuikin mukaan omien ajatusteni joukkoon.

Luin muun muassa Minea ja Mikko Pyykösen kirjan Seksuaalinen häirintä työpaikalla (2019), jonka mainitsen heti kärjessä. Lukemistani teoksista Pyykösten kirja oli käsikirjamaisena hakuteoksena lakiviitteineen ja esimerkkeineen kattavin yksittäinen kokonaisuus seksuaaliseen häirintään ja yleisesti häirintään liittyen. Muita lukemiani suomenkielisiä teoksia olivat muun muassa Epäasiallinen kohtelu – häirintä ja syrjintä työyhteisössä (Kess & Ahlroth 2012), Seksuaalinen häirintä (Vilka 2011) ja Häirintä työpaikalla (Kess & Kähönen 2010).

Merkittävä määrä viittauksistani kohdistuu internetlähteisiin, koska kirjallisuusaineistoa häirinnän ja konfliktien aihepiiristä osoittautui olevan merkittävästi vähemmän, kuin on sähköisesti julkaistuna. Englanninkielistä materiaalia häirinnän ja konfliktien aihepiiristä löytyy huomattavasti suomenkielistä enemmän. E-kirjojen osalta myös hakutoiminnon käyttäminen ja lainaamisen vaivattomuus fyysisiin kirjoihin verrattuna on suuri mukavuustekijä.

Hyödynsin paljon eri viranomaisten ohjeita ja oppimateriaaleja, jotka ovat pääasiassa saatavilla vain näiden viranomaisten verkkosivustoilta. Kenelle tahansa aihepiiriin perehtyvälle lienee välttämätöntä selata materiaaleja, joita esimerkiksi Aluehallintovirasto, Tasa-arvovaltuutettu, Terveystieteiden tutkimuskeskus, Työterveyslaitos ja Työturvallisuuskeskus julkaisevat. Lopuksi on mainittava Finlex, joka on lainsäädännön tietovarastona tärkeä tietolähde. Jätin käyttämättä monia lähteitä ja taustamateriaalia, jota olin kerännyt ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista, koska työn laajuus oli pidettävä asetetuissa raameissa ja fokus valituissa aiheissa.

### 4.2 Vertailututkimus

Toiseksi menetelmäksi valitsin vertailututkimuksen, englanniksi benchmarking (Tuominen 2011), jotta voisin hyödyntää jo valmiiksi mietittyjä ja jäsenneiltyjä ohjemateriaaleja häirintä- ja / tai konfliktinratkaisuun liittyen sekä vertailla niiden eroja ja yhtäläisyyksiä (mt. 2011, 11).

Siten saatoin vertailun avulla poimia yhtäläisyydet ja arvioida eroavaisuuksia, valita niistä parhaat palat ja hioa sisältöä oman taustatutkimukseni löydösten perusteella. Vertailututkimus on menetelmänä, jonka avulla voi oppia ja kehittää omaa prosessia, suorituskkyä tai tekemistä vertailemalla kehitettävää asiaa tai aihetta muilta. Vertailututkimuksen kokonaisuus vaatii ensin oman kehitystarpeen tunnistamisen ja sen jälkeen vertailukohteiden, kuten organisaatioiden, prosessien, toimintamallien tai muun vastaavan valinnan. Seuraavaksi tutkitaan, kuinka itse toimitaan nykyhetkellä ja verrataan sitä vertailukohteisiin. Löydösten perusteella asetetaan kehitystavoitteita ja ryhdytään soveltamaan opittua. Pidemmässä prosessissa muutoksia seurataan ja positiivinen kehitys pyritään tunnistamaan ja vakiinnuttamaan. (mt. 11-20.)

Ajatuksena oli etsiä vertailtaviksi kolmesta kuuteen sopivaa suomalaisorganisaatiota, verrata niiden käytäntöjä ja ohjeistuksia, poimia niistä parhaat käytännöt yhteen ja sovittaa kokonaisuus Bookersin ikärakenteeltaan nuoreen, myyntihenkiseen kulttuuriin. Erityisesti olin kiinnostunut siitä, kuinka ohjeistukset ja mahdolliset ratkaisuprosessit on suunniteltu (Niva 2021, 15). Tarkoitukseni oli kysyä vertailututkimukseen osallistuvilta yrityksiltä, minkälaisia käytännön kokemuksia ohjeistusten vaikutuksista on saatu esimerkiksi verraten aikaan ennen ohjeistusten käyttöönottoa ja niiden julkaisemisen jälkeen.

### 4.3 Kyselytutkimus

Kolmantena menetelmänä toimi määrällinen ja vakioitu kyselytutkimus (Vilka 2021, 76), jonka valitsin koska halusin saada mahdollisimman kattavan indikaation organisaation tämänhetkisestä tilanteesta. Kyseessä on kokonaistutkimus, jonka perusjoukkona on koko Bookersin henkilöstö (mt. 2021, 80). Haluan myös varmistua tulosten anonymiteetistä vastausten luotettavuuden takaamiseksi, joten toteutan kyselytutkimuksen lomakkeen (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2005, 182) Webropol-palvelussa. Se mahdollistaa kyselyn jakelun vaivattomasti url-linkkinä sähköpostitse tai muulla sähköisellä viestinnällä kohdeorganisaatiossa ja, jossa anonymiteetin pystyy varmistamaan asetuksilla. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää perusjoukon käsityksiä yhteisestä toimintakulttuurista ja lähimenneisyyden kokemuksia häirintä- ja konfliktitilanteista sekä toiveita niihin liittyvästä opastuksesta. Kyselyssä esitettiin väitteitä, joihin vastattiin valitsemalla sopiva vaihtoehto numeroasteikolla 1-5. Bonuksena ajateltiin kyselyyn vastaamisen johdattelvan vastaajat samalla pohtimaan omaa suhdettaan ja tietämystään aiheisiin liittyen, mikä saattaa käynnistää yksilökohtaisen pohdinnan jo ennen ohjeistusten käyttöönottoa. Lisäksi saatiin indikaatio Bookersin henkilöstöhallinnon käyttöön siitä, onko

esimerkiksi mahdollisten jatkoselvitysten tekeminen tai aihepiiriin liittyvän koulutuksen järjestäminen henkilöstölle tarpeellista. Kyselytutkimuksessa on riski vastaajamäärän alhaisuudesta (Vilka 2021, 76), mutta käytännössä tällaisessa kontekstissa siihen voidaan vaikuttaa tilaajan esihenkilöiden aktiivisuuden kautta. Koska kysely toteutettiin internetpohjaisella palvelulla, sen jakelu järjestyy vaivattomasti Bookersin henkilöstöhallinnon kautta linkkinä koko henkilöstölle. Käytännössä siihenkin sisältyi pieni riski vastausten luotettavuuteen liittyen, koska henkilökohtaisia vastauslinkkejä ei voitu käyttää vastaajien tunnistamattomuuden mahdollistamiseksi. Käytännössä kuka tahansa, joka linkin saanut olisi voinut kyselyyn. Pidin kuitenkin erittäin epätodennäköisenä kyselyn kontekstin huomioiden, että kukaan henkilöstöstä jakaisi linkkiä työyhteisönsä ulkopuolelle. Vastaajia kyselyssä oli lopulta 44, mikä vastaa henkilöstöstä noin yhtä viidesosaa, joten vastaajien määrän ja vastausten sisällön perusteella hyvin todennäköisesti vastaajat olivat kaikki kohdeorganisaatiosta.

#### 4.4 Työpaja

Opinnäytetyöprosessin neljäntenä menetelmänä toimii esihenkilöiden ja henkilöstöhallintoon osallistuvien työpaja. Työpaja on menetelmänä luento osallistavampi ja fasilitaattori ohjeistaa, haastaa, kysyy kysymyksiä, pitää keskustelua käynnissä ja tekee yhteenvetoja. Hyvässä työpajassa osallistujat tekevät jopa 80% varsinaisesta työstä, jolloin osallistujien oppiminen tapahtuu tekemisen kautta (Nash 2010, 2-3).

Suunnittelin työpajan prosessin seuraavasti, mutta jäljempänä ilmenee, että käytännön toteutus poikkesi suunnitellusta.

1. Annan työpajan osallistujille lyhyen teoriapohjan ja esittelen omat, opinnäyteprosessin taustatutkimuksen perusteella muodostuneet, suositukseni eri ratkaisuprosessien suuntaviivoiksi.
2. Fasilitoin käytännön ratkaisuohteiden- ja koulutusmateriaalien suunnittelun koko henkilöstölle, jolloin osallistujat pääsevät siten samalla opettelemaan niiden sisällön itse työstäessään varsinaisia ohjeistuksia Usein tällaisessa työskentelyssä moni oppii jotain täysin uutta ja löytää syvempää ymmärrystä keskustelun ja yhteistyön kautta (mt. 64-65).
3. Mietimme parhaat käytänteet ratkaisuohteuksista viestimiseen ja ohjeiden perehdyttämiseen henkilöstölle.

Alle listatut aiheet työstetään jakaen osallistujajoukko samankokoisiin ryhmiin, kunkin yhden aiheen ympärille. Jokainen ryhmä esittelee työnsä tulokset muille ryhmille, jolloin oppiminen tapahtuu usean eri menetelmän kautta. Jos osallistujia on erityisen vähän, voidaan kaikki aiheet työstää yhdessä.

- 1) Häirintä – esihenkilöiden ohjeet,
- 2) Häirintä –henkilöstön ohjeet,
- 3) Konfliktit – yksi yhtenäinen ratkaisuoheistus ja
- 4) Vastuullisemman tilan ohjeet.

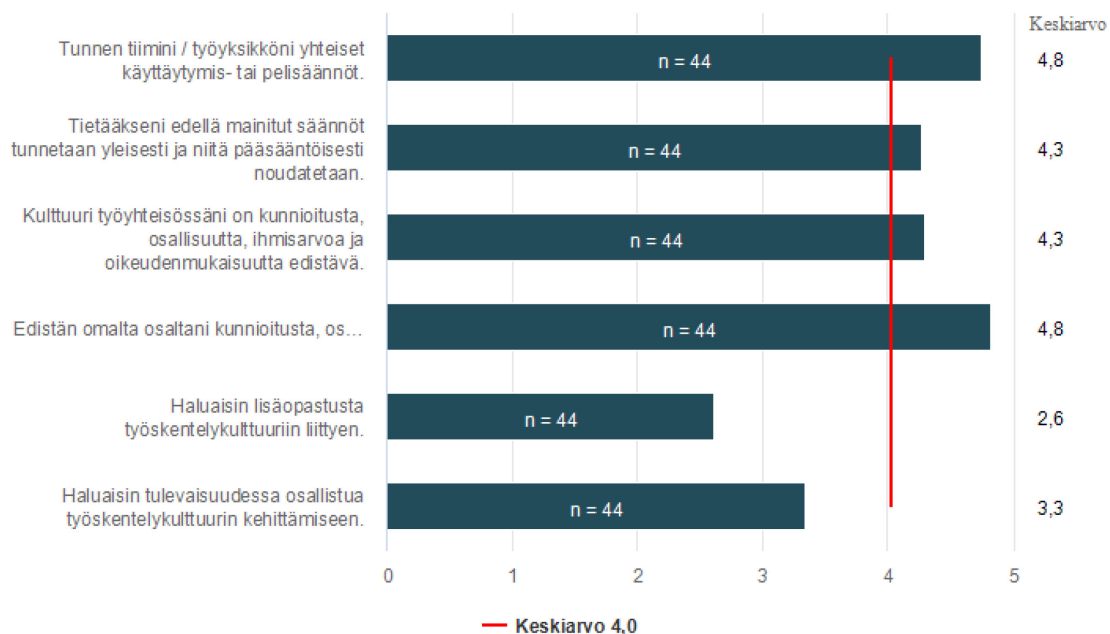
## 5 ANALYYSIT

### 5.1 Kyselytutkimuksen analyysi

Toteutin kyselyn Webropol-työkalulla saavutettavuuden maksimoimiseksi ja vastaamisen kynnyksen pitämiseksi matalana. Anonyymien kyselyn linkki jaeltiin Bookersin henkilöstölle perjantaina 20.5.2022 ja vastausaikaa kyselyyn oli keskiviikkoon 26.5.2022 klo 16.00 asti. Kyselytutkimuksen toteutunut otos oli 44 vastausta, joten käytännössä siihen vastasi hieman alle viidennes Bookersin henkilöstöstä. Otos ei ole niin kattava, kuin olisin toivonut. Haaveilin saavani vastaukset ainakin puolelta henkilöstöstä, mutta olisin ollut tyytyväinen, jos sadan vastaajan raja oltaisiin ylitetty. Aiheeseen liittyen arvelen, että siihen ovat vastanneet suuremmalla osuudella sellaiset henkilöt, joilla on mielipiteitä tai aikaisempia kokemuksia aihepiiristä. Otoksen pienuuden vuoksi on mahdollista, että tulokset antavat vääristyneen kuvan koko henkilöstön kokemuksista tai toiveista. Kyselytutkimuksen tulokset väitteineen ovat opinnäytetyön liitteenä. (Liite 2)

#### Työskentelykulttuuri

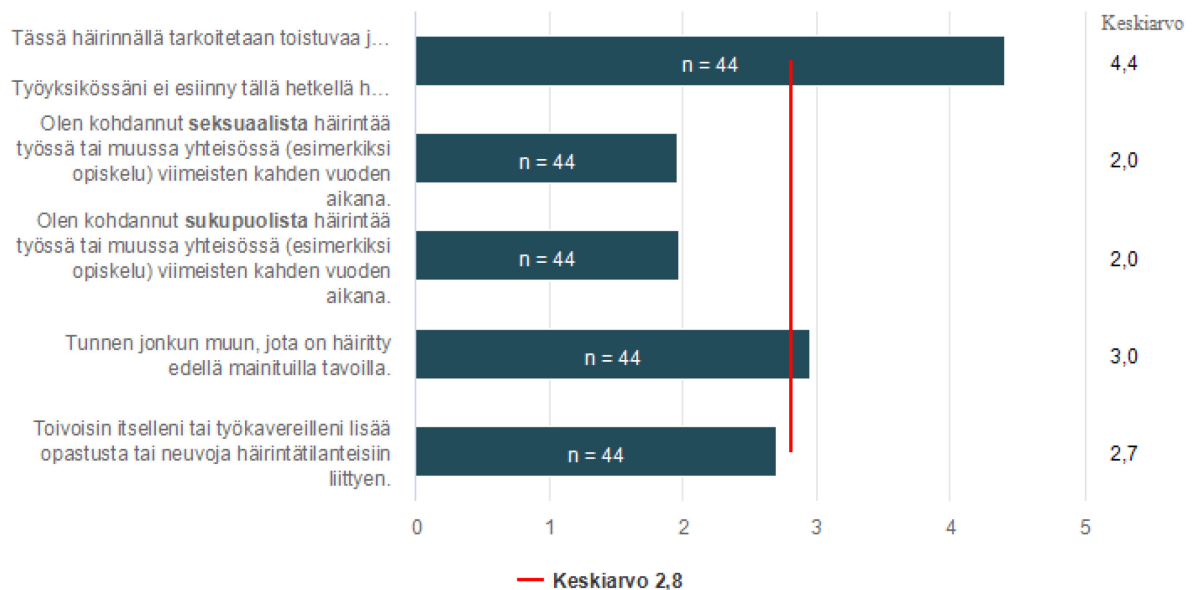
Vastaukset osoittavat, että oman tiimin pelisäännöt ovat hyvin hanskassa ja vastaajat kokevat omalta osaltaan edistävänsä positiivista yrityskulttuuria. Hieman reilu viidennes kaipaa lisäopastusta kulttuurin ja pelisääntöjen suhteen, mutta jopa neljä viidestä suhtautuu myönteisesti työskentelykulttuurin kehittämiseen osallistumiseen.



