

Avoin

Tätä uutista voi jakaa vapaasti. Muistathan mainita lähteen edilex.fi.

Uutinen kuuluu aihealueisiin

**Työ- ja sosiaali oikeus** <<https://www.edilex.fi/aihealueet/Työ- ja sosiaali oikeus/uutiset>>

24.11.2022 11.55

## Vierashuoneessa Seppo Koskinen, Timo Pehrman ja Minna Mattila-Aalto: Sovittelutyön vaatimuksista sairastuneessa työyhteisössä



**Työyhteisösovittelu konfliktien ja ristiriitojen käsittelyn toimintatapana on lisääntynyt hyvien kokemusten ja sovittelun toimivuuden takia. Sovittelijan osaaminen on merkittävää sovittelussa onnistumisen kannalta. Sovittelija ei voi kehittyä ammattilaiseksi muutaman päivän sovitteluvalmennuksessa, jos sovittelukokemus on jäänyt vähäiselle tasolle. Sovittelijana toimimisen osaamisen hallinta korostuu myös sovittelukoulutusta järjestävien tahojen kyvyssä valmentaa sovittelijoita vaativiin, ihmissuhteita korostaviin tehtäviin. Seuraavassa pohditaan vaativuuden kriteereitä sekä inhimillisyyden, johtajuuden että sovittelua tukevan juridiikan näkökulmista.**

### **Organisaation terveydentilaa on tutkittava**

Ihmisiä on jo vuosisatoja arvioitu lääketieteellisesti sen mukaan, sairastaako hän jotakin tai onko hänellä jokin vika tai vamma. Tutkittavina ovat olleet tuki- ja liikuntaelinten sairaudet, sisätaudit, mielisairaudet jne. Työnantajaorganisaatioita sen sijaan on tutkittu ihmisten sairauksien tutkimiseen verrattuna vain pintapuolisesti. Kyse on ollut esimerkiksi teknisestä työturvallisuudesta, fyysisestä tai henkisestä kuormittavuudesta, häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ilmenemisestä, väkivallasta, ilmapiiristä yms. Tarkastelua ei ole juurikaan suoritettu siitä näkökulmasta, kuinka sairas tai terve kyseinen työnantajaorganisaatio on.

Työnantajaorganisaation sairastumisen aste on tuttu asia kokeneille työyhteisösovittelijoille.

Vastaan tulee yhteisöjä, jotka ovat jo hyvin sairaita, yhteisöjä, jotka ovat sairastumassa, ja yhteisöjä, joita organisaatiossa olevista ongelmista huolimatta voidaan perustellusti luonnehtia terveiksi. Tämän kirjoituksen tavoitteena on nostaa esiin työnantajaorganisaatioiden tutkimisen tärkeys: kuinka merkittävää on arvioida organisaatiota sen kannalta ”kuinka sairas tai terve” se on?

Usein sanotaan, että jos työnantajaorganisaatioon kuuluvat yksilöt eivät voi hyvin, organisaatiokaan ei voi hyvin. Tärkeää on todeta kuitenkin myös se, että jos työnantajaorganisaatio ei voi hyvin, eivät myöskään siihen kuuluvat yksilöt voi hyvin.

### **Työyhteisön sairastamisen näkökulma**

Miksi ihmiset eivät reagoi, vaikka näkevät työpaikoillaan kiusaamista, henkistä väkivaltaa ja jopa seksuaalista häirintää? Kun ihmisiltä kysyy asiaa, niin passiivinen puuttuminen selittyy pelolla siitä, että ei tiedä kuinka itselle käy (Kopposela 2005).

Paheneva työvoimapula haastaa huolehtimaan työkyvystä ja työtehosta entistä paremmin. Työntekijän terveyttä tarkkaileva ja sairautta diagnosoiva toimintatapa näyttää johtavan siihen, että yhä useampi työntekijä kirjataan sairauslomalle mielenterveydellisistä syistä. Työyhteisön terveys jääkin useimmiten tarkastelematta.

