



**Työterveyslaitos**

# **Toimiva työilmapiiri**

**Anestesiakurssi 2007,  
8.-9.3.2007, Naantali**

**Marjut Joki**

# Työyhteisö

- olemassa jonkin tehtävän suorittamista varten
- pitää sisällään erilaisia rooleja
- jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään
- kehittää moninaisen tunnesuhteiden verkoston
- suuret organisaatiot eivät ehkä koskaan kehity yhteisöksi, mutta yksiköt niiden sisällä voivat toimia yhteisönä

## **yhteisöllisyys edellyttää**

- että, jäsenten on tunnettava toisensa
- että, heidän välillään on oltava riittävästi sosiaalista todellisuutta perustehtävän kannalta oleellisissa kysymyksissä
- jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta niin, että heillä on jotakuinkin yksimielisyys siitä, kuka kuuluu yhteisöön

# Tehtävä....

- millainen on toimiva työyhteisö?
- mistä tiedän/huomaan, että työyhteisömme toimii hyvin?
- mitä voin/voimme tehdä, että työyhteisömme toimisi entistä paremmin?

# Työyhteisön toimivuus

- Työyhteisö on yhteistyökykyinen (pelisääntöjen noudattaminen)
- Työyhteisö kehittää tavoitteellisesti toimintaansa
- Työyhteisö haluaa kehittää ongelmanratkaisukykyjään
- Työyhteisö hyväksyy luovaa erilaisuutta ja käyttää sitä hyväkseen
- Työpaikan henkilöstöä kohdellaan tasapuolisesti, oikeudenmukaisesti ja arvostavasti
- Työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä
- Työyhteisö kykenee sietämään ja saamaan aikaan muutoksia
- Työntekijöiden elämäntilanteet otetaan huomioon
- Työn vaatimukset otetaan huomioon työympäristön suunnittelussa
- Työvälineissä, toimintaympäristössä ja henkilöstössä tapahtuvia muutoksia ennakoidaan ja muutosten onnistumista seurataan

# Hyvinvoivan henkilöstön ja toimivan työyhteisön edellytyksiä

- riittävät resurssit, huom. poikkeustilanteet, sijaisjärj.
- selkeä, yhteinen käsitys organisaation/työyhteisön perustehtävästä – tavoitteista, laatukriteereistä
- selkeä käsitys tehtävästään ja asemastaan, työyhteisössä selkeät roolit
- työyhteisön toimintaa käsitellään ja arvioidaan säännöllisesti yhteisillä foorumeilla, tilaa myös tunteille, eettisille ja moraalisisille kysymyksille
- keskinäinen avuliaisuus, tuki ja luottamus
- tiedonkulku on avointa, rehellistä ja peittelemätöntä
- pyritään yhteisymmärrykseen työtä ja työyhteisöä koskevissa ratkaisuissa
- esimiehiä koulutetaan
  - > moniammatillinen kehittäminen, osaamisen ja voimavarojen tarkoituksenmukainen hyödyntäminen, koulutus, työnohjaus, konsultaatiomahdollisuus

# "Hyvä työntekijä"

- auttaa pyytämättä työtoveria
- pitää kiinni sovituksista
- sietää erilaisuutta
- ei "kukkoile"
- keskustelee ongelma-asioista
- kuuntelee esimiestä ja työtovereita asiallisesti
- hankkii tietoa uusista asioista
- ottaa vastuun tekemisistään
- tuntee työn tavoitteet
- noudattaa työaikoja
- kohtelee kaikkia tasapuolisesti
- .....

# Yhteiselosta työyhteisössä

- "Pitää muistaa, ettei työpaikalla kenenkään tarvitse rakastaa toista työntekijää, mutta kaikilta voidaan edellyttää sellaista toisten hyväksymistä ja kunnioitusta, että työt kyetään hoitamaan asiallisesti ja yhdessä yhteistyössä."