Kuvio 4. Pylväsdiagrammi – työskentelykulttuuriin liittyvät väittämät.

### Kokemukset häirinnästä

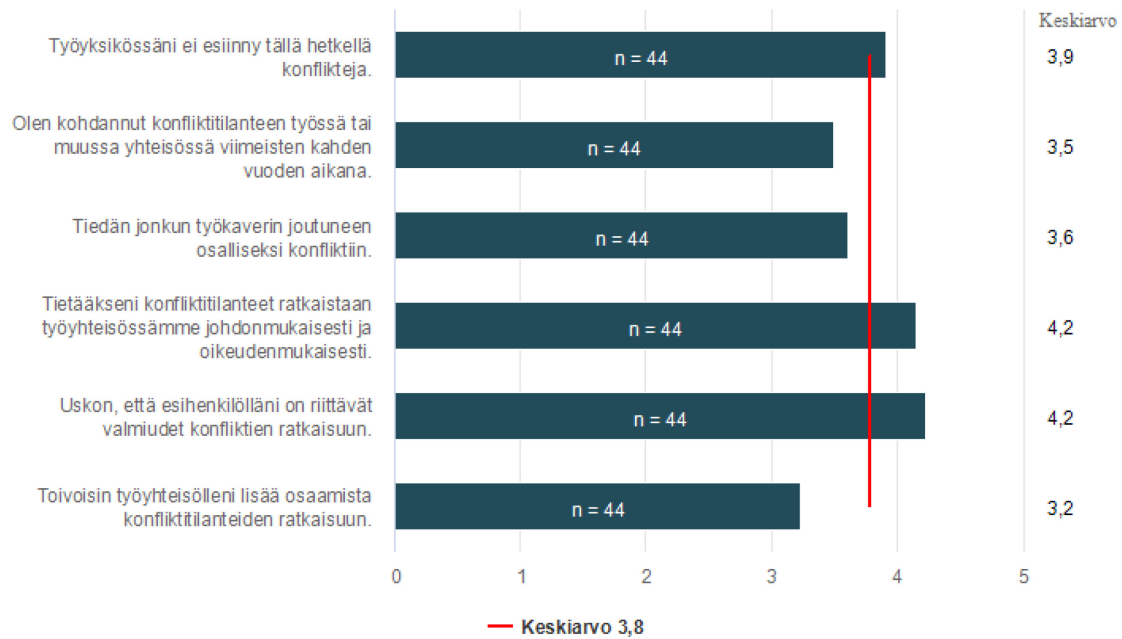
Häirintään liittyvien vastausten perusteella voidaan todeta, että pinnan alla on jotain selvitettävää. Hieman alle kolme neljästä vastasi olevansa täysin samaa mieltä siitä, ettei työyksikössä esiinny tällä hetkellä häirintää (keskiarvo 4,4 ja mediaani 5). Kolme vastaajaa oli väittämän kanssa täysin eri mieltä, mutta tutkimuskysymyksen asettelun perusteella ei voi pystyä selvittämään missä mahdollinen koettu häirintä on tapahtunut. Hieman alle neljännes vastaajista ilmaisi kokeneensa seksuaalista tai sukupuolista häirintää viimeisten kahden vuoden aikana. Yli puolet vastaajista valitsi vaihtoehdoista 3-5 liittyen jonkun häirintää kokeneen tuntemiseen. Kolmasosa vastaajista toivoisi neuvoja ja opastusta liittyen häirintätilanteisiin. On ilmeistä, että ohjeistukselle ja siihen liittyvälle perehdytykselle on kysyntää ja työnantajana Bookersin reagointi tähän tulee tärkeällä hetkellä.



Kuvio 5. Pylväsdiagrammi – häirintään liittyvät väittämät.

### Kokemukset konflikteista

Suunnilleen yhdeksän kymmenestä vastaajasta oli sitä mieltä, että omassa työyksikössä ei esiinny tällä hetkellä konflikteja. Henkilöstö suhtautuu vastausten perusteella luottavaisesti konfliktitilanteiden ratkaisemiseen ja esihenkilöiden valmiuksiin ratkaista konflikteja. Enemmistö on sitä mieltä, että lisäosaaminen konfliktitilanteiden ratkaisuun olisi tervetullutta.



Kuvio 6. Pylväsdiagrammi – työskentelykulttuuriin liittyvät väittämät.

Yhteenvedona voisi todeta vastaajien osalta, että työpaikan pelisäännöt, siltä osin kuin ne on määritelty, tunnetaan. Suurin osa vastaajista ei pidä häirintää tai konflikteja ongelmana työyhteisössään ja esihenkilöiden valmiuksiin ratkaista häirintä- ja konfliktitapaukset luotetaan. Ohjeistukselle ja ennaltaehkäisylle valistamisen kautta näyttäisi kuitenkin löytyvän jonkin verran kysyntää. Koko henkilöstöstä noin 20 % vastaajaosuus ei anna vielä kattavaa kuvaa koko yrityksen tilanteesta.

## 5.2 Vertailututkimus – häirintätilanteiden ohjeistukset

Valitsin benchmarkingiin mukaan lähteitä, joiden ajattelin lähestyvän aihetta hieman erilaisista näkökulmista. Löysin useita lähteitä ja totesin, että neljän lähteen vertailulla saadaan aiheesta riittävän kattava selvitys, koska sisällöistä ei löytynyt suuremmin vaihtelua.

Lähteiksi valikoituivat aineistotutkimuksen hakujen yhteydessä löytyneistä sopivista kohteista seuraavat tahot, jotka ovat julkaisseet oman tai yleisluontoisen ohjeensa häirintätilanteiden käsittelyyn.

1. Duunitori – työnhakukone ja rekrytointimedia.
2. Helsingin kauppakamari – pohjoismaiden suurin vapaaehtoiseen jäsenyyteen perustuva liike-elämän edunvalvontajärjestö.

3. Super-lehti – hoitoalan ammattilaisten verkkolehti.
4. Työturvallisuuskeskus – työmarkkinajärjestöjen asiantuntijaorganisaatio.

Duunitorin ohjeessa käydään lyhyesti läpi häirinnän yleisyyttä viitaten akavalaisten liittojen 2018 teettämään tutkimukseen. Artikkelissa kerrotaan työnantajan vastuista velvollisuuksista häirintään liittyen ja kerrotaan esimerkkien avulla, kuinka tunnistaa häirintä. Positiivisesti artikkelissa huomioidaan häirinnän ja sukupuolisen häirinnän tunnusmerkit, mutta siinä ei juuri pureuduta seksuaaliseen häirintään. Lisäksi nostetaan myös esiin mikä ikävä käytös ei epämielilyttävyydestään huolimatta ole määriteltävissä häirinnäksi. Tärkeimpänä sisältönä annetaan ohjeet häirintätilanteessa toimimiseen. Yksilön oikeusturvan kannalta on tärkeää myös huomioida häirikön tekojen kieltämisen merkitys ja häiritsevän käytöksen yksilöinti. Esimerkiksi ”Älä kosketa minua”, ”Lopeta kuvien lähettäminen”, ”En halua, että puhut noin.” Ilman häiritsevän teon yksilöintiä on vaikeaa osoittaa häiritsijän ymmärtäneen toimintansa häiritseväksi. Ohje sisältää esihenkilölle vaiheistetut askelmerkit häirintätilanteissa toimimiseen. Joskus työnantajan näkökulmasta kyse voi olla muusta kuin häirinnästä. Silloin on erityisen tärkeää perustella osapuolille syyt, miksi näin on, ja selittää ettei työnantajan näkökulmasta kyseessä ole häirintätapaus. (Mäkelä 2022.)

Helsingin kauppakamarin ohje on lakimiehen kirjoittama ja se alkaa viittauksilla työturvallisuus- ja tasa-arvolakeihin, joilla erilaiset häirinnän muodot määritellään ja kielletään. Hyvänä nostona lainaan artikkelin laintulkintaa:

Jotta olisi kyse tasa-arvolain tarkoittamasta häirinnästä, tekijän on oltava tietoinen tai hänen pitäisi tavanomaista harkintaa käyttäen tietää, että käyttäytyminen ei ole toivottua. (Parnila, 2018.)

Ensisijainen vastuu häirinnästä on häiritsijällä itsellään ja työnantajalla sitten, kun häirintä on saatettu tosiasiallisesti työnantajan tiedoksi. Muuten ohjeistuksen järjestys on samankaltainen, kuin Duunitorin ohjeessa, mutta seikkaperäisempi esimerkiksi dokumentoinnista huolehtimisen, selvitystyön, ratkaisemisen ja tiedottamisen osalta. Lopussa suositetaan laittamaan työpaikan toimintaohjeet kuntoon, jos niitä ei vielä ole, mikä onkin ehdottoman suositeltavaa. (Parnila, 2018.)

Super-lehden ohjeessa (Kempainen 2020) lähdetään liikkeelle työhyvinvoinnista ja todetaan epäasiallisen kohtelun heikentävän työhyvinvointia. Seuraavaksi määritellään häirintä ja seksuaalinen häirintä todeten esimerkein mitkä teot voivat olla häirintää sekä todetaan millainen



kielteinen käyttäytyminen ei kuitenkaan ole häirintää. Varsinainen ohjeistus alkaa esihenkilöille suunnatulla luettelolla toimenpiteiden järjestyksestä:

- Selvittäminen,
- sovittujen toimintatapojen noudattaminen,
- tarpeen mukaan ulkopuolisen avun hankinta,
- osapuolten kuuleminen ja mahdollinen yhteinen keskustelutilaisuus,
- selvitykseen perustuva ratkaisu asianosaisille ja muille mukana olleille osapuolille,
- seuraamukset,
- sovitun toteutumisen seuranta ja
- tiedottaminen.

(Kemppainen 2020)

Hienona lisänä suositellaan sovittelutoiminnan käynnistämistä osapuolten tai koko työyhteisön kesken tarvittaessa. Dokumentoinnin tärkeyttä painotetaan omassa kappaleessaan. Häiritylle annetaan omat ohjeensa: ota asia esiin, kiellä, ilmoita esihenkilölle, kirjaa tapahtunut ja pyydä tarvittaessa apua esimerkiksi työsuojeluvaltuutetulta. Myös työyhteisön jäsenille annetaan ohjeita häirinnän ehkäisemiseksi. Niissä suositetaan muun muassa johdon ja työntekijöiden kesken yhdessä laadittuja hyvän käyttäytymisen toimintaohjeita koko työpaikalle. Lopuksi suositetaan ottamaan yhteyttä työsuojeluviranomaiseen eli paikalliseen aluehallintoviranomaisen työsuojelun vastuualueeseen:

Jos työnantajasi ei toimi häirinnän lopettamiseksi tai toimet eivät ole auttaneet, voit pyytää tietoa ja apua työsuojeluviranomaiselta. Aluehallintovirastojen työsuojelun vastuualueet toimivat alueellisina työsuojeluviranomaisina.

Työsuojeluviranomainen antaa ohjeita ja neuvoja sekä tarvittaessa valvoo, että työnantaja saatuaan tiedon häirinnästä toimii häirinnän lopettamiseksi, koska se on työturvallisuuslaissa määritelty työnantajan velvollisuudeksi. (Kemppainen 2020.)

Työturvallisuuskeskuksen osalta vaikuttaa siltä, että ohjetta ei ole päivitetty viime aikoina. Siinä esimerkiksi käytetään edelleen termiä ”esimies”. Ohje lähtee liikkeelle ennaltaehkäisyn merkityksestä, mikä esimerkiksi kauppakamarin ohjeessa mainitaan vasta lopussa. Ohjeessa todetaan kieltämisen ja häirinnän yksilöinnin tärkeys, suositetaan tarvittaessa tuen pyytämiseen, asian vieminen esihenkilölle, tapahtumien dokumentointi ja ilmoituksen eskalointi esihenkilön esihenkilölle, jos asiaan ei tartuta kohtuullisessa ajassa. Positiivisena sivulta löytyy lomake, jolla voi ilmoittaa työnantajalle kokemastaan häirinnästä. (Liite 3) Ilmoitusten jälkeen asian selvittelyyn paneudutaan ja korostetaan osapuolten mahdollisuutta käyttää selvityksessä tukihenkilöitä. Erityisesti painotetaan työnantajan objektiivisuuden tärkeyttä ja suositellaan

käyttämään apuna esimerkiksi asiantuntevaa työsuhdelakimiestä. Asian ratkaiseminen, seuranta ja mahdolliset seuraamukset käsitellään seuraavaksi. Todetaan myös, että ratkaisu voi olla se, että todetaan, ettei tapauksessa ollut kyse häirinnästä. Joka tapauksessa on tärkeää antaa ratkaisu asianosaisille kirjallisena, jotta siitä on myöhemmin tilanteen vaatiessa näyttöä.

## 6 TUOTOKSET

### 6.1 Kysely

Kyselyn kautta Bookers sai henkilöstön tilanteesta ja tarpeista uutta tutkittua tietoa, jonka pohjalta voi suunnitella jatkotoimenpiteitä. Näitä tuloksia voi myös hyödyntää perehdytettäessä uusia ohjeistuksia henkilöstölle tarkemmalla tasolla. Tulosten perusteella oli, heikohkon kattavuuden vuoksi, mahdotonta tehdä koko henkilöstöä kattavaa päättelyä. Annettujen vastausten perusteella tilanne vaikuttaa vastaajien keskuudessa yleisesti ottaen hyvältä. Kuitenkin yksikin ilmaistu kokemus häirinnästä antaa aiheita toimiin ja kyselyssä kolme vastaajaa ilmaisi työyksikössään ilmenevän häirintää. Anonyymeinä kyselyn tulokset eivät mahdollista muita käytännön toimenpiteitä, kuin jatkoselvityksen käynnistämisen, mutta se on organisaation kannalta kuitenkin merkittävää, että käytettävissä on tutkittua tietoa, minkä pohjalta toimia.