Tutkimustulosten ja kokemusten perusteella pelko estää ihmisiä puhumasta avoimesti monilla työpaikoilla. Ihmiset pelkäävät, että avoimuus voi vaarantaa työsuhteen ennemmin tai myöhemmin. Siksi ihmiset sulkeutuvat ja vaikenevat etenkin konfliktitilanteissa. Vaikenemisesta on tullut melko yleinen toimintatapa toimia konfliktitilanteissa. Toisena yleisenä vaihtoehtona on tilanteesta poistuminen esimerkiksi sairauslomalle tai jokin muu kohtaamista välttelevä toiminta. Välttely ja puhumattomuus aiheuttavat työtehon ja työilmapiirin huonontumista niin sanotun mielipahakertymän kasvaessa. Käsittelemättömät konfliktit saattavat siirtyä useiden sukupolvien kannettaviksi taakkasiirtymiksi ja ajan kuluessa muuttua työyhteisöissä yrityskulttuuriksi (Koskinen & Pehrman 2018 HS). Käsittelemättömät konfliktit voivat johtaa vähitellen työyhteisön ilmapiirin ja toiminnan sairastumiseen.

Lääninrovasti Juhani Kopposela (2005) analysoi vakavaa työyhteisökriisiä liian vähälle huomiolle jääneessä kirjassaan ”Työpaikka sairastaa”. Epäkohtien tunnistamisen ja korjaamisen sijaan työyhteisö etsii syyllisiä. Syntipukiksi kelpaa mikä tai kuka tahansa. Yrityskulttuuria leimaa syyttely, vähättely ja pyrkimys vaijentamiseen. Sairastunut työyhteisö kietoutuu epäilyn ja valheen verkkoon. Kollektiivista tietämättömyyttä paikataan luuloilla, huhuilla ja juoruilla. Ihmiset suojaautuvat välttelemällä tilanteita tai poistumalle esim. sairauslomalle. Työpaikka voi hienovaraisesti kietoutua epäilyn ja valheen verkostoon. Kun nämä negatiiviset piirteet saavat rauhassa lisääntyä, ilmapiiri tulehtuu.

Vuosittain yhä useammalle suomalaiselle työntekijälle kirjataan mielenterveydellisiin syihin liittyvä diagnoosi, sairauslomaa tai ennen aikainen eläke. Samaan aikaan työpaikoilla todetaan esiintyvän henkistä väkivaltaa, joka ilmenee työpaikkakiusaamisena, häirintänä, syrjintänä ja mikroaggressioina.

Henkisen väkivallan tunnistaminen voi olla vaikeaa. Ihmiset eivät välttämättä reagoi, vaikka näkevät sitä työpaikallaan. Avoimuuden pelätään vaarantavan työsuhteen. Työpaikan säilyttäminen on arvokas asia, jonka takia ihminen suostuu vaikenemaan. Ihmiset vaikenevat etenkin konfliktitilanteissa.

Eettinen arviointi ohjaa tervettä ihmistä puuttumaan epäkohtiin, mutta työyhteisön vaikenemisen kulttuuri ja oma pelko estävät puuttumasta. Tämä tuottaa eettistä stressiä. Käsittelemättömät konfliktit kasvattavat työyhteisön mielipahakertymää. Ihmisillä on taipumus siirtää käsittelemättömän konfliktin aiheuttamaa mielipahaa muiden kannettavaksi. Vähitellen käsittelemättömät konfliktit ummehduttavat työyhteisön ilmapiirin ja työyhteisö sairastuu.

### **Työpaikoilla tarvitaan yhteistä avointa keskustelua ja tuuletusta**

Usein työpaikkaongelmat alkavat hyvin vähäpätöisestä tapahtumasta, joita ei katsota tarpeelliseksi selvittää. Vähitellen hoitamaton pikkuasia laajenee muutamien ihmisten keskinäiseksi ongelmaksi. Jos ongelmaa ei vieläkään haluta tunnistaa tai poistaa, alkaa seuraavaksi syntipukin etsiminen. Syntipukiksi kelpaa mikä tai kuka tahansa, puolueellinen esimies tai vaikka viimeksi taloon tullut työntekijä, joka ei tunne talon pelisääntöjä. Tästä alkaa syyttely, vähättely ja lopulta pyrkimys vaientamiseen.