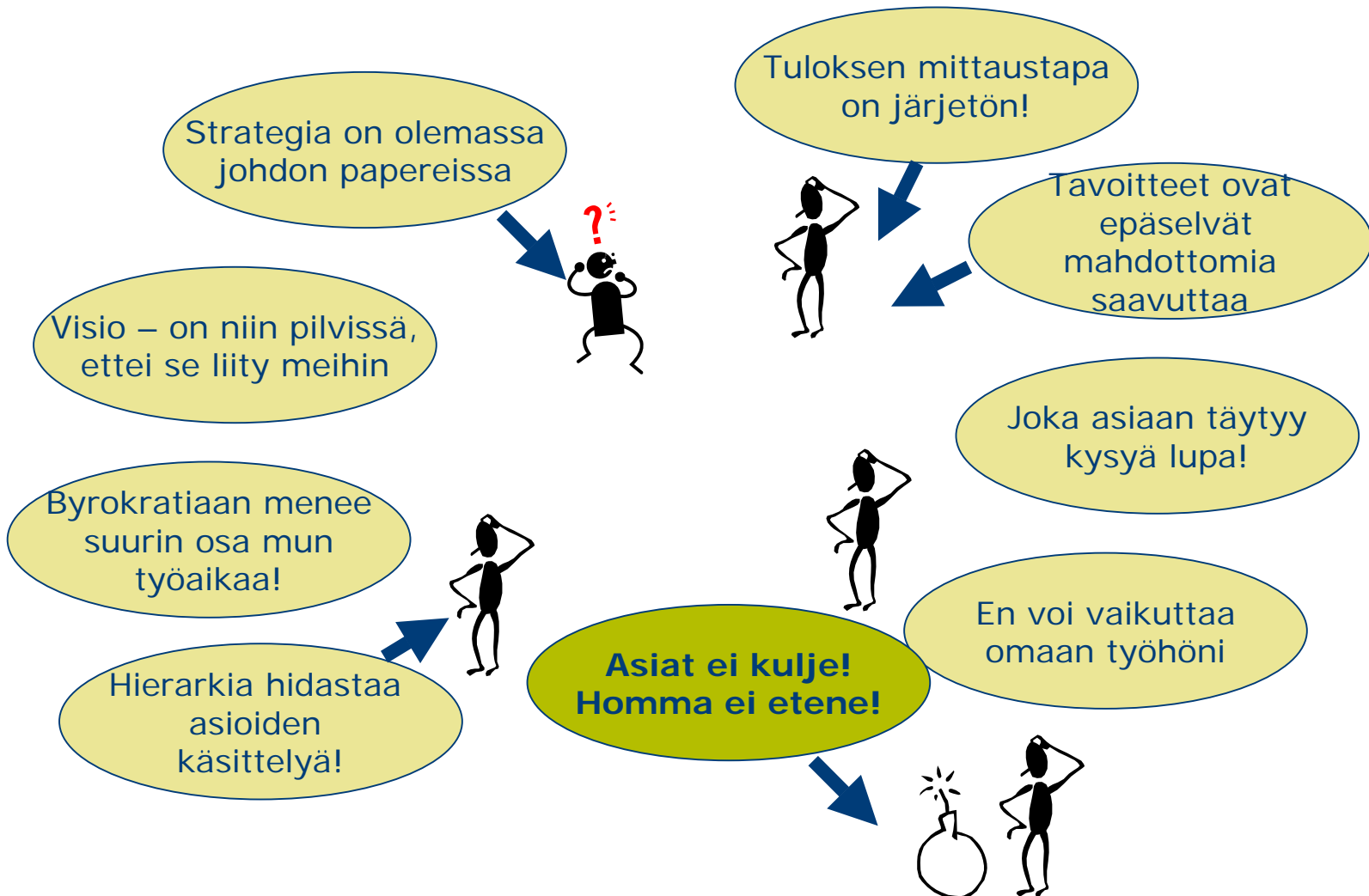
Järvinen

# Tehtävä.....

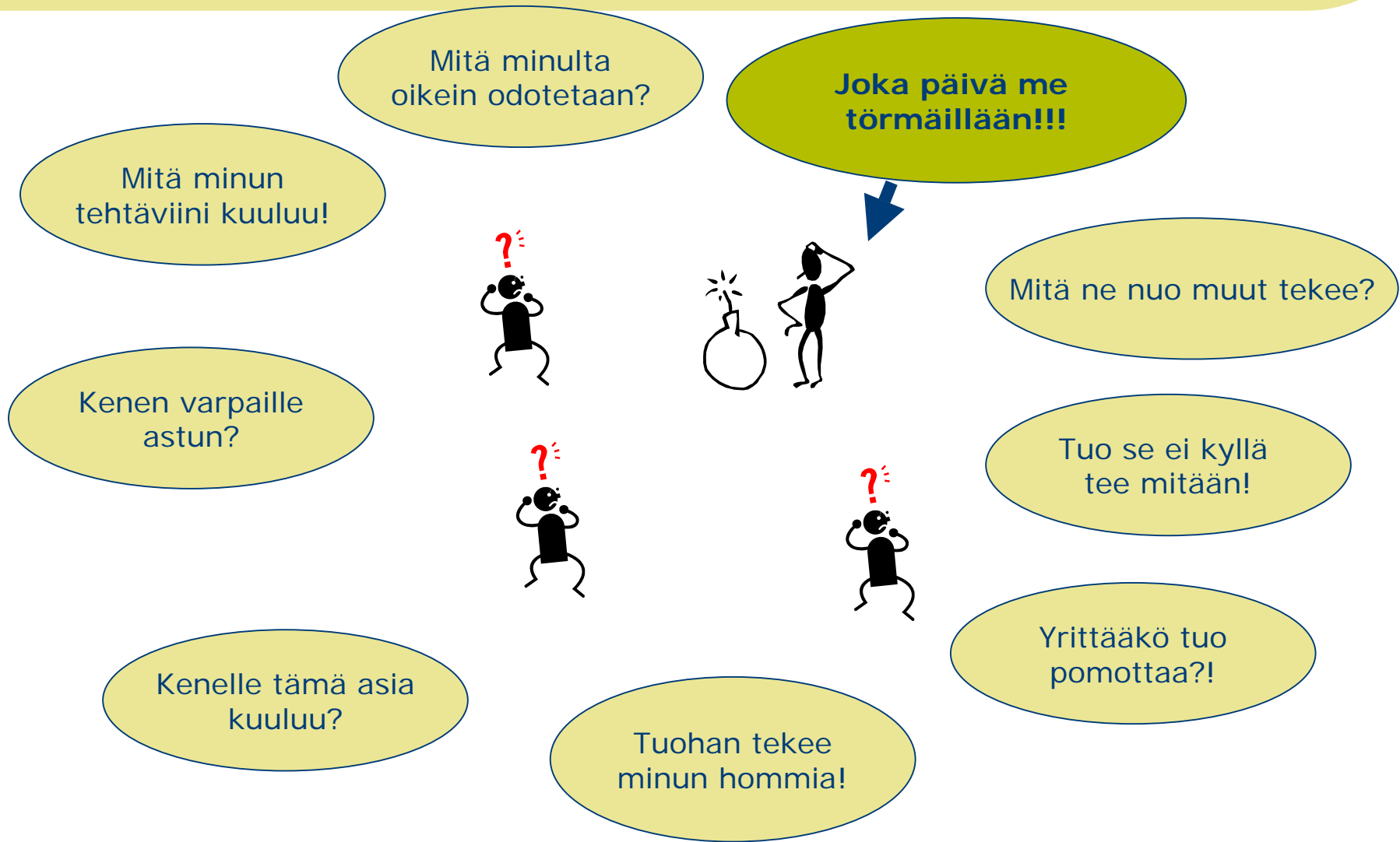
- mistä tunnistan toimimattoman työyhteisön?
- miten toimimattomuus näkyy?
- mitä toimimattomuudesta seuraa?



# Organisaatio ei tue työntekoa



# Epäselkeät töiden järjestelyt, vastuut/roolit



# Johtaminen ei tue työntekoa

Hoidanko hommani hyvin?

Esimies vähättelee ja peittelee meidän ongelmia

Esimies ei tiedä meidän ongelmista

Tietääkö esimies mitä teen?  
Onko mun työllä edes väliä?