### 6.2 Työpaja

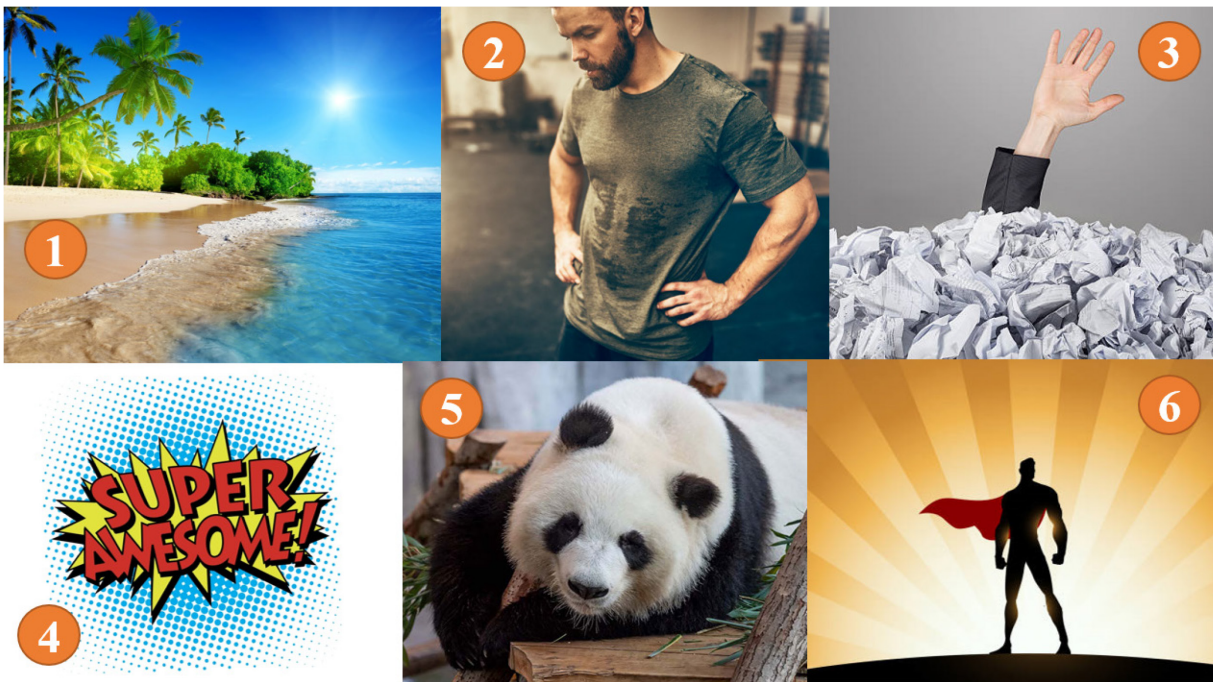
Kaikki kokeneet tietävät, että hyväkään suunnitelma ei kestä kosketusta todellisuuden kanssa. Niin kävi tälläkin kertaa ja valitettavasti sillä oli vaikutuksensa myös työn tuloksiin. Alun perin puolen päivän mittaiseksi suunnittelemani työpaja jouduttiin useamman, sekä oman että tilaajan tilanteeseen vaikuttaneen, olosuhdemuutoksen vuoksi typistämään ja tiivistämään vain yhden tunnin mittaiseksi. Käytännössä sopeutuminen edellä mainittuihin muutoksiin johti siihen, etten pystynyt alkuperäisen suunnitelman mukaisesti osallistamaan esihenkilöitä laajasti ohjeistusten työstämiseen yhteistyössä.

Jouduin tekemään itse valtaosan alun perin tilaajan esihenkilöstölle suunnitellusta työstä. Ratkaisuohteistusten, pikaohjeiden ja lopullisten tekstimuotoilujen jatkotyöstö ja hiominen jäävät tilaajan vastuulle. Toisaalta, ne on joka tapauksessa adaptoitava organisaationsa läpikotaisin tuntevan henkilön toimesta olemassa oleviin prosesseihin sopiviksi, mikä varmasti vaatii henkilöstön panosta, joten tilaajan kannalta vahinko ei ehkä ole merkittävä.

Työpaja järjestettiin Bookersin tiloissa Helsingissä 24.5. Osallistujina olivat Bookersin tiimiesihenkilöt (14) ja henkilöstöhallinnon edustajana henkilöstöjohtaja Marko Luttinen. Osa läsnäolleista osallistui Microsoft Teams -videoneuvottelusovelluksen välityksellä ja hieman yli puolet oli läsnä kokoustilassa. Käynnistin työpajan tilaisuuden tarkoituksen ja tavoitteiden esit-

telyllä, jonka jälkeen käytiin läpi aikataulu ja työpajan vaiheistus. Asiaa tunnin mittaiseen työpajaan oli paljon, joten heti alussa tein selväksi, ettei koko materiaalia käytäisi läpi seikkaperäisesti, vaan esittelisin sen ja toimittaisin eteenpäin jatkotyöstämistä ja henkilöstön perehdyttämistä varten.

Viritin osallistujat keskittymään hetkeen käyttämällä kuva-assosiaatiota ja pyysin kutakin valitsemaan omaa olo- ja tunnetilaansa vastaavan kuvan oheisesta kuvasetistä ja kysyin satunnaisilta osallistujilta, minkä kuvan he valitsivat ja miksi.



Kuva 8. Kuva-assosiaatiotehtävä.

Esittelin Bookersille tehdyn ratkaisuoheistuskokonaisuuden ja kertosin, miksi näiden ohjeiden olemassaolo on tärkeää. Korostin erityisesti ennaltaehkäisevän vaikutuksen merkitystä, työntekijöiden tasapuolista kohtelua, mutta painotin myös työnantajan lakisääteisten velvoitteiden täyttämisen tärkeyttä. Paras vaikutus saadaan viestinnän keinoin, joten jo tässä todettiin, että on tärkeää sisällyttää ohjeistukset jatkossa perehdytysmateriaaleihin. Kävimme läpi esihenkilöiden ohjeistuksen ja heille suunnatun lyhytohjeen sekä pääpiirteet henkilöstön ohjeista. Painotin tässä kohdassa myös käynnissä olevan kyselyn merkitystä osana viestintäprosessia ja siitä saatavien tulosten merkitystä organisaatiossa mahdollisesti tarvittavien jatkotoimenpiteiden indikaattorina. Viittasin luvussa 3.1 mainitsemiini poissaolojen kustannuksiin ja siihen, kuinka tärkeää ennaltaehkäisy on paitsi työtyytyväisyyden ja -kyvyn kannalta. Painotin, että työnantajan näkökulmasta on myös suuri taloudellinen merkitys, jos häirintään tai konflikteihin liittyviä

poissaoloja pystytään ehkäisemään. Seuraavaksi syvennyimme opinnäytetyön sisällöstä Bookersin henkilöstöhallinnolle koostettuun diasettiin. Siirtämällä se omille kalvopohjille ja hieman sisältöjä muokkaamalla he pystyvät tekemään siitä oman koulutusmateriaalinsa. Lopuksi ryhmä jaettiin kahteen osaan työstämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten varmistutaan, että kaikki tuntevat ohjeet?
2. Miten uusista ohjeista kannattaa puhua tiimeissä ja perehdytyksissä?

Ryhmät saivat viisi minuuttia aikaa vapaaseen keskusteluun, minkä jälkeen vedettiin yhteen mitä kumpikin ryhmä oli keskustellut. Erityisesti painotettiin ohjeistusten lisäämistä perehdytyspaketteihin, mutta myös esihenkilöiden roolia ohjeistusten kouluttamisessa nykyiselle henkilöstölle. Ennaltaehkäisevä vaikutus, työhyvinvointi, henkilöstöstä välittäminen ja tasapuolisen kohtelun varmistaminen nousivat erityisesti esiin, kun vedettiin yhteen, miten uusista ohjeista pitäisi puhua. Ne olivatkin asioita, joita käsiteltiin työpajan aikana. Itselleni työpajan vetäjänä syntyi vaikutelma siitä, että esihenkilöt suhtautuivat aiheisiin avoimesti ja mielenkiinnolla, mutta myös niiden vaatimalla vakavuudella. Pystyin myös vastaamaan esihenkilöiden esittämiin tarkentaviin kysymyksiin kattavasti. Tilaisuudessa ei ollut mahdollista ajan puutteen vuoksi enää osallistaa esihenkilöstöä materiaalin työstämiseen ja viimeistelyyn, vaan heitä enemmänkin vain valmisteltiin ohjeistuksen käyttöönottoon. Kokonaisuutena työpaja oli lyhyestä ajasta huolimatta oman arvioni ja saamieni kiittävien suullisten palautteiden perusteella kuitenkin onnistunut. Useampi osallistuneista esihenkilöistä mainitsi ratkaisuohteistusten olevan hyvin ajankohtaisia ja tulevan tarpeeseen.

### **6.3 Ratkaisuohteistukset ja vastuullisemman tilan ohjeistus**

Opinnäytetyön lopputulemana Bookersille syntyivät 1) kattava, kirjallisuuteen, tutkittuun tietoon ja vertailuihin perustuva ratkaisuohteistus häirintätilanteisiin; esihenkilöstölle omansa ja työntekijöille oma hieman suppeampi ohjeistuksensa, 2) erillinen ratkaisuohteistus konfliktitilanteisiin ja 3) vastuullisemman tilan ohjeistus. Esittelen ohjeistukset seuraavissa luvuissa lyhyesti ja kokonaisuutena ohjeistukset ovat opinnäytetyön liitteenä. (Liite 4)

Ohjeistusten lisäksi koostin yhden sivun ”step-by-step”-tyyppiset pikaohjeet häirintätilanteisiin; yhden esihenkilöille (liite 5) ja toisen henkilöstön avuksi (liite 6), jotka jokainen voi esimerkiksi tulostaa itselleen talteen.

Bookersin henkilöstöhallinto järjestää materiaalit yrityksen intranettiin esihenkilöiden ja henkilöstön saataville välittömästi, kun ne on siirretty Bookersin omille pohjille ja muokattu lopulliseen muotoonsa. Uusien ohjeiden käyttöönotosta tiedotetaan koko yritykselle ja esihenkilöt perehdyttävät kukin omat tiimensä materiaaleihin. Ohjeet sisällytetään jatkossa uusien työntekijöiden perehdytysprosessiin ja -materiaaliin. Näillä toimenpiteillä päästään alkuun ohjeistusten ennalta ehkäisevän vaikutuksen suhteen, mutta lisäksi esihenkilöt saavat itselleen tukea päivit-  
täisjohtamiseen selkeämpien ja yhtenäisten toimintamallien muodossa.

#### **6.4 Häirintätilanteiden ratkaisuohteistus esihenkilölle**

Esihenkilöille suunnattu ohjeistus on työkalumallinen kokonaisuus, joka opastaa ymmärtämään häirintätilanteita ilmiönä ja antaa työkaluja niiden käsittelyyn. Ohjeistus ei sellaisenaan korvaa koulutusta, jollainen antaa esihenkilöasemassa toimivalle valmiudet tällaisten tilanteiden käsittelyyn. Se kuitenkin antaa sopivasti kouluttautuneelle esihenkilölle työkaluja konkreettisiin toimiin, kuten asioiden selvittämiseen, keskusteluiden käymiseen, työntekijöiden ohjeistamiseen, kriisitilanneviestintään, seuraamuksiin ja kurinpitotoimiin sekä viranomaisyhteistyöhön. Työnantajan, jonka edustajana esihenkilö ensisijaisesti toimii, näkökulmasta on joka tapauksessa ensisijaista, että osoitettu häirintä saadaan tosiasiallisesti loppumaan.

#### **6.5 Henkilöstön ohje häirintätilanteisiin**

Henkilöstön ohje on muisti- ja toimintaohjelistana jatkossa osa Bookersin henkilöstön käsikirjaa. Ohjeiden ytimessä on jokaisen yksilöllisen vastuun korostaminen ennaltaehkäisyssä, sääntöjen noudattamisessa ja muiden auttamisessa. Juridisesti yksittäisen työntekijän kannalta on tärkeintä häirintää kokiessa ilmaista häiritsijälle, että kokee asian, sanat tai eleet häirinnäksi. Ohje sisältää henkilöstön näkökulmasta kirjoitettuja käytännön neuvoja ja toimintaohjeita erilaisiin häirintään liittyviin tilanteisiin.

#### **6.6 Konfliktitilanteiden ratkaisuohteistus**

Konfliktien ratkaisuohteudessa selitetään konfliktitilanteiden peruseriaatteet ja niihin liittyvät haasteet sekä pyritään antamaan näkökulmia tilanteen tarkasteluun. Ratkaisuohte on muotoiltu selkeän toimintaohjeen kautta nostamaan esiin konfliktit niiden syntyessä ja ohjaamaan keskustelutilaisuuksien kautta keskinäiseen ymmärtämiseen ja vuoropuheluun.

## **6.7 Vastuullisen tilan ohjeistus**

Vastuullisemman tilan ohjeistus oli oma lisäykseni tilaajan toivomaan kokonaisuuteen. Sen erityinen hyöty on siinä, että sitä ei ole tarkoitettu ainoastaan yrityksen sisäisen ohjeistuksen osaksi. Sitä on tarkoitettu käyttää osana tapahtumien ja tilaisuuksien kutsu- tai ilmoittautumisprosessia, joten sitä voi hyödyntää vapaasti kaikissa tilaisuuksissa, joita Bookers järjestää. Vastuullisemman tilan ohjeistuksen avulla uudenlaista vastuullisuutta voi ulottaa myös yhteistyökumppaneihin ja muihin sidosryhmiin.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 7.1 Arvio kehittämistyön onnistumisesta

Jokainen kolmesta johdannon lopussa esittämästäni tutkimuskysymyksestä sai opinnäytetyöprosessin kautta vastauksensa. Siitä näkökulmasta pidän työtäni onnistuneena, vaikka työ ei edennyt tai muutenkaan toteutunut aivan alkuperäisen suunnitelman mukaan.

Häirintä on kokonaisuutena jo yksin niin laaja aihe, että siihen syventyminen asianmukaisesti vei leijonaosan työhön varatusta ajasta ja tilasta. Puhtaasti seksuaalisen ja sukupuolisen häirinnän kokonaisuudesta voisi tehdä oman työnsä, kuten muistakin häirinnän muodoista. Konfliktiteista ja niiden ratkaisusta voisi myös tehdä kokonaan oman yhtä syvällisen kokonaisuutensa. Huomasin työn loppuvaiheilla, että itseäni jäi vaivaamaan se, etten tehnyt vertailututkimusta konfliktitilanteiden ratkaisuun liittyen. Konfliktien ratkaisuun liittyen jätin useita esiselvitysvaiheessa kartoittamiani lähteitä käyttämättä, koska opinnäytetyön laajuutta oli pakko rajata.

Tunsin ennestään turvallisemman tilan periaatteen ja halusin sovittaa jonkinlaisen ohjeen yrityskontekstiin sopivaan muotoon. Perehtyminen erilaisiin ohjeistuksiin ja niistä kirjoitettuihin mielipiteisiin johti minut turvallisemman tilan periaatteiden seuraavaan evoluutioaskeleeseen – vastuullisemman tilan periaatteisiin. Yksilön omaa vastuuta korostavat vastuullisen tilan periaatteet (Ahenkorah 2020) soveltuvat käytännössä jo ihan sellaisenaan yleiseksi käytössään-  
nöstöksi. Niitä voi erityisesti soveltaa tilanteisiin, joissa osallistujina on (kohdeorganisaation) ulkopuolisia, työyhteisöön ja sen säännöstöön vähemmän perehtyneitä henkilöitä. Tällainen ohjeistus täydentää normaaleja työyhteisön yleisiä pelisääntöjä, joita joka tapauksessa kannattaa silloin tällöin tarkastella kriittisesti ja tarpeen mukaan muokata inklusiivisemmiksi ja kaikille reilummiksi. Vastuun ottaminen itsestään ja muiden hyvinvoinnista huolehtiminen on yhteisesti edullinen tavoite. Sen sanoittaminen julkisesti on sosiaalisen konstruktionismin keino, jolla hyvistä periaatteista saadaan todennäköisemmin tehtyä käytännön todellisuutta.