Useimmat yhteisöt pystyvät elämään pienten ongelmien kanssa, vaikka ne haittaavatkin tuloksen aikaansaamista, jos ne eivät suoranaisesti estä työn tekemistä. Työyhteisöillä on myös paranemisen kykyä, jolloin ei tarvita muuta kuin aika ajoin pientä tuuletusta. Jos tuuletustilanteet eivät enää onnistu tai niiden vaikutus on lyhyt aikainen, työyhteisö alkaa kehittyä huonoon suuntaan. Kun huonon ilmapiirin aiheuttajaa ei ole poistettu ja tuuletus lopetetaan, ilmapiiri palaa entiselleen. Kun ilmapiiriä ei kehitetä, sen tunkkaisuus pahenee vuosi vuodelta. Vähitellen huonoon ilmapiiriin totutaan.

Kieroon kasvanut työpaikan yhteisöllisyys ei tarjoa yhteisölle tervehdyttävää kasvualustaa. Positiiviselle yhteisöllisyydelle on tunnusomaista, että vuorovaikutus on avointa ja luottamuksellista, kielteiselle taas se, että vuorovaikutus on vähäistä, jopa valheellista ja sisältää suorastaan työntekijän henkistä kiusaamista.

Hyvä ja oikea kommunikaatio on terveen työyhteisön tuntomerkki. Vastuu hyvästä vuorovaikutuksesta on koko työyhteisöllä. Jos työpaikalla ei osata käsitellä vaikeita asioita tai niistä kokonaan vaietaan, kiertävät huhut ja juorut siellä kaiken aikaa (Pehrman 2011).

Vaikenemiseen ja negatiiviseen keskinäiseen kilpailuun liittyvät sosiaaliset vinoumat ovat työelämän uudistumisen vakavia esteitä, joita työyhteisö tiedostamattaan tuottaa. Työn tuottavuutta ja työhyvinvointia kehitettäessä näiden esteiden purkaminen on oleellista. Työyhteisön sosiaalisten vinoumien korjaamiseksi työyhteisön jäsenten on ensin tunnistettava, missä ovat mukana ja mitä ylläpitävät osana yhteisön dynamiikkaa. (Mattila-Aalto 2020.) Sairastunut työyhteisö tarvitsee yhteisössä vallitsevien sosiaalisten vinoumien tunnistamiseen ja korjaamiseen ulkopuolista, pätevää asiantuntija-apua.

Työyhteisön tervehdyttäminen vaatii avoimuuden sallimista, jota sairas työyhteisö arastelee. Tervehtymisen lähtökohtana on inhimillisyyden salliminen avoimesti puhumalla ja kuuntelemalla. Aito kohtaaminen on henkilöstömittauksia tehokkaampi väline, koska jokainen tulee silloin kuulluksi omine, yksilöllisine tarpeineen. Avoin vuorovaikutus kehittää ihmissuhdetaitoja, pätevyyden tunnetta ja itsekunnioitusta. Juuri siihen sairastunut työyhteisö tarvitsee pätevää ulkopuolista apua.

## **Avoimuuden ilmapiiri ja työyhteisön tervehdyttäminen voi vaatia johtajuuden muutosta**

Kilpailun kiristyessä johtamistyyli voi muuttua yksioikoiseksi ja pelottavaksi. Johtaja voi sairastua ”vahvan johtajan tautiin” (Martikainen 2022). Työyhteisön ilmapiiri muuttuu yhä pelokkaammaksi. Kun työyhteisö vaikenee ongelmista pelon takia niin työntekijöiden stressisairaudet lisääntyvät samoin kuin henkinen väkivalta. Jotta työyhteisö säilyisi terveenä, pitäisi johdon kyetä kestämaan myös kritiikkiä ja aktiivisesti pyytää rehellistä palautetta työyhteisöltä. Yleensä työyhteisön ylin johto tiedostaa viimeisenä, että työyhteisö on sisäisen kriisin partaalla.