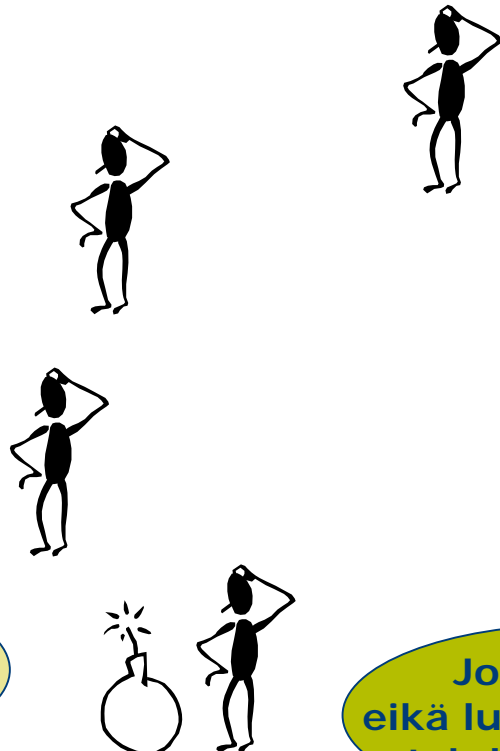
Esimiehellä on suosikkeja.  
En voi luottaa häneen.

Esimies ei kuuntele vaan päättää kaiken oman päänsä mukaan!

Kun mulla on työssä vaikeaa, esimies kääntää selkensä

Asiat ei hoidu!  
Esimies ei vie niitä eteenpäin!

**Johto ei tue eikä luo edellytyksiä tehdä työ hyvin!**



# Toimintaa ei arvioida eikä kehitetä



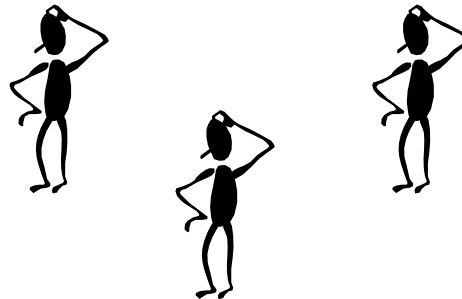
# Yhteiset pelisäännöt puuttuvat

Miten mun kuuluis tässä menetellä?

Meillä ei noudateta edes käytöstapoja!

Meillä kaikki sooloilee!

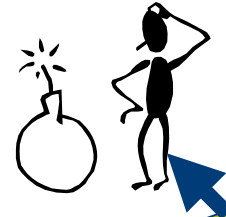
Hei mitä me on sovittu?



Jokainen tekee niin kuin parhaaksi näkee.

Onko tästä ohjeita tai menettelytapoja missään?

Minua kiusataan! Kenelle mun pitäisi kertoa? Eikö kukaan huomaa?



**Meillä ei ole mitään yhteistä linjaa. Jokainen joutuu ratkomaan asiat itse.**

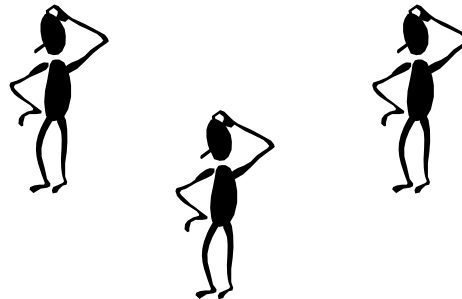
# Vuorovaikutus on ongelmallista

Tärkeistä asioista tietää  
vain harvat

Tärkeät asiat  
neuvotellaan  
epävirallisesti.

Tiedän paljon tästä –  
hankkikoon nuo muut  
itse tietonsa!

Täällä on parempi olla  
hiljaa!



Vallalla on kateus  
ja kilpailu!

En voi luottaa  
keneenkään!

Apua on turha pyytää!

Olet joko meidän puolella  
tai vastaan!

**Pinnat on tiukalla, välillä  
paukahtaa, ilmapiiri  
on kamala**



# Toimimaton työyhteisö – ulkoisia tuntomerkkejä

- poissaolot, myöhästelyt, työaikojen laiminlyönti
- sairauslomat lisääntyvät
- henkilökunnan vaihtuvuus
- yhteistyövaikeudet, ristiriidat
- kurinpidolliset ongelmat, kiusaaminen
- yleinen tyytymättömyys työhön
- aloitteettomuus
- onnettomuudet, virheet
- tuotteiden/palvelun alentunut laatu
- reklamaatiot lisääntyvät

# Tehtävä.....

- mistä puhut, kun puhut konfliktista?
- miten konflikti näkyy?
- mikä on mielestäsi epäasiallista kohtelua?