Valitettavasti kävi niin, että ainoastaan yksi niistä yrityksistä, joilta pyysin saada häirintään liittyvää ohjeistusta nähtäväkseni opinnäytetyötä varten, antoi luvan perehtyä materiaaleihinsa ja käyttää niitä opinnäytetyön osana. Muut yritykset, eivät suostuneet luovuttamaan materiaalejaan käyttöni vedoten niiden olevan vain sisäiseen käyttöön tarkoitettuja. Edellisestä johtuen jouduin kohdistamaan vertailututkimuksen ainoastaan löytämiini julkisiin tietolähteisiin. Niitä onneksi riitti enemmänkin, kuin mitä kannatti käyttää. Erilaisten lähteiden kursorinen vertailu



osoitti, että ohjeistukset ovat hyvin lähellä toisiaan. Todennäköisesti se johtuu häirintään ja vastuisiin liittyvästä vahvasta sääntelystä. Kyse on kuitenkin useammalla eri lailla säännellystä aihepiiristä ja vertailut ohjeistukset ovat sisällöltään hyvin samankaltaisia. Käytännössä vertailututkimuksesta siis muodostui otantatutkimus, koska julkisia lähteitä on merkittävästi enemmän tarjolla, kuin mihin näissä puitteissa oli järkevää syventyä.

Jälkikäteen ajatellen vertailututkimuksen sijaan olisi voinut kokeilla strukturoituja haastatteluita, jos olisin osannut ennakoida, että organisaatiot eivät suoraan anna ulos tällaisia ohjeita. Todennäköisesti aihepiiristä vastaavat henkilöstöhallinnon ammattilaiset olisivat voineet vastata yleisluontoisiin kysymyksiin aihepiiristä.

Kyselytutkimus epäonnistui hieman, jos ajattelee sen mahdollisuuksia tukea ohjeistusten sisältöjä ja rakenteita. Henkilökohtainen tilanteeni pakotti keskeyttämään kevään aikana opinnäytetyön edistämisen kokonaan useamman viikon ajaksi ja kun vihdoinkin pääsin jatkamaan työtä, oli aikataulu ehtinyt jo kohtuuttoman kireäksi vielä edessä oleviin etappeihin nähden. Jos voisin kelata aikaa taaksepäin, olisin järjestänyt työpajan tilaajan kanssa jo paria kuukautta ennen tavoitepäivämäärää ja hyödyntänyt työpajaa kyselyn tavoitteiden ja sisällön muodostamisessa. Kyselytutkimus kuitenkin onnistui siltä kannalta, että ainakin jokainen siihen vastannut joutui pohtimaan työpaikkansa pelisääntöjä ja tietämystään sekä kokemuksiaan häirinnästä ja konflikteista. Se omalta osaltaan auttaa valmistelemaan henkilöstöä uuden ohjeistuksen käyttöönottoon ja mahdollisesti helpottaa perehdyttämistäkin.

## 7.2 Tulosten käytettävyys ja yleistettävyys

Opinnäytetyön tuloksena syntyneet häirintä- ja konfliktitilanteiden ratkaisuohteet voisi ainakin teoriassa ottaa useammassakin organisaatiossa käyttöön. Ne voisi, etenkin opinnäytetyön sisältöön perehtymällä, helposti adaptoida sellaisenaan, tai pienin muutoksin, osaksi yrityksen ohjeistoa toimialasta ja yrityksestä riippumatta. Luonnollisesti aihe tuli annettuna tilaajaorganisaation tarpeista, mutta tiesin jo työtä käynnistäessä, että häirintä on aiheena ajankohtainen, minkä muun muassa jo aiemmin työssä mainitsemani kohu Suomen Olympiakomiteaan liittyen alleviivasi.

Bookersia johdetaan esimerkillisesti ja yritys on saanut erinomaisia tuloksia henkilöstön tyytyväisyyskyselyissä, mutta silti kyselytutkimus paljasti joidenkin henkilöstön jäsenten kokevan

tulleensa häirityiksi, mikä antoi indikaation jatkoselvityksen tarpeellisuudesta. Kyselytutkimuksen tuloksia ei toki voi yleistää koskemaan mitään muuta yritystä. Silti esimerkiksi Suomen urheilun eettisen keskuksen alle kaksi vuotta sitten julkaisema tutkimus seksuaalisesta häirinnästä osoitti, että joka kolmas naisurheilija on kokenut seksuaalista häirintää kilpaurheilun piirissä ja miesurheilijoistakin häirintää on kokenut lähes joka viides (Parkkinen 2020). Ihmiset ovat ihmisiä toiminnasta ja kontekstista riippumatta, joten ennaltaehkäiseville toimille lienee kysyntää. Laajempi tutkimus yrityskentässä voisi olla merkittävä yhteiskunnalliseltakin arvotaan.

### 7.3 Jatkokehitysajatukset ja oma kehittyminen

Yhtenä jälkihuomiona tajusin, että tein hakuja internetin julkisiin lähteisiin ainoastaan Googlen hakukoneella. Lisänä olisi voinut kokeilla yhtä tai useampaa muuta hakupalvelua, joita käyttämällä olisin saattanut löytää hakutuloksia, jotka eivät nyt osuneet kohdalle. Aineiston puutteesta tuskin voi kuitenkaan silti valittaa ja sitä löytyy monipuolisesti tästä aihepiiristä useilla kielillä. Oman kielitaitoni vuoksi hain vain suomen- ja englanninkielisiä lähteitä, mutta laajemmalla kielitaidolla voisi olla mielenkiintoista perehtyä esimerkiksi espanjan-, ranskan- tai saksankielisiin materiaaleihin aihepiiristä ja mahdollisiin EU-alueen sisällä esiintyviin eroihin suhtautumisessa häirintään tai konflikteihin.

Tutkimus häirinnän ennaltaehkäisyn tuloksellisuudesta ja hyödyistä, erityisesti työyhteisön hyvinvoinnin ja siten tuottavuuden, tai mahdollisen tuottamattomuuden, kannalta voisi olla mielenkiintoinen jatkoaihe. Ihmisnäkökulmasta kannattaa pohtia taloudellisiakin vaikutuksia. Ne ovat helpompia mittareita laajemman mittakaavan, esimerkiksi yritysten, toimialojen tai vaikkapa kuntien välisen vertailun tekemiseen.

Toivon, että Humanistinen ammattikorkeakoulu sisällyttää konfliktien ratkaisuun liittyviä opinnäytetöitä vaihtoehtoiksi tuleville opiskelijoille, koska niiden taitojen ja ymmärryksen lisääminen työelämässä on mielestäni äärimmäisen tärkeää yhdessä tekemisen edistämiseksi ja kehittämiseksi sekä yhteistyön onnistumisen varmistamiseksi. Vastuullisemman tilan periaatteiden tutkiminen erilaisissa ympäristöissä, kuten esimerkiksi järjestökentässä tai nuorisotyössä voisi myös olla mielenkiintoinen aihe tutkittavaksi. Taustatyöni johti näistä useampaan sivuhaaraan, jotka jätin kulkematta pystyäkseni rajaamaan opinnäytetyön sisältöä. Mainitsen ne ohessa, jotta lukija voi halutessaan perehtyä aiheisiin, jotka mielestäni olennaisesti kietoutuvat tähän koko-

naisuuteen. Seuraaviin kokonaisuuksiin perehtyminen ja/tai niiden kouluttaminen esihenkilöstölle voisi olla yrityksen kontekstissa erinomainen keino syvällisemmän ihmistuntemuksen ja kattavamman ratkaisuosaimisen varmistamiseksi. Suosittelen muutenkin niihin perehtymistä myös kenelle tahansa opinnäytetyön aihepiiristä kiinnostuneelle. Niitä voisi myös ottaa hyvin mielenkiintoisiksi opinnäytetyön näkökulmiksi.

**Ratkaisukeskeisyys** on lähestymistapa, jolla pystyisi hyvin täydentämään erilaisia ratkaisumalleja. Suosittelisin siihen syventymäistä omana osa-alueenaan huolimatta siitä, onko kontekstina häirintä, konfliktit tai jokin muu aihe. Ratkaisukeskeisyyteen voi tutustua esimerkiksi Ratkaisu- ja voimavarasuuntautuneiden menetelmien edistämisyhdistys ry:n ja sen julkaiseman Ratkes-lehden kautta.

**Väkivallaton vuorovaikutus** (Non-Violent Communication, NVC). NVC:stä käytetään myös suomennosta ”Rakentava ja myötäelävä vuorovaikutus” tai sen lyhennettä RMV, josta koulutusta tarjoaa esimerkiksi Suomen Moniääniset ry. (Grant 2022)

**Neurolingvistisen ohjelmoinnin** konsepti (Neuro-Linguistic Programming, NLP), jonka opit voisivat hyvinkin soveltua häirintä- ja konfliktitilanteiden ratkaisun tueksi, on myös hyvin mielenkiintoinen kokonaisuus. Lyhyesti kuvaillen NLP:ssä perehdytään siihen, kuinka ihmisaivot toimivat: miten opimme, ajattelemme, kommunikoimme, teemme päätöksiä ja miten näissä saadaan aikaan haluttuja muutoksia. Koulutusta tarjoaa muun muassa Suomen NLP-yhdistys ry. (Suomen NLP-yhdistys ry 2022)

Tämän opinnäytetyöprosessin kautta tunnen nyt häirinnän eri muotoja, niihin liittyvää sääntelyä sekä konfliktien syntymekanismia. Ainakin teoriatasolla tunnen niihin molempiin sovellettavia ratkaisumenetelmiä. Huomasin työpajaa pitäessäni, että pienen alkujännityksen haihduttua en tarvinnut lainkaan muistiinpanojani ja pystyin vaivatta kaivamaan vastaukset kysymyksiin suoraan muististani. Tiedän kokemuksesta, että ne taidot ruostuvat, joita ei käytä ja tällekin tietokokonaisuudelle käynee niin. Voisin opinnäytetyön aikana kerryttämäni osaamisen avulla ajatella lähteväni tarjoamaan konsultointia aihepiiristä. Se oli jossain vaiheessa työtä suunnitella harkinnassakin. Nykyinen työni työyhteisön kehittäjänä on jo niin mielenkiintoista ja monipuolista, ettei vain kapeaan ja hieman negatiivissävytteiseen aihepiiriin rajautuva konsultointi enää tunnu houkuttelevalta.

Näitä jatkokehitysajatuksia pohtiessani ja kirjoittaessani tajusin, että sivuutin käytännössä täysin myös sen kysymyksen esittämisen ja pohdinnan, miksi ihmiset itse asiassa häiritsevät toisiaan eri tavoilla. Siinäpä vasta olisi suuri ja potentiaalisesti hyvin tärkeä aihe tutkittavaksi!

## LÄHTEET

- Akavan erityisalat 2022. Turvallisemman tilan periaatteet. Ohje. Viitattu 4.4.2022. [https://www.akavanerityisalat.fi/palvelut\\_ja\\_edut/koulutukset\\_ja\\_tapahtumat/turvallisemman\\_tilan\\_periaatteet](https://www.akavanerityisalat.fi/palvelut_ja_edut/koulutukset_ja_tapahtumat/turvallisemman_tilan_periaatteet)
- Aminoff, Pirkko 2016. Miksi Googlen tutkimus tiimien kehittämisestä on arvokas? Blogi. Viitattu 26.5.2022. <https://www.mindavenue.fi/mindavenue-blogi/miksi-googlen-tutkimus-tiimien-kehittamisesta-on-arvokas>
- Ateneum 2022. Turvallisemman tilan periaatteet. Ohje. Viitattu 26.5.2022. <https://ateneum.fi/turvallisemman-tilan-periaatteet/>
- Aluehallintovirasto 2017. Tiedote. Seksuaalinen häirintä päättyy harvoin työsuojeluviranomaisen valvottavaksi. Viitattu 7.5.2022 <https://www.tyosuojelu.fi/-/seksuaalinen-hairinta-paatyy-harvoin-tyosuojeluviranomaisen-valvottavaksi>
- Bell, Vaughan. “The real history of the ‘safe space’”. Blogi. Viitattu 31.3.2022 <https://mindhacks.com/2015/11/12/the-real-history-of-the-safe-space/>
- Bookers 2022. Yritys. Verkkosivusto. Viitattu 30.4.2022 <https://bookers.fi/yritys/>
- Bower, Joseph L & Dial, Jay 1993. Jack Welch: General Electric's Revolutionary. Harvard Business School.
- Danielsson, Petri & Näsi, Matti 2019. Suomalaiset väkivallan ja omaisuusrikosten kohteena 2018 - Kansallisen rikosuhritutkimuksen tuloksia. Tutkimus. Kriminologian ja oikeuspolitiikan instituutti. Helsingin yliopisto. Viitattu 29.3.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-0666-7>
- Duhigg, Charles 2016. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. New York Times. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Edmondson, Amy 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Johnson Graduate School of Management, Cornell University. Artikkel. Viitattu 27.3.2022. [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf)
- Ervasti, Kaijus 2017. Lakimies, oikeus, yhteiskunta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Grant, Anna 2022. Suomen Moniääniset ry. Nettiartikkeli. Viitattu 9.5.2022. <https://www.moniaaniset.fi/rvmt-hanke/tietoa-nvc-sta/>
- Hanhinen, Hanna 2017. Uutinen. Yleisradio. Viitattu 29.3. 2022. <https://yle.fi/uutiset/3-9886385>
- Hautamäki 2015. Ja voita väliin – Näin konfliktit voidaan ratkaista työpaikalla. Artikkel. Toimi-lehti. Toimihenkilöliitto ERTO. Viitattu 22.5.2022. [https://issuu.com/toimi/docs/toimi\\_2\\_2015\\_web\\_sivuittain](https://issuu.com/toimi/docs/toimi_2_2015_web_sivuittain)
- Helkama et al. 2020. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Helsingin Yliopisto 2022. Ohjauskuulman turvallisemman tilan periaatteet. Ohje. Viitattu 4.4.2022. <https://studies.helsinki.fi/ohjeet/artikkeli/ohjauskuulman-turvallisemman-tilan-periaatteet>
- Hirvonen, Pasi. 2019. "Positioning, conflict, and dialogue in management teams". *Qualitative research in organizations and management* 14:4, 444—464.
- Kemppainen, Eija 2020. Työpaikalla tapahtuva häirintä voi ilmetä monella eri tavalla – Toimi näin, jos koet häirintää tai kiusaamista. Verkkartikkeli. Super-lehti. Viitattu 12.5.2022. <https://www.superlehti.fi/tyoelama/pelisaannot/tyopaikalla-tapahtuva-hairinta-voi-ilmeta-monella-eri-tavalla-toimi-nain-jos-koet-hairintaa-tai-kiusaamista/>
- Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2022. Poissaolokustannusten arvioiminen. Verkkosivusto. Viitattu 23.5.2022. <https://www.varma.fi/tyonantaja/poissaololaskuri/>
- Kess, Kaija & Ahlroth, Minea 2012, Epäasiallinen kohtelu – häirintä ja syrjintä työyhteisössä. Jyväskylä: Edita Publishing Oy.
- Kess, Kaija & Kähönen, Minea 2010. Häirintä työpaikalla – työpaikkakiusaamisen selvittäminen ja siihen puuttuminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Keyriläinen, Marianne 2017. Muuttuva työ vaatii palkansaajilta uusien roolien hallintaa. Artikkelit. Tilastokeskus. Viitattu 27.3.2022. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2017/muuttuva-tyo-vaatii-palkansaajilta-uusien-roolien-hallintaa/>
- Kielijelppi 2022. Konfliktit ryhmässä. Blogi. Helsingin yliopisto. Viitattu 15.5.2022. <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/konfliktit-ryhmassa/>
- Koskinen Seppo, 2016. Seksuaalinen häirintä päättämisperusteena. Artikkelit. Esimiesliitto. Viitattu 12.5.2022. <https://www.esimiesliitto.com/wp-content/uploads/2016/12/seksuaalinen-h%C3%A4irint%C3%A4-p%C3%A4%C3%A4tt%C3%A4misperusteena.pdf>
- Kukka, Anna 2021. KT-lehti. Viitattu 30.4.2022 <https://www.ktlehti.fi/2021/5/seksuaaliseen-hairintaan-pitaa-puuttua>
- Mannila, Margit 2021. Kirjallisuuskatsaus opinnäytetyön muotona. Artikkelit. Viitattu 28.5.2022. <https://energia.vamk.fi/osaaminen/kirjallisuuskatsaus-opinnaytetyon-muotona/>
- Maurola, Nina 2021. Mitä psykologinen turvallisuus oikeastaan on? Blogi. Great Place to Work. Viitattu 27.3.2022. <https://greatplacetowork.fi/blogit/mita-psykologinen-turvallisuus-oikeastaan-on/>
- MIELI Suomen Mielenterveys ry 2021. Mielenterveyttä vahvistava työyhteisö. Artikkelit. Viitattu 26.5.2022. <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/mielenterveys-tyopaikalla/mielenterveytta-vahvistava-tyoyhteiso/>
- Mäkelä, Anna 2022. Häirintää ei tarvitse sietää – näin puutut asiattomaan käytökseen työpaikalla. Verkkartikkeli. Duunitori Oy. Viitattu 12.5.5.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/hairinta-tyopaikalla>
- Mäkinen, Pirkko & Rätty, Tarja 2019. Työterveyskortti – koulutuksesta suuntaa kehittämiseen. Työturvallisuuskeskus TTK.