Ilmapiirin kehittäminen muuttuu vaikeaksi, jos avoimuutta ei sallita tai avoimuuden sallimista arastellaan. Joskus saatetaan olla jopa niin hienotunteisia, ettei tosiasioista voida puhua asiallisesti niiden oikeilla nimillä. Yhteisissä keskusteluissa päädytään helposti puhumaan tilanteen parantamisen kannalta epäoleellisista yksityiskohdista, mikä estää työyhteisöä tunnistamasta oman toimintansa haitallisia piirteitä (Mattila-Aalto 2020).

Ilmapiirin kehittämisen lähtökohtana on inhimillisyyden salliminen avoimesti puhumalla ja kuuntelemalla. Henkilöstö arvostaa sitä, että esimiehet ja johto kuuntelevat heitä ja näyttävät

arvostavan asenteensa. Johtajat ja esimiehet saattavat tarvita tukea johtajuutensa uudistamiseen.

Ilmapiirin mittaukset eivät takaa sitä, että työyhteisö tervehtyisi. Yritykset kuitenkin tekevät usein paljon erilaisia henkilöstö-, työyhteisö- ja ilmapiirimittauksia. Kun tulokset tulevat, niitä hyödynnetään minimaalisesti tai ei ollenkaan - kunnes taas on uuden mittauksen aika.

Mittareita tehokkaampia työilmapiirin kehittämisen välineitä ovat puhuminen ja kuunteleminen, joiden kautta todellinen kohtaaminen ja sitä kautta muutos voivat syntyä. Tällöin ongelmat tulevat kuulluiksi ja niihin voidaan lähteä yhdessä hakemaan ratkaisua. Aito kohtaaminen mahdollistaa myös jo itsessään ilmapiirin paranemisen, kun jokainen tulee kuulluksi omine, yksilöllisine tarpeineen.

## **Työnantajan ja henkilöstön velvollisuuksista**

Työyhteisön ristiriitatilanteiden sovittelu poikkeaa prosessina tuomioistuimien, rikos- ja vertaissovittelusta juridisessa mielessä (Koskinen & Pehrman 2018). Työnantajalla on työturvallisuuslain perusteella toimintavelvollisuuslain (TturvL 28 §), jos työpaikalla ilmenee työntekijään kohdistuvaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua edellyttäen, että työnantaja saa asiasta tiedon.

Työturvallisuuslaissa on erityinen säännös työntekijän yleisestä velvollisuudesta (TturvL 18 §) noudattaen työnantajan työturvallisuuslain perusteella antamia määräyksiä ja ohjeita. Niiden mukaan työntekijän velvoitteena on huolehtia käytettävissä olevin keinoin niin omasta kuin muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä.

Työyhteisön tervehdyttäminen on työnantajan ja esihenkilöiden yhteinen velvollisuus. Lopulta työnantaja päättää siitä, milloin työyhteisöä tervehdyttävät toimenpiteet aloitetaan ja milloin ne lopetetaan. Jos työpaikalla tarvitaan esim. työyhteisösovittelua, työnantajan on välittömästi harkittava sen aloittamista ja aloitettava se, jos se on tarpeellista.

Työyhteisösovittelu on eheä, vaiheittain etenevä prosessi, joka asettaa erityisiä vaatimuksia sovittelijana toimivan henkilön taidolle ohjata ja johtaa osapuolia sovintoon (Pehrman & Poikela 2015). Työntekijällä on työturvallisuuslain 18§:n ensimmäisen ja toisen momentin perusteella velvoite osallistua sovitteluun (Koskinen & Pehrman 2018.) Työyhteisösovittelu ei perustu vapaaehtoisuuteen toisin kuin joissakin työyhteisösovittelukoulutuksissa opetetaan (ks. esim. Aalto-Setälä 2022, 79–80).