# IHMISSUHDEKONFLIKTIEN TUHOAVA ETENEMISKIERRE



# Kuinka ilmenee?

- sanattomat viestit; kielteiset eleet, ilmeet, äänensävyt, katseet, olankohautukset.....
- yhteisöstä eristämisenä; ei puhuta, ei kuunnella, kohdellaan kuin ilmaa, kielletään muita puhumasta
- työnteon jatkuvana perusteettomana arvosteluna ja vaikeuttamisena; jätetään tiedonvälityksen ulkopuolelle, annetaan tarkoituksettomia tehtäviä, annetaan vain vähän tai ei lainkaan työtehtäviä
- maineen tai aseman kyseenalaistamisena; levitetään väärää tietoa, puhutaan paha selän takana, tehdään naurunalaiseksi, mustamaalataan, nöyryytetään, pilkataan, kritisoidaan, haukutaan
- henkilökohtaisen koskemattomuuden loukkaamisena; suulliset tai kirjalliset uhkaukset

# Ristiriidat ovat osa arkea.....

- ristiriidattomia työyhteisöjä ei ole
- ristiriidat voivat myös olla hyödyllisiä
- ajan myötä ristiriidoilla on taipumus laajentua ja pahentua, ne eivät parane itsekseen
- suurin osa kyetään hoitamaan niin, etteivät ne esim. henkilöidy/laajene kiusaamiseksi
- ongelmia ristiriidoista tulee vasta, kun niitä ei osata käsitellä eikä ratkaista
- tarvitaan tietoisia ponnisteluja, jotta helposti liikkeelle lähtevä ja kiihtyvä konflikti voitaisiin välttää

# Ongelmien kohtaaminen - kysymyssarja

- Mihin asiaan ei puututa?
- Miksi asiaan ei puututa?
- Hyväksytäänkö asia ja siitä vaikeneminen?
- Mitä huonoa asiaan puuttumisesta voisi seurata? Keille?
- Mitä hyvää asiaan puuttumisesta voisi seurata? Keille?
- Keiden vastuulle asiaan puuttuminen kuuluu?
- Mitä sinä voit itse tehdä asialle?

# Mistä voi olla kyse?

## Yksilökeskeisiä pulmia

- osaamisen ongelmia? tehtävien laiminlyöntejä?
- päihdeongelmia (alkoholi, huumeet)?
- fyysisiä oireita, psyykkisiä oireita ja sairautta?
- elämäntilannekriisejä? jaksamisongelmia?
- "hankalia persoonia"?

## Työyhteisöllisiä ongelmia

- ristiriitoja, huonoa ilmapiiriä, yhteistyöongelmia (yksilöiden tai ryhmien välisiä)
- muutosten mukanaan tuomaa epäselvyyttä
- työstä aiheutuvaa uupumista
- "syntipukkeja"
- häirintää ja epäasiallista kohtelua

# Käynnistämistä jarruttaa se, että

## yksilökeskeiset pulmat ja työyhteisölliset ongelmat

- kietoutuvat toisiinsa
- tarttuminen niihin ei ole helppoa
- käsittely voi olla hankalaa
- ja ne herättävät vaikeita tunteita

**-> niitä "pallotellaan"**

**-> niitä "hoidetaan"**

# Puheeksioton esteitä mm.....

- loukkaantumisen/loukkaamisen pelko
  - pelko tilanteen pahenemisesta
  - koston pelko
  - asian/ristiriidan vähättely
  - eturistiriidat
  - vallan/aseman menettämisen pelko
  - selvittelyn työläisyys, johtaako mihinkään?
  - ym.....
- >
- puheeksioton seuraamukset parhaimmillaan/pahimmillaan?

# Selvittelyn käynnistäjä

**Esimiehen tehtävä on puuttua ongelmaan, joka**

1. haittaa työntekoa, tavoitteen/tuloksen saavuttamista
2. aiheuttaa työntekijän terveydelle ja turvallisuudelle haittaa tai vaaraa
3. puuttua työyhteisössä esiintyvään häirintään ja epäasialliseen kohteluun

**Ristiriidat tulee pyrkiä selvittämään siellä, missä ne ovat syntyneet, työpaikalla**



# Työyhteisössä syntyvien ongelmien/ristiriitojen tarkastelu ensisijaisesti työn näkökulmasta....

- miten ongelma/ristiriita haittaa?
  - > työn tekemistä
  - > yhteistyön toteutumista
  - > työntekijöiden jaksamista
  - > työviihtyvyyttä
  - > työhön sitoutumista
- miten ristiriidan syntyminen on yhteydessä työn tekemiseen ja/tai työoloihin?
- mitä, mistä työoloissa tai tekemisen tavoissa pitäisi sopia tai muuttaa, jotta ristiriidat tai niiden riskit vähenisivät?