- Nash, Ron J. 2010. *The Active Workshop: Practical Strategies for Facilitating Professional Learning*. Corwin / SAGE Publications.
- Niva, Mika & Tuominen, Kari 2021. *Benchmarking käytännössä: itsearvioinnin työkirja: hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia*. Benchmarking Ltd Oy 2011.
- Nivala, Elina & Ryyänen, Sanna 2019. *Sosiaalipedagogiikka: Kohti inhimillisempää yhteiskuntaa*. Gaudeamus.
- Oodi, Helsingin keskustakirjasto. *Turvallisemman tilan periaatteet*. Viitattu 4.4.2022 <https://www.oodihelsinki.fi/tilat/turvallisemman-tilan-periaatteet/>
- Opetusalan Ammattijärjestö OAJ 2022. *Turvallisemman tilan periaatteet. Ohje*. Viitattu 4.4.2022 <https://www.oaj.fi/oaj/oaj-esittaytyy/turvallisemman-tilan-periaatteet/>
- Parkkinen, Jaakko 2020. *Tutkimus antaa karun kuvan Suomen kilpaurheilusta: joka kolmas nainen kokenut seksuaalista häirintää, todennäköisimmin kohteena 16-vuotias maajoukkueurheilija*. Uutinen. Yleisradio YLE. <https://yle.fi/urheilu/3-11533040>
- Parnila, Kirsi 2018. *Häirintätapausten selvittäminen työpaikalla*. Verkkootikkeli. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 12.5.2022. <https://helsinki.chamber.fi/hairintatapausten-selvittaminen-tyopaikalla/>
- Pellas, Lotta 2021. *Psykologinen turvallisuus työpaikalla ja siihen vaikuttava neljän T:n lista – ”Kukaan ei halua näyttäytyä tietämättömänä, tyhmänä, tunkeilevana tai tympeänä”*. Verkkootikkeli. Anna-lehden verkkosivusto. Viitattu 12.5.2022. <https://anna.fi/lifestyle/tyo-ja-raha/psykologinen-turvallisuus-tyopaikalla-ja-siihen-vaikuttava-neljan-tn-lista-asiantuntija-kukaan-ei-halua-nayttaytya-tyopaikalla-tietamattomana-tyhmana-tunkeilevana-tai-tympeana>
- Piha, Kirsi 2017. *Konflikti päivässä: kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon*. Helsinki: Alma Talent.
- Rikoslaki. 509/2014. Viitattu 29.3.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140509#Pidp450354400>
- Rinne, Nina 2021. *Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy*. Helsinki: Alma Talent.
- Sinkkonen 2004. *Kiintymyssuhdeteoria – tutkimus löydöksistä käytännön sovelluksiin*. Artikkel. Duodecim. Viitattu 12.5.2022. <https://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo94437.pdf>
- Sitra 2017. *Näin valmistaudut konfliktin käsittelyyn*. Verkkosivu. Viitattu 9.5.2022. <https://www.sitra.fi/caset/konfliktien-kasittelyn-vaiheet/>
- Suomen NLP-yhdistys ry 2022. Verkkosivu. Viitattu 9.5.2022. <https://www.nlpyhdistys.fi/>
- Tampereen yliopisto 2022. *Työolot edistävät ja uhkaavat työhyvinvointia*. Verkkootikkeli. *Kehitä työhyvinvointia! Tukea ja ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen*-sivusto. Viitattu 11.9.2022. <https://sites.tuni.fi/kehitatyohyvinvointia/tyo-tyohyvinvointi/>
- Tasa-arvobarometri 2017. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 29.3.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3932-5>

- Tasa-arvovaltuutetun tietopankki 2022. Seksuaalinen ja sukupuoleen perustuva häirintä Viitattu 27.3.2022. <https://tasa-arvo.fi/hairinta>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022. Dialogiset toimintatavat. Verkkoartikkeli. Viitattu 15.5.2022. <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/kehittyvat-kaytannot/dialogiset-toimintavat>
- Tuominen, Kari 2011. Benchmarking pähkinässä – Näin benchmarking toimii. Pikaopas. Benchmarking Ltd Oy 2011.
- Työsuojeluhallinto 2022. Epäasiallinen kohtelu. Viitattu 3.5.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/epaasiallinen-kohtelu>
- Työterveyslaitos 2022. Mitä on psykologinen turvallisuus? Video. Viitattu 15.3.2022. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/mita-psykologinen-turvallisuus>
- Työturvallisuuskeskus 2022a. Toimintaohje mahdollisessa häirintätapauksessa. Verkkoartikkeli. Viitattu 12.5.2022 [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus\\_yhdenvertaisuus\\_ja\\_tasa-arvo/toimintaohje\\_mahdollisessa\\_hairintatapauksessa](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo/toimintaohje_mahdollisessa_hairintatapauksessa)
- Työturvallisuuskeskus 2022b. Ilmoitus työnantajalle työssä koetusta häirinnästä. Lomake. Viitattu 12.5.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/338901/Ilmoitus+ty%C3%B6nantajalle+ty%C3%B6ss%C3%A4+koe-tusta+h%C3%A4irinn%C3%A4st%C3%A4+-lomake/a156bd7b-1d55-7a39-620b-c5b628816986>
- Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Viitattu 15.3.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Vantaan kaupunki 2022. Tiedote. ”Turvallisemman tilan periaatteet käyttöön kaikissa Vantaan kaupungin omissa tiloissa”. Viitattu 4.4.2022 <https://www.vantaa.fi/fi/ajankohtaista/tiedote/turvallisemman-tilan-periaatteet-kayttoon-kaikissa-vantaan-kaupungin-omissa-tiloissa>
- Vihreät nuoret 2022. Turvallisempi tila. Ohje. Viitattu 4.4.2022. <https://vihreatnuoret.fi/materiaalit/turvallisempi-tila/>
- Vilkka, Hanna 2011, Seksuaalinen häirintä. Juva: PS-kustannus.
- Vilkka, Hanna 2021, Tutki ja kehitä, 5. päivitetty painos. PS-kustannus.
- Vuori, Johanna 2016, Ihminen voi innostua, koneiston osa ei. Blogikirjoitus. Leading Passion -hanke. Viitattu 11.9.2022. <https://esignals.fi/kategoria/liiketoiminta/ihminen-voi-innostua-koneiston-osa-ei/#a25cf358>
- Wikipedia 2022. Artikkelit Turvallisempi tila. Viitattu 31.3.2022 [https://fi.wikipedia.org/wiki/Turvallisempi\\_tila](https://fi.wikipedia.org/wiki/Turvallisempi_tila)
- YK-liitto 2022. Turvallinen tila. Ohje. Viitattu 4.4.2022. <https://www.ykliitto.fi/turvallinen-tila>
- YLE Yleisradio 2022. Uutinen ”Olympiakomitean huippu-urheilupomo Mika Lehtimäki sai varoituksen naiseen kohdistuneesta epäasiallisesta käytöksestä”. Viitattu 31.3.2022. <https://yle.fi/urheilu/3-12374797>




YLE Yleisradio 2022b. Uutinen ” Juhlista vuodettu video oli viimeinen pisara – opiskelijaporukat ovat sikailleet vuosikausia Hollannissa, nyt seksismille vaaditaan loppua ” Viitattu 11.9.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12594342>

## LIITTEET

### Liite 1 – Taulukkovertailu erilaisten tilojen välillä

Elise Ahenkorahn taulukko, jossa verrataan turvallisten-, rohkeiden- ja vastuullisten tilojen ohjeistusten välisiä eroja ja merkittävyyksiä.



### SPACE GUIDELINES: A COMPARISON

Safe Space Guidelines ❌	Brave Space Guidelines ❌	Accountable Space Guidelines ✅
Impossible for organizations to anticipate participants' evolving triggers.	<b>An unbalanced onus of bravery of marginalized communities</b> to maintain bravery while sharing lived experiences to ensure allies can grow and learn from it.	Places an equal amount of onus for all to behave equitably and inclusively <b>to foster a deeper understanding of diverse lived experiences in REAL-TIME.</b>
Impossible to guarantee complete safety since <b>we cannot control people's behaviours or actions</b> to embed DE&I principles in their actions during and after the conversation.	<b>Negates the daily bravery marginalized communities need to display to navigate workplaces and society.</b> Also, it does not lighten marginalized communities' "burden of bravery."	Creates a <b>REAL-TIME opportunity for EVERYONE</b> in the discussion to challenge the conditions that are oppressing marginalized communities by demonstrating accountable and equitable behaviours and actions.
It does not allow allies and non-marginalized people to <b>show allyship in action by following a set of guidelines to support accountable conversations</b> that foster inclusion and equity.	It does not allow allies and non-marginalized people to <b>show allyship in action by following a set of guidelines to support accountable conversations</b> that foster inclusion and equity.	<b>Intent and impact</b> are rooted within accountability to promote actions, thoughts, and behaviours that are equitable and inclusive of marginalized communities.

Elise Ahenkorah 2020.

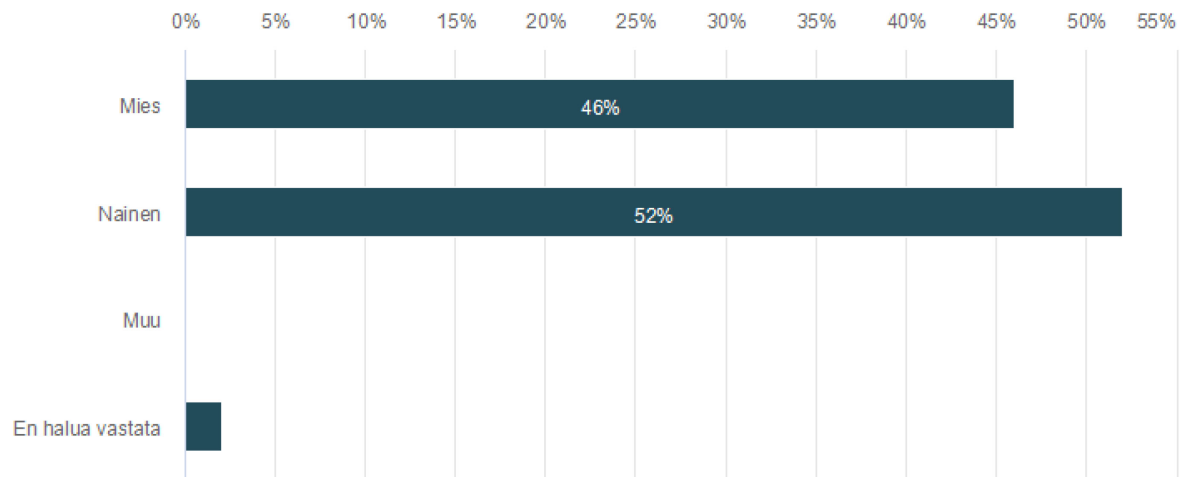
### Liite 2 – Kyselytutkimus – kysymykset ja tulokset

## Kyselytutkimus häirintätilanteista ja konflikteista

Vastaajien kokonaismäärä: 44

### 1. Sukupuoli

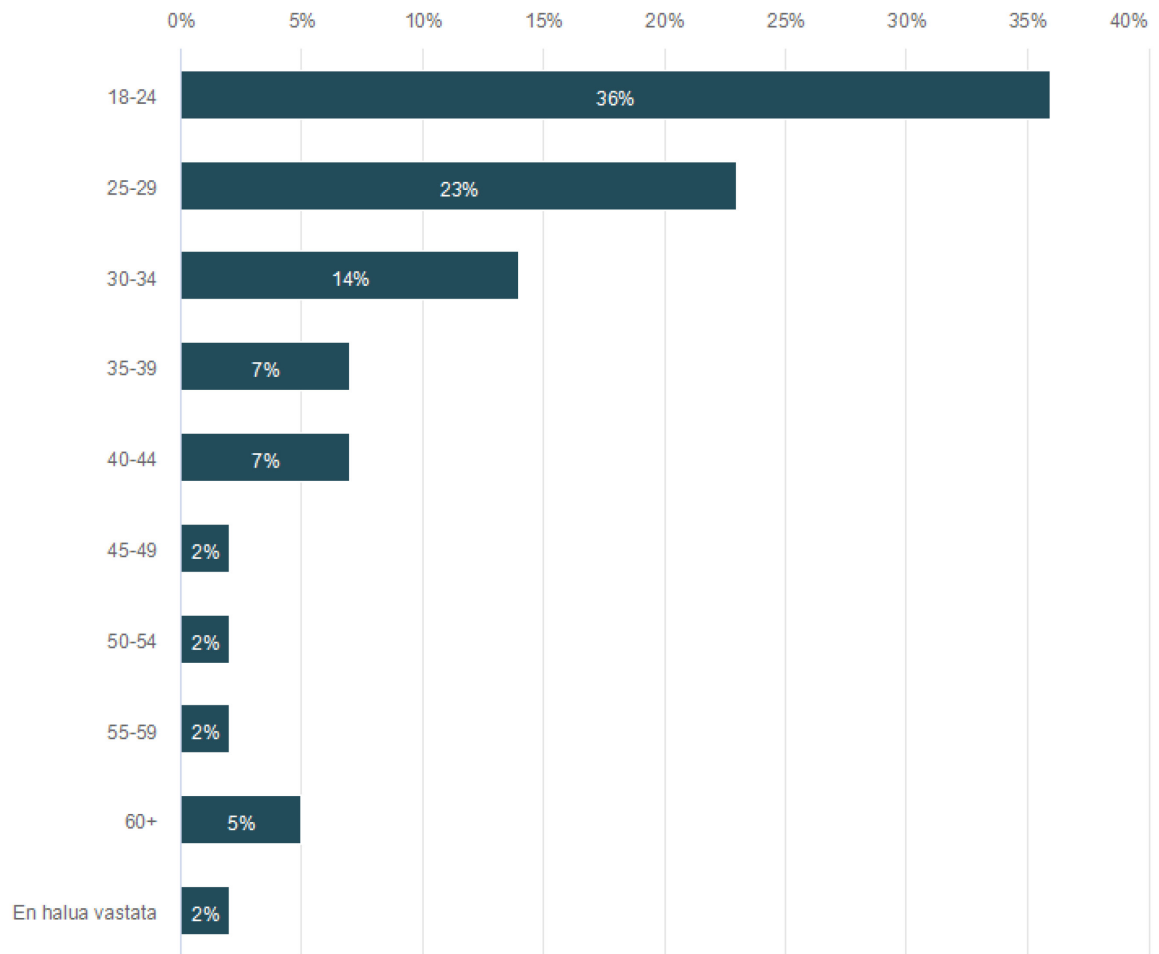
Vastaajien määrä: 44



	n	Prosentti
Mies	20	45,4%
Nainen	23	52,3%
Muu	0	0,0%
En halua vastata	1	2,3%

## 2. Ikä

Vastaajien määrä: 44



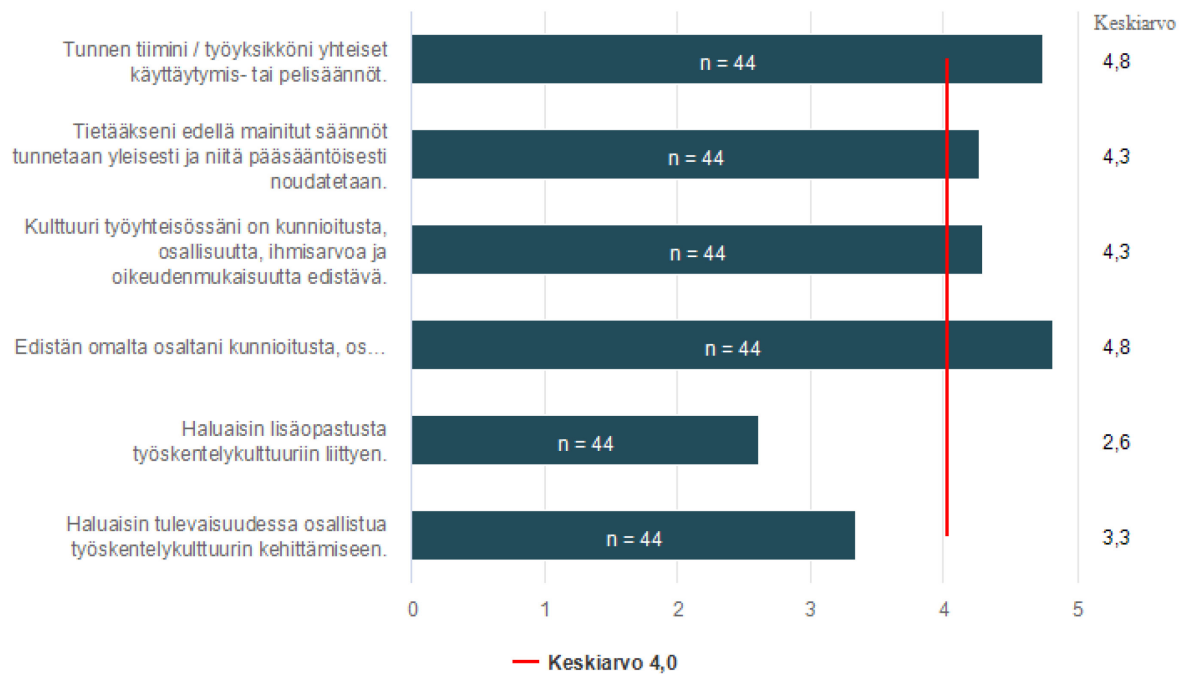
	n	Prosentti
18-24	16	36,4%
25-29	10	22,7%
30-34	6	13,6%
35-39	3	6,8%
40-44	3	6,8%
45-49	1	2,3%
50-54	1	2,3%

55-59	1	2,3%
60+	2	4,5%
En halua vastata	1	2,3%

### 3. Työskentelykulttuuri

1 = Täysin eri mieltä ☹️ 5 = Täysin samaa mieltä 😊

Vastaajien määrä: 44



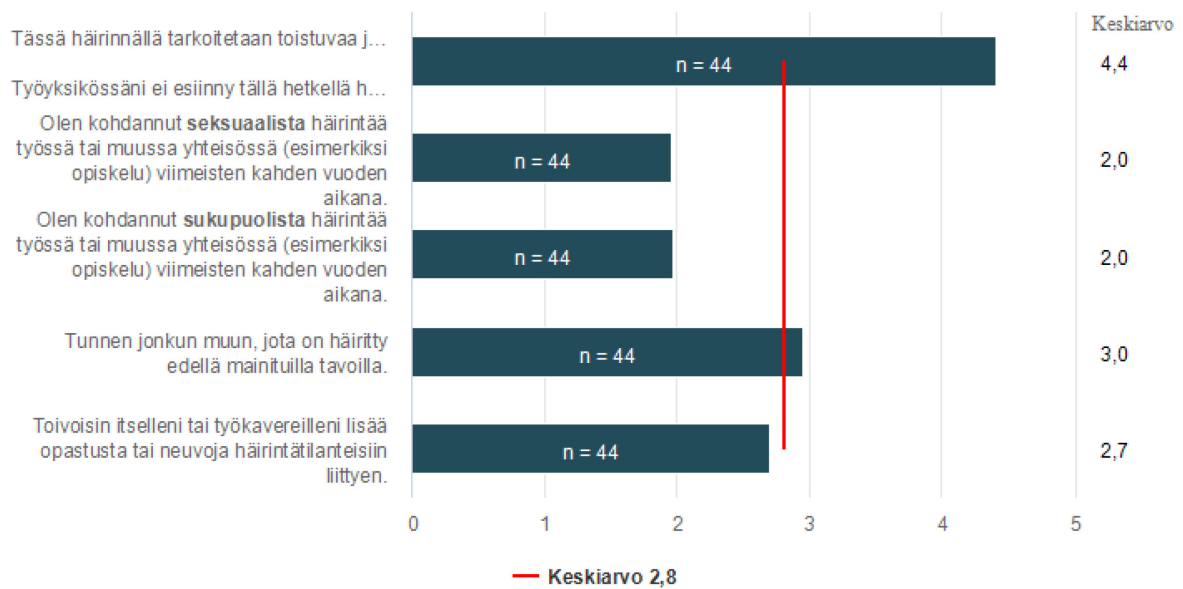
	1 ☹️	2	3	4	5 😊	Keskiarvo	Mediaani
Tunnen tiimini / työyksikköni yhteiset käyttäytymis- tai pelisäännöt.	0,0%	2,3%	2,3%	13,6%	81,8%	4,8	5,0
Tietääkseni edellä mainitut säännöt tunnetaan yleisesti ja niitä pääsääntöisesti noudatetaan.	4,6%	0,0%	6,8%	40,9%	47,7%	4,3	4,0

Kulttuuri työyhteisössäni on kunnioitusta, osallisuutta, ihmisarvoa ja oikeudenmukaisuutta edistävä.	2,2%	2,3%	2,3%	50,0%	43,2%	4,3	4,0
Edistän omalta osaltani kunnioitusta, osallisuutta, ihmisarvoa ja oikeudenmukaisuutta edistävää työskentelykulttuuria.	0,0%	0,0%	0,0%	18,2%	81,8%	4,8	5,0
Haluaisin lisäopastusta työskentelykulttuuriin liittyen.	25,0%	18,2%	34,1%	15,9%	6,8%	2,6	3,0
Haluaisin tulevaisuudessa osallistua työskentelykulttuurin kehittämiseen.	6,8%	11,4%	40,9%	22,7%	18,2%	3,3	3,0

#### 4. Kokemukset häirinnästä

1 = Täysin eri mieltä ☹️ 5 = Täysin samaa mieltä 😊

Vastaajien määrä: 44



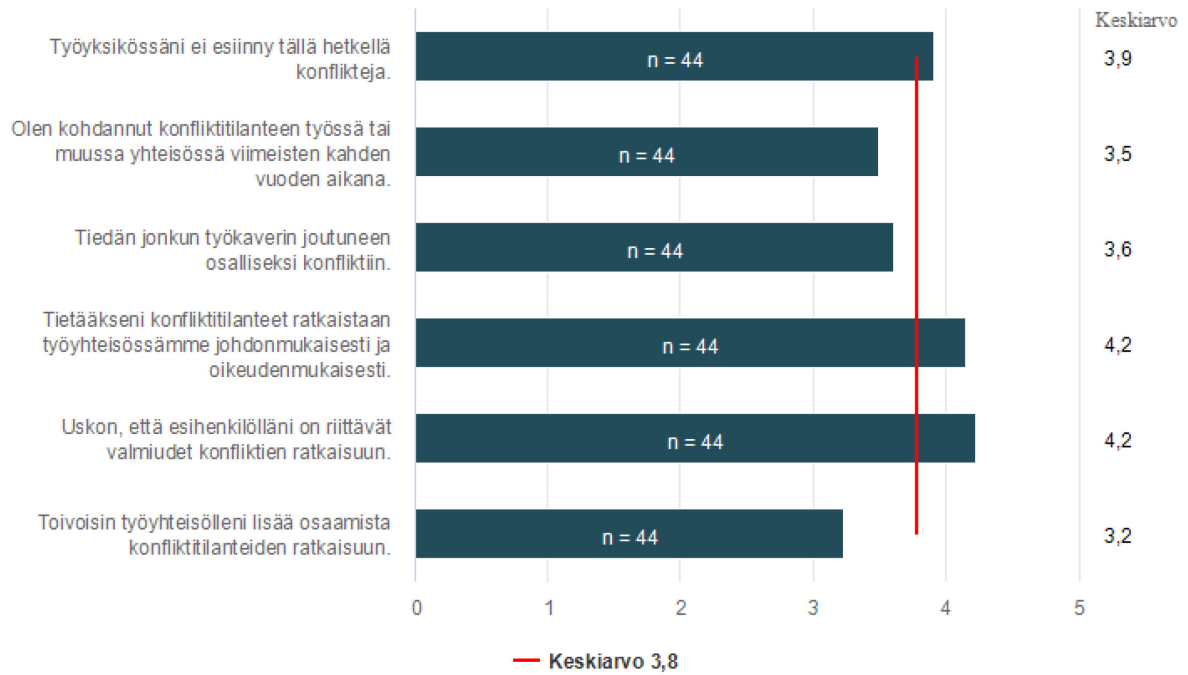
	1 ☹️	2	3	4	5 😊	Keskiarvo	Mediaani

Tässä häirinnällä tarkoitetaan toistuvaa ja terveyttä vaarantavaa epäasiallista kohtelua: Työyksikössäni ei esiinny tällä hetkellä häirintää.	6,8%	2,3%	6,8%	11,4%	72,7%	4,4	5,0
Olen kohdannut seksuaalista häirintää työssä tai muussa yhteisössä (esimerkiksi opiskelu) viimeisten kahden vuoden aikana.	65,9%	9,1%	2,3%	9,1%	13,6%	2,0	1,0
Olen kohdannut sukupuolista häirintää työssä tai muussa yhteisössä (esimerkiksi opiskelu) viimeisten kahden vuoden aikana.	70,5%	2,3%	4,5%	4,5%	18,2%	2,0	1,0
Tunnen jonkun muun, jota on häiritty edellä mainituilla tavoilla.	34,1%	11,3%	11,4%	11,4%	31,8%	3,0	3,0
Toivoisin itselleni tai työkavereilleni lisää opastusta tai neuvoja häirintätilanteisiin liittyen.	29,5%	11,4%	27,3%	22,7%	9,1%	2,7	3,0

## 5. Kokemukset konflikteista

1 = Täysin eri mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

Vastaajien määrä: 44



	1 🗨	2	3	4	5 👍	Keskiarvo	Medi-aani
Työyksikössäni ei esiinny tällä hetkellä konflikteja.	4,5%	4,5%	29,6%	18,2%	43,2%	3,9	4,0
Olen kohdannut konfliktitilanteen työssä tai muussa yhteisössä viimeisten kahden vuoden aikana.	13,7%	9,1%	13,6%	40,9%	22,7%	3,5	4,0
Tiedän jonkun työkaverin joutuneen osalliseksi konfliktiin.	18,2%	4,5%	9,1%	34,1%	34,1%	3,6	4,0
Tietääkseni konfliktitilanteet ratkaistaan työyhteisössämme johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti.	2,3%	6,8%	18,2%	18,2%	54,5%	4,2	5,0
Uskon, että esihenkilölläni on riittävät valmiudet konfliktien ratkaisuun.	4,5%	2,3%	15,9%	20,5%	56,8%	4,2	5,0
Toivoisin työyhteisölleni lisää osaamista konfliktitilanteiden ratkaisuun.	13,6%	11,4%	31,8%	25,0%	18,2%	3,2	3,0





## Liite 3 – Lomake: Ilmoitus työnantajalle työssä koetusta häirinnästä

### ILMOITUS TYÖNANTAJALLE TYÖSSÄ KOETUSTA HÄIRINNÄSTÄ

Lomakkeen täyttöohjeet kääntöpuolella

**Työntekijä täyttää:**

<b>1 TYÖNTEKIJÄN ILMOITUS (Työturvallisuuslaki 28 §)</b>	
Katson joutuneeni työssäni terveyttäni vaarantavan häirinnän tai epäasiallisen kohtelun kohteeksi. Olen ilmaissut häiritsijälle häirintäkokemuksistani, mutta tilanne ei ole korjaantunut.	
Miten, milloin ja kenen taholta häirintä ilmeni:	
Päiväys	Työntekijän allekirjoitus

**Työnantaja täyttää:**

<b>2 ILMOITUKSEN VASTAANOTTO</b>	
Olen saanut tämän ilmoituksen tiedoksi työnantajan edustajana.	
Päiväys	Allekirjoitus

<b>3 ASIAN SELVITTELY TYÖNANTAJAN TOIMESTA</b>	
Työnantajan tulee selvittää tapahtumien kulku huolellisesti ja viivyttämättä.	
Asian selvittelyyn osallistuvat:	Milloin:
<input type="checkbox"/> Selvittelystä laadittu muistio	

<b>4 TYÖNANTAJAN RATKAISU</b>	
Työnantaja on käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimenpiteisiin häirinnän lopettamiseksi.	
<input type="checkbox"/> Häirintäilmoituksen perusteella todettu esiintyvän häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua. Toimenpiteet häirinnän lopettamiseksi ja niiden aikataulu:	
<input type="checkbox"/> Seurantapalaveri sovittu pidettäväksi (pvm):	
<input type="checkbox"/> Häirintäilmoitus ei johda toimenpiteisiin. Perustelut:	
Päiväys	Allekirjoitus (työnantajan edustaja)

**Työntekijä täyttää:**

<b>5 RATKAISUN TIEDOKSI SAATTAMINEN TYÖNTEKIJÄLLE</b>	
Olen saanut tällä ilmoituksella työnantajan ratkaisun tiedoksi.	
Päiväys	Allekirjoitus

## LOMAKKEEN TÄYTTÖOHJEET

### Työturvallisuuslaki 28 §

*Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi*

Työturvallisuuslaissa kielletään häirintä, joka aiheuttaa työntekijän terveydelle haittaa tai vaaraa. Häirintänä pidetään esimerkiksi toistuvaa uhkailua, pelottelua, ilkeitä ja vihailevia viestejä, väheksyviä ja pilkkaavia puheita, työnteon jatkuvaa perusteetonta arvostelua ja vaikeuttamista, maineen tai aseman kyseenalaistamista, työyhteisöstä eristämistä ja seksuaalista häirintää.