# Ristiriitojen ratkaisu edellyttää....

- asianosaisten osallisuutta
- ratkaisukeskeistä työskentelytapaa
- vuorovaikutusta, keskustelun ja puheeksi oton pelisääntöjä
- asioista puhumista" niiden oikeilla nimillä"
- siirtymistä "ilmiongelmista" ja henkilöistä työhön
- ennen ratkaisujen etsimistä on oltava jotakuinkin käsitys siitä, "mistä kyse?"
- tavoitteiden tarkentamista
- ideointia
- vastuun antoa/ottoa
- pyrkimystä välttää ryhtymistä tuomariksi/asianajajaksi
- välttämistä langeta "nopean ratkaisun ansaan", ajan varaamista
- tietoisuutta keskenään ristiriitaisista odotuksista
- sovittelua
- johdon päätöksiä
- seurantaa

# Tehtävä....

- mitä tarkoittaa monimuotoisuus ja monikulttuurisuus työyhteisössä?
- mitä asioita sinun pitää huomioida yhteistyössä
  1. eri-ikäisten ja/tai
  2. eri kulttuureista lähtöisin olevien työtovereiden kanssa?
- mikä ilahduttaisi työtovereitasi?
- mitä he arvostaisivat?
- kuinka voit tehdä yhteistyöstänne entistä paremman?
- mistä huomaa, että yhteistyö on parantunut?

# Monikulttuurisuus työyhteisössä

- ihmiset käyttäytyvät ja tulkitsevat ympäristöään kulttuurinsa kautta
- eri kulttuureista tulleiden ihmisten vuorovaikutustilanteet voivat johtaa väärinkäsityksiin ja yhteentörmäyksiin
  - >erilaiset arvot, tavat, odotukset, tulkinnat, käyttäytyminen
- kulttuurien kohtaaminen on erilaisuuden kohtaamista
- keskeistä tutustuminen, suvaitsevaisuus ja avoin keskustelu

# Hyviä käytäntöjä

- keskeistä ovat asenteet ja käyttäytyminen sekä hyvät vuorovaikutustaidot, erilaisten näkemysten, odotusten ja arvojen kuuleminen ja ymmärtäminen – kiinnostus, rohkeus
- "heitä ennakkoluulot romukoppaan"
- käytännön apu, "anna hankkimasi tieto toisillekin"
- tehtävien suunnittelu, selkeät roolit, perehdyttäminen, vastuun anto, palautteen anto
- tue työtovereitasi, "kiitos" ja "huomenta" ovat kannattavia sijoituksia
- työn ja elämän yhteensovittamisen keinot "älä kadehdi muiden saamia joustoja, sinäkin tarvitset niitä joskus"
- muista, että mestari-kisälli-parin työskentelystä, mentoroinnissa oppivat molemmat
- aidon yhteistyön edellytys on luottamus

# Vuorovaikutuksen pelisäännöt

## Puhujan pelisäännöt

- jokainen puhuu vuorollaan
- puhutaan asioista, tekemisistä ja tapahtumista, ei persoonista
- toisen tahallinen loukkaaminen on kielletty
- puhe kohdistetaan sille, jolle se on tarkoitettu
- puhutaan minä-muodossa "kun et vastannut tervehdykseeni, minusta tuntui, että...."

## Kuulijan pelisäännöt

- ei puhuta toisen päälle, ei keskeytetä
- jos ei täysin ymmärrä toisen viestiä, pyydetään tarkennusta
- jos loukkaannutaan, pyydetään tarkennusta

## Ole kiinnostunut siitä:

- Mitä työtoveri pitää tärkeänä ja merkityksellisenä, miltä hänestä tuntuu ja mitä hänelle "oikeasti" kuuluu

**Avoimet kysymykset vievät vuorovaikutusta eteenpäin: mitä? milloin? miten? kuka? kerro lisää! tarkentaisitko....**