Häirintä voi ilmetä työnjohto-oikeuden väärinkäyttönä esim. toistuvana perusteettomana puuttumisena työntekoon tai työtehtävien laadun tai määrän perusteettomana muuttamisena, sovittujen työehtojen yksipuolisena muuttamisena perusteetta, epäasiallisena työnjohtovallan käyttönä tai nöyryyttävänä tehtävien antamisena. Kun työnantajan työnjohto-oikeutta objektiivisesti arvioiden käytetään epäasianmukaisesti tai häirintätarkoituksessa, kohtelu voi aiheuttaa haittaa tai vaaraa terveydelle.

### Lomakkeen kohta 1 (työntekijä täyttää)

Häirintää tai epäasiallista kohtelua kokeneen tulisi ottaa tapahtunut puheeksi ja kertoa kokemuksestaan joko välittömästi tai mahdollisimman pian henkilölle, joka käyttäytyi epäasiallisesti. Jos tilanne ei korjaannu, häirintää kokeneen tulee saattaa asia esimiehen tietoon. Jos häiritsijä on lähiesimies, tulee asiasta ilmoittaa esimiehen esimiehelle. Tämän lomakkeen avulla häirintää kokenut voi ilmoittaa asiasta työnantajalle. Lomakkeen kohdassa 1 häirintää kokenut kuvaa miten, milloin ja kenen taholta häirintä ilmeni.

### Lomakkeen kohta 2 (työnantaja täyttää)

Työnantajan velvollisuus ryhtyä toimenpiteisiin syntyy kun työnantaja saa asiasta tiedon. Työnantaja kirjaa lomakkeen kohtaan 2 saaneensa ilmoituksen tiedoksi.

### Lomakkeen kohta 3 (työnantaja täyttää)

Kun työnantaja saa ilmoituksen häirintäkokemuksesta, on työnantajan ensiksi selvítettävä tilanne ja tapahtumien kulku puolueettomasti. Selvittäminen suositellaan aloitettavaksi kahden viikon sisällä tiedon saamisesta. Jos työpaikalla on sovittu toimintatavat häirintäasian käsittelyyn, tulee noudattaa niitä. Tarvittaessa työnantaja voi hankkia ulkopuolista asiantuntija-apua tilanteen selvittämiseksi esimerkiksi työterveyshuollosta. Vastuu tilanteen selvittämisestä ja tarvittavista toimista on kuitenkin työnantajalla.

Lomakkeen kohdassa 3 työnantaja kirjaa miten ja milloin asia on selvitetty.

### Lomakkeen kohta 4 (työnantaja täyttää)

Selvittämisen jälkeen työnantajan tulee harkita, mitä toimia tarvitaan tilanteen ratkaisemiseksi. Jos työpaikalla esiintyy häirintää, tulee työnantajan lopettaa häirintä käytettävissään olevin keinoin. Työnantaja päättää toimista häirinnän ja epäasiallisen kohtelun lopettamiseksi. Jos työnantaja katsoo, että työpaikalla esiintyy häirintää tai epäasiallista kohtelua, hänellä on oikeus kieltää tällainen käyttäytyminen. Jos ohjeet eivät auta, työnantajalla on oikeus ryhtyä kurinpidollisiin toimiin, esimerkiksi antaa häiritsijälle varoitus. Lomakkeen kohdassa 4 työnantaja tiedottaa häirinnän kohteeksi joutuneelle, että toimenpiteisiin on ryhdytty. Sovittujen toimenpiteiden seurantataavasta ja ajasta sovitaan asianosaisten kesken.

Jos työnantaja katsoo, ettei asiassa ole kyse häirinnästä, tulee tämä perustella selkeästi.

### Lomakkeen kohta 5 (työntekijä täyttää)

Työnantajalla on velvollisuus ilmoittaa työntekijälle mihin hänen ilmoituksensa on johtanut. Työntekijä kirjaa lomakkeen kohtaan 2 saaneensa ratkaisun tiedoksi.

## Liite 4 – Bookers Groupin ratkaisuohteistus häirintä – ja konfliktitilanteisiin

# Bookers

### Bookers Groupin ratkaisuohteistus häirintä – ja konfliktitilanteisiin

Ennaltaehkäisy on avaintekijä häirinnän minimoimisessa. Häirintää ehkäistään ilmaisemalla julkisesti ja selkeästi, esimerkkiä näyttäen, että mitään häirintää ei hyväksytä. Henkilöstön ohjeet häirintätapauksiin ovat tällainen julkinen ilmaus. Kun ohjeistukset otetaan käyttöön, ne kannattaa käydä läpi tiimien kesken ja sisällyttää aina uusien työntekijöiden perehdytykseen.

Häirintätilanteissa on tärkeintä puuttua asiaan välittömästi ja saada häirintä loppumaan. Häirityllä on aina oikeus ilmoittaa asiasta työsuojeluviranomaiselle tai poliisille. Työnantaja, oppilaitos, etujärjestö tai tavaroiden tai palvelujen tarjoaja on, saatuaan tiedon häirintätilanteesta, tasa-arvolain mukaan velvollinen ryhtymään käytettävissä oleviin toimiin seksuaalisen tai sukupuoleen perustuvan häirinnän poistamiseksi. Jos edellä mainittu taho on häirityn mielestä laiminlyönyt velvollisuutensa, hän voi tasa-arvolain mukaan vaatia käräjäoikeudessa hyvitystä syrjinnästä. Hyvitystä täytyy vaatia kanteella enintään kahden vuoden kuluessa syrjinnän kiellon rikkomisesta. (Tasa-arvovaltuutettu 2022.)

Omana täsmennyksenä edelliseen kappaleeseen; työnantajan edustajana esihenkilö, joka saa tiedon häirintätapauksesta, on käytännössä se, jonka on todistettavasti ryhdyttävä toimiin häirinnän poistamiseksi. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi kirjallisia viestejä aiheen käsitteilyyn ottamisesta ja toimenpiteistä.

Häiritsijä saattaa joutua rikoslain ja vahingonkorvauslain mukaiseen vastuuseen teoistaan. Työelämässä tapahtuva häirintä voi täyttää myös työsyRJintärikoksen tunnusmerkit tai olla työturvallisuuslain vastaista. Jos seksuaalinen häirintä sisältää fyysisen koskemattomuuden tahallisen loukkauksen, asiassa voidaan soveltaa myös rikoslain pahoinpitely- tai seksuaalirikoksia koskevia säännöksiä. (Tasa-arvovaltuutettu 2022.)

### Häirintätilanteiden ratkaisuohteistus Bookersin esihenkilölle

Aivan ensisijaisesti on huomioitava, että jokaisella on oikeus tuntee olonsa turvalliseksi ja kunnioitetuksi. Häirintätilanteet ovat henkisesti ahdistavia ja kivuliaita kokemuksia, joten ne on hoidettava mahdollisimman pikaisesti ja huolellisesti.

## Bookers

Jokainen tapaus on erilainen, joten ne on käsiteltävä yhtäläisellä hienotunteisuudella, painoarvolla ja yksilöllisyydellä. Vakavat tapaukset voivat johtaa varoituksiin tai jopa työsuhteiden päättämisiin.

Esihenkilöiden apuna ja tukena häirintätilanteiden selvittämisessä toimii ensisijaisesti henkilöstöhallinto. Tavoitteena on, että tilanteet pystytään hoitamaan sisäisesti, mutta tilanteen vaatiessa mukaan kytketään myös työterveyshuolto tai asiaankuuluva viranomaistaho. Henkilöstöhallinto voi tilanteen vaatiessa tukeutua esimerkiksi aluehallintoviranomaisen tai tasa-arvovaltuutetun neuvoihin ja on mahdollisissa rikosepäilyissä yhteydessä poliisiin.

### **Kuinka toimin esihenkilönä häirintätapauksessa?**

Kun saat häirinnästä tiedon, ota asia vakavasti. Älä missään tapauksessa vähättele. Selvitä mahdollisimman yksiselitteisesti mitä on tapahtunut, milloin, missä, mitä puhuttiin, ketkä olivat läsnä ja kuka on tietoinen asiasta. Myös oletettu häiritsijä on nimettävä.

Ilmoita häiritylle kirjallisesti, esimerkiksi sähköpostitse, että olet vastaanottanut ilmoituksen ja ryhdyt sen suhteen toimenpiteisiin. Listaa mukaan myös seuraavat toimenpiteet. Tämä on työnantajan ja kaikkien osallisten oikeusturvan kannalta tärkeää.

Ilmoita oletetulle häiritsijälle, että hänestä on tehty ilmoitus ja kerro ne jatkotoimenpiteet, jotka sillä hetkellä ovat tiedossa.

Ilmoitusten jälkeen selvitetään, onko tilanteessa oikeudellisesti kyse lainvastaisesta häirinnästä. Selvitys on tehtävä puolueettomasti ja osapuolia syyllistämättä. Tässä vaiheessa on syytä tunnistaa mahdollinen jääviytensä ja siirtää asian selvittely puolueettomalle osapuolelle, jos epäilee omaa objektiivisuuttaan.

Työnantajan on puolueettomasti kuultava kaikkia tapahtuman osapuolia ja annettava jokaiselle mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä asiasta. Työntekijöillä on oikeus käyttää tukena esimerkiksi työsuojeluvaltuutettua, tai muuta tukihenkilöä. Arvioikaa ennen kuulemista myös, onko työterveyshuollon edustajan mukaan ottaminen perusteltua.

Kannattaa varautua siihen, että osapuolten kertomukset saattavat erota toisistaan merkittävästi. Asiaa täytyy arvioida huolellisesti ja mahdollisimman puolueettomasti kaikista näkökulmista ja tässä vaiheessa kannattaa käyttää apuna esimerkiksi henkilöstöhallintoa ja/tai omaa esihenkilöä. Kannattaa harkita myös, onko henkilöstöhallinnon kautta tarvetta konsultoida esimerkiksi asiantuntevaa työsuhdelakimiestä.

## Bookers

Neuvottelut voi käydä myös niin, että paikalla ovat osapuolet, mahdolliset tukihenkilöt ja esihenkilö yhdessä. Yleensä silloin myös työsuojeluvaltuutetun kannattaa olla mukana. Tavoitteena ratkaista asia neuvotellen ja löytää sovintoratkaisu, joka tyydyttää kaikkia.

Yleensä työyhteisössä tiedetään, kun jokin on vinossa. Kun häirintätapausten aiheuttama jännite havaitaan, sinun täytyy esihenkilönä päättää, milloin, miten ja millä tavoin tapauksesta ja sen ratkaisusta voi kertoa muulle työyhteisölle, vai voiko kertoa lainkaan. Mitään työntekijän terveydentilaan tai muuhun yksityiselämään liittyviä asioita ei saa ilmaista.

Jos tilanne on selkeästi esimerkiksi koko tiimin tiedossa, on reilua huomioida se ja kertoa kaikille ylätasolla, mitä asian selvittämiseksi tehdään. On hyvä myös painottaa, että sen aikana ihmisten oletetaan keskittyvän töihinsä, kuten normaalistikin, mutta jos asia painaa, niin siitä voi keskustella esihenkilön tai esimerkiksi työsuojeluvaltuutetun kanssa.

Viimeistään, kun tapaus on käsitelty, voi kertoa esimerkiksi, että työpaikalla on selvitetty häirintätapausta, joka on selvitetty ja ratkaistu osapuolten välillä. Sen enempää yksityiskohtia ei tarvitse paljastaa.

Jos kyseessä on tilanne, joka saattaa vuotaa tai on jo vuotanut julkisuuteen, on parasta reagoida asiaan etupainoisesti ja toimia niin avoimesti ja läpinäkyvästi kuin mahdollista.

Häirintä on tärkeintä saada tosiasiallisesti loppumaan. Osapuolille annetaan tarpeen mukaan ohjeita ja neuvoja. Häiritsijälle voidaan esimerkiksi antaa ohjeet hyvästä asiallisesta työkäyttäytymisestä ja tieto mahdollisista kurinpitotoimista, jos epäasiallinen käytös ei lopu. Jos ohjeet ja neuvot eivät auta tai ne ovat riittämättömiä, työnantajalla on oikeus ryhtyä kurinpidollisiin toimiin, esimerkiksi antaa häiritsijälle varoitus. Vakavissa tapauksissa työnantajalla on velvollisuus tehdä ilmoitus asiasta viranomaisille. Asianosaisella itsellään on aina oikeus ilmoittaa asiasta työsuojeluviranomaiselle tai poliisille.

Irtisanominen edellyttää asiallista ja painavaa syytä ja lisäksi sitä, että lähtökohtaisesti työntekijää on varoitettu ja työnantaja on myös arvioinut mahdollisuutensa tarjota työntekijälle muuta työtä. Kaikki epäasiallinen ja sopimaton seksuaalinen käyttäytyminen ei siis riitä edes irtisanomisperusteeksi. Työnantajan on mahdollisuuksiensa mukaan pyrittävä käyttämään ensimmäiseksi mahdollisimman lievästä seuraamuksesta (esimerkiksi varoitusta). Tämä yleinen lähtökohta pätee, vaikka seksuaaliseen häirintään suhtaudutaankin oikeuskäytännössä yleensä ankarasti.

# Bookers

Näiden ohjeiden ylläpidosta ja päivittämisestä vastaa henkilöstöhallinto.

## Vaiheistettu häirintätilanteen ratkaisuohe esihenkilölle

- 1) Älä vähättele!
- 2) Kirjaa ilmoitus – kuka/ketkä, mitä, missä, milloin
- 3) Varmista ilmoittajalta, että kirjaus on oikein
- 4) Ota yhteys henkilöstöhallintoon
- 5) Laatikaa suunnitelma ja aikataulu asian käsittelemiseksi mahdollisimman pian
- 6) Ottakaa yhteys oletettuun häiritsijään ja kirjaa hänen versionsa tilanteesta
- 7) Arvioikaa kertomuksia, pyytäkää tarvittaessa lisätietoja, esimerkiksi todistajan lausunto
- 8) Jos tilanne sallii ja osapuolet ovat halukkaita, järjestä sovittelutapaaminen
- 9) Anna tarvittavat ohjeet ja neuvot osapuolille jatkoa varten
- 10) Jos tarvetta, käynnistä kurinpidolliset toimet
- 11) Huolehdi asianmukaisesta viestinnästä

# Bookers

## Bookersin henkilöstön ohje häirintätilanteisiin

Seuraava muisti- ja toimenpidelista on jatkossa osa Bookersin henkilöstön käsikirjaa ja sen ennaltaehkäisevää ohjeistuspakettia.

- Vastuu hyvästä käyttäytymisestä työpaikalla kuuluu kaikille.
- Vastuu häirinnästä on aina häiritsijällä.
- Työnantaja vastaa häirinnän ehkäisemisestä ja häirintään puuttumisesta, mutta ensin työnantajalle (esimerkiksi esihenkilö tai henkilöstöhallinto) on kerrottava, että työnantaja voi ryhtyä toimenpiteisiin.

Miten toimin, jos koen häirintää?

- 1) Ilmaise häiritsijälle, että koet asian, sanat tai eleet häirinnäksi. Kuvaile konkreettisesti, mikä käyttäytyminen on ollut häiritsevää ja pyydä häntä lopettamaan. Joskus kyseessä voi olla väärinkäsitys tai lievä ylilyönti.
- 2) Jos et halua kohdata häiritsijäsi yksin, tai asiaton käytös ei pyynnöstä huolimatta lopu, voit pyytää työkaverin tai työsuojeluvaltuutetun apua. Tarvittaessa myös työterveys- huolto on tukenasi häirintätilanteissa.
- 3) Jos häiritsijä vielä tämänkin jälkeen jatkaa asiatonta toimintaa ota yhteys esihenkilöösi. Jos häiritsijä on sinuun nähden esihenkilöasemassa, ota yhteys hänen esihenkilöön.
- 4) Kirjaa muistiin miten häirintä ilmenee, kuinka usein se toistuu, ja miten olet itse reagoi- nut siihen. Kirjaa myös tapahtuma-aika ja -paikka, mitä tapahtui ja keitä oli läsnä tilan- teessa.
- 5) Pyydä esihenkilöäsi ottamaan asia heti käsittelyyn. Kerro myös, että haluat tietää, mil- laisiin toimenpiteisiin hän aikoo ryhtyä. Jos esihenkilö ei ryhdy toimiin asian selvittä- miseksi kohtuullisessa ajassa (huomioi esim. lomat ja poissaolot), voit viedä tiedon asi- asta ja tekemästäsi ilmoituksesta esihenkilösi esihenkilölle.
- 6) Sinulla on aina oikeus kääntyä asiassa työterveyshuollon lisäksi myös työsuojeluviran- omaisen tai poliisin puoleen, jos koet siihen tarvetta.

Miten toimin, jos havaitsen häirintää?

- 1) Jos huomaat tilanteen, jota epäilet häirinnäksi, sinulla on lupa kysyä osallisilta ”Onko kaikki kunnossa?” Voit myös pyytää muita avuksi tilanteeseen.



## Bookers

- 2) Ilmoita häiritsijälle, että koet asian, sanat tai eleet häirinnäksi. Kuvaile konkreettisesti, mikä käyttäytyminen on ollut häiritsevää ja pyydä häntä lopettamaan. Joskus kyseessä voi olla väärinkäsitys tai lievä ylilyönti.
- 3) Jos et halua kohdata häiritsijää itseksesi, tai asiaton käytös ei pyynnöstä huolimatta lopu, voit ottaa asian esiin oman esihenkilön tai henkilöstöhallinnon kanssa. Voit myös pyytää työkaverin tai työsuojeluvaltuutetun apua. Tarvittaessa myös työterveyshuolto on tukena häirintätilanteissa.

### Konfliktitilanteiden ratkaisuohteistus Bookersille

Konflikti tarkoittaa käytännössä henkilöiden tai ryhmien välille muodostunutta ongelmaa, ristiriitaa, joka usein halutaan ratkaista omaa etua tavoitellen, samalla toista osapuolta mitätöiden. Lisäksi konfliktiksi voidaan kuvailla haastavaa vuorovaikutustilannetta, jossa osapuolten välillä on toisistaan poikkeavia käsityksiä tai tarpeita, joita toisen toiminta jollain tavalla rajoittaa. Kannattaa muistaa, että ristiriidat ja poikkeavat käsitykset eivät välttämättä ole todellisuudessa olemassa, vaan ne voivat olla väärinkäsityksiä.

Konfliktien käsittelyohjeemme pohjaa dialogisuuteen. Dialogilla tarkoitetaan vuoropuhelua ja tapaa kommunikoida. Dialogisuus laajennettuna tarkoittaa moniäänistä maailmankuvaa ja käsitystä siitä, kuinka ajattelemme ja suhtaudumme toisiin ihmisiin. Dialogissa tutkitaan eri näkökulmia ja etsitään uusia vaihtoehtoja. Tavoitteena on, että osallistujat kasvattavat vuoropuhelussa ymmärrystään itsestään ja muista. Erityisen tärkeää dialogissa on vuorokuuntelu, jossa pyritään ymmärtämään muiden näkemyksiä ja kokemuksia, mutta kuuntelemaan myös itseään.

Dialogisuuden keskeisiä periaatteita ovat

- kuulluksi tuleminen
- usko ihmiseen
- toiveikkuuden kokemus
- luottamuksen luominen
- epävarmuuden sietäminen
- uteliaisuus toisen toiseudesta (erilaisuudesta).

Dialogi eroaa esimerkiksi väittelystä siinä, että tavoitteena ei ole voittaa tai olla oikeassa tai väärässä, mikä tekee siitä erinomaisen menetelmän ihmisten keskinäisen ymmärtämisen kehittämisessä.

# Bookers

Muista, että konfliktinratkaisussa pyritään keskinäiseen ymmärtämiseen ja dialogiin eli vuoropuheluun. Tavoitteena ei ole voittaa tai olla oikeassa tai väärässä, mikä tekee dialogista erinomaisen menetelmän ihmisten keskinäisen ymmärtämisen kehittämisessä.

Keskustelu, jossa osallistujat ajavat omia kätettyjä tarkoitusperiään, eivätkä pyri aitoon yhteiseen ymmärrykseen, ei voi muodostua aidoksi dialogiksi. Tällaisella keskustelulla on heikot mahdollisuudet ratkoa perustavanlaatuisia ongelmia, koska osallistujat rajoittavat vuorovaikutustaan ja ajatustensa ilmaisua, eivätkä kaikki asiaan liittyvät näkökannat tule siksi esiin.

On tärkeää painottaa heti käsittelyn alkaessa, että osallistujilta edellytetään omien näkemystensä ja ajatustensa rehellistä esiintuomista. Lisäksi on syytä muistuttaa, että kaikilla on yhteinen isompi tavoite, mitä voi sitten täsmentää tilanteen mukaan, kuten esimerkiksi projekti, asiakkuuden saaminen, tehtävän hoitaminen tai jotain muuta vastaavaa. Samassa työpaikassa ollaan ja yhteiseen suuntaan pyritään joka tapauksessa.

## Toimintaohje

Pyydä konfliktitilanteeseen ulkopuolisen kollegan tai esihenkilön mielipide. Joskus jo objektiivinen näkemys saattaa selkiyttää tilanteen. Pyydä käsittelyyn avuksi joku kokenut konfliktien käsittelijä ja ihmistuntija, jolla ei ole suoraa kytköstä tilanteeseen. Ota myös yhteys henkilöstöhallintoon, että tilanne saadaan hoidettua mahdollisimman sujuvasti.

1. Tee ennakkokartoitus.
  - a. Selvitä keiden täytyy osallistua ja mitä asioita on tarkoitus käsitellä.
  - b. Aseta selkeä ennakkotavoite, että kaikki tietävät mihin pyritään.
  - c. Varaa tapaaminen ja ota siihen reilusti aikaa.
  - d. Päätä etukäteen ja ilmoita osallistujille, milloin selvitystyötä jatketaan, jos varattu aika ei riitä.
2. Järjestä tapaaminen.
  - a. Aloita puhumalla siitä, miksi ollaan koolla.
  - b. Käy läpi keskustelun rakenne ja dialogiset toimintatavat, joita ovat
    - i. Kuuntelu
    - ii. Kunnioittaminen
    - iii. Liittyminen
    - iv. Suora puhe
    - v. Eri näkökulmien tutkiminen.

## Bookers

- c. Varaa itsellesi oikeus rajata ja ohjata keskustelua. Erityisen tärkeää on korostaa, ettei keskustelu tähtää yhteisymmärrykseen vaan toisen osapuolen ymmärtämiseen.
3. Anna osapuolille saman verran aikaa (esimerkiksi 5, 10 tai 15 minuuttia, riippuen tilanteesta) kertoa kokemuksistaan ja näkemyksistään. Kukaan ei saa keskeyttää kertomusta. Jokainen odottaa omaa vuoroaan. Käytä apuna esimerkiksi kysymyksiä
  - a. Mitä tapahtui?
  - b. Miltä se tuntui?
  - c. Mikä sinulle on ratkaisussa tärkeää?
4. Tee muistiinpanoja kertomusten ja keskustelun aikana.
5. Vedä käyty keskustelu yhteen. Kertaa, mitä on sanottu, tarkenna olennaiset yksimielisyydet ja erimielisyydet. Muista, että ratkaisuun ei ole pakko päästä.
6. Lopuksi mietitään, onko asia selkiytynyt tai pitääkö keskustelua jatkaa myöhemmin ja miten jatkossa toimitaan konfliktin aiheen suhteen.

### Vastuullisen tilan ohjeistus Bookersille

Suosittelen näitä ohjeita, koska olemme kaikki enemmän tai vähemmän erilaisia. Olemme kaikki paljon enemmän kuin mitä ulkopuolisen silmin voi nähdä. Vaikka emme nostaisi esiin erilaisia haasteita tai henkilökohtaisia tilanteita, niiden huomioiminen, mitään olettamuksia tekemättä, mahdollistaa kaikille tasapuolisemmat edellytykset osallistumiselle.

Työympäristön kontekstissa tunnemme osallistujat ja heidän tarpeensa suurimmaksi osaksi. Emme silti tiedä kaikista kaikkea, joten hyviä käytäntöjä ja tapoja kannattaa kehittää edelleen.

### Bookersin vastuullisen tilan periaatteet

- 1) Pyydä vuoroa – älä keskeytä!
- 2) Kuuntele aktiivisesti sen sijaan, että vain odotat omaa puheenvuoroasi. Kirjaa tarvittaessa ajatuksesi muistiin.
- 3) Yhteinen aika on rajallista. Ole tietoinen keskustelussa käyttämästäsi ajasta. Osallistu keskusteluun, jos siltä tuntuu.
- 4) Anna kaikille mahdollisuus puhua. Älä painosta.
- 5) Yhdessä tehdessä opitaan. Jos sanot jotain loukkaavaa tai ongelmallista, pyydä anteeksi tekojesi tai sanojesi loukkaavuutta – älä sitä, että joku tuntee itsensä loukatuksi.

## Bookers

- 6) Tunnista ja hyväksy, että joskus keskustelun ”kitka” on merkki siitä, että keskusteluun tulee useita ideoita – ei siitä, että osallistujat eivät tule toimeen.
- 7) Anna kunnia sinne, mihin se kuuluu. Jos toistat jonkun aiemmin esittämää ajatusta, anna siitä asianmukainen tunnustus.
- 8) Pyydä selvennystä – älä oletta tai projisoi.
- 9) Puhu omasta puolestasi. Käytä "minä"-lauseita.
- 10) Sanoilla ja äänensävyllä on väliä. Ole tietoinen sanojesi vaikutuksesta, älä vain tarkoituksestasi.
- 11) Reflektoi omaa osuuttasi. Onko jotain mitä seuraavalla kerralla voisit tehdä tai sanoa paremmin tai selkeämmin? Ota opiksi!

# Bookers

## Liite 5 – Häirintätilanteiden ratkaisuoheje esihenkilöille – yksinkertaistettu toimintaohje

### NÄIN HOIDAT HÄIRINTÄTILANTEET

#### 1. Älä vähättele!

Ole objektiivinen. Kirjaa ilmoitus - kuka/keksi, mitä, missä milloin ja lähetä kirjallisena ilmoittajalle.

#### 3. Yhteys häiritsijään

Kerro, syytöksestä, kirjaa hänen versionsa tilanteesta ja lähetä kirjallisena oletetulle häiritsijälle

#### 5. Sovittelu ja ohjeistus

Jos tilanne sallii ja osapuolet ovat halukkaita, järjestä sovittelutapaaminen.

Anna tarvittavat ohjeet ja neuvot osapuolille jatkoa varten.

#### 2. Suunnittelu

Laadi HR:n edustajan kanssa suunnitelma ja aikataulu asian käsittelemiseksi mahdollisimman pian.

#### 4. Arviointi

Arvioi kertomuksia, pyytäkää tarvittaessa lisätietoja, esimerkiksi todistajan lausunto.

#### 6. Seuraamukset ja viestintä

Jos tarvetta, käynnistä kurinpidolliset toimet. Huolehdi asianmukaisesta viestinnästä yhdessä HR:n kanssa.

# Bookers

## Liite 6 – Häirintätilanteiden ratkaisuohje henkilöstölle - yksinkertaistettu toimintaohje

### APUA HÄIRINTÄÄN?

#### 1. Kiellä!

Ilmaise häiritsijälle, että koet asian, sanat tai eleet häirinnäksi. Kuvaile konkreettisesti, mikä käyttäytyminen on ollut häiritsevää ja pyydä häntä lopettamaan.

#### 3. Yhteys esihenkilöön

Jos häiritsijä jatkaa asiatoimintaa ota yhteys esihenkilöösi.

Jos häiritsijä on sinuun nähden esihenkilöasemassa, ota yhteys hänen esihenkilöönsä.

#### 5. Pyydä asian käsittelyä

Pyydä esihenkilöäsi ottamaan asia heti käsittelyyn. Kerro myös, että haluat tietää, millaisiin toimenpiteisiin hän aikoo ryhtyä.

Jos esihenkilö ei ryhdy toimiin asian selvittämiseksi kohtuullisessa ajassa (huomioi esim. lomat ja poissaolot), voit viedä tiedon asiasta ja tekemästäsi ilmoituksesta esihenkilösi esihenkilölle.

#### 2. Pyydä tukea

Jos et halua kohdata häiritsijääsi yksin, tai asiaton käytös ei pyynnöstä huolimatta lopu, voit pyytää työkaverin tai työsuojeluvaltuutetun apua.

#### 4. Kerää todisteet

Kirjaa ylös miten häirintä ilmenee, kuinka usein se toistuu, ja miten olet itse reagoinut siihen. Kirjaa myös tapahtumaaika ja -paikka, mitä tapahtui ja keitä oli läsnä tilanteessa.

#### 6. Tarvitsetko muuta apua?

Sinulla on aina oikeus kääntyä asiassa työterveyshuollon lisäksi myös työsuojeluviranomaisen tai poliisin puoleen, jos koet siihen tarvetta.