Jos työnantaja tai esihenkilöt laiminlyövät tilanteen vakavuuden mukaisen työyhteisön tervehdyttämisen, kyse voi olla työturvallisuusrikoksesta. Työturvallisuusrikos on yhteisösakkoseuraamuksen piirissä. Jos työnantajaorganisaatio on sairas, yhteisösakko voisi olla tarkoituksenmukainen seuraamus. Sairaana työyhteisön kohdalla voi olla sopivampaa kohdistaa seuraamus kyseiselle oikeushenkilölle kuin sen yksittäisille toimijoille. Toki yksittäisten toimijoiden vastuutakaan ei voida unohtaa. Samalla tavoin kuin jokaisen on huolehdittava omasta terveydestään, jokaisen on huolehdittava työpaikkansa terveydestä. Ensin mainittu velvoite on vapaaehtoinen, jälkimmäinen ei.

Vakavasti sairastunut työyhteisö on lopulta uhri, joka tarvitsee apua vinoutuneen yrityskulttuurin muuttamiseen ja uhrin asemasta irrottautumiseen työkykynsä ja työtehonsa palauttaakseen. Työpaikalle apuaan tarjoavien asiantuntijoiden onkin syytä tuntea työyhteisön sairastumisen ilmiö, jotta sairastunut työyhteisö saa tarvitsemansa avun. Asiantuntijan velvollisuus on tuntea työturvallisuuden vaatimukset ja velvoitteet sekä tuottaa työyhteisöille tarjoamansa palvelut lainsäädännöllisiä vaatimuksia noudattaen.

*Seppo Koskinen*  
*OTT, VTM työoikeuden emeritusprofessori*

*Timo Pehrman*  
*FT, YTM, sovittelija*

*Minna Mattila-Aalto*  
*VTT, KM, toimijuustutkija-systeemikehittäjä*

## Lähteet

Aalto-Setälä, Pauli (2022) Sovittelija. Kuinka ratkoa riitoja (työ)elämässä. Helsinki: Tammi.  
Kopposela, Juhani (2005) Työyhteisö sairastaa. Toim. Anu Ahonen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.  
Koskinen, Seppo & Pehrman Timo (2018) Työyhteisösovittelu. Teoksessa Johanna Havula ym. (2018) Työturvallisuusuoikeus. Helsinki: Edita.  
Koskinen, Seppo & Pehrman, Timo (2018 HS) Työntekijät pelkäävät puhua työpaikan konflikteista avoimesta. Työyhteisöissä johtajuudella on suuri merkitys konfliktien hallinnassa. Helsingin Sanomat, mielipide 9.4.2018.  
Martikainen, Juha (2022) Vahvan johtajan tauti. Helsinki: Value Books  
Mattila-Aalto, Minna (2020) Työelämän uudistumisen esteet. Työyhteisön sivistys ja vastuu. Helsinki: Basam Books.  
Pehrman, Timo (2011) Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Rovaniemi: Lapinyliopisto.  
Pehrman, Timo & Poikela, Esa (2015) Työyhteisösovittelu – keino ratkoa konflikteja työpaikoilla. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 13 (2)2015, 127-139.

Vierashuonekirjoitukset eivät ole Edilex-toimituksen kannanottoja asioihin.

---

## **Kirjoita Edilexiin** <<https://www.edilex.fi/lakikirjasto>>

- Mikäli Sinulla on ajankohtainen juridinen aihe josta haluaisit kirjoittaa vaikkapa lyhyen kolumnin **Vierashuoneeseen** <<http://www.edilex.fi/uutiset/vierashuone>>, ota yhteyttä **Edilex-toimitukseen**.  
**Lue lisää** <<http://www.edilex.fi/kirjoita>>...

Toimittaja: Jani Surakka, Edilex-toimitus ([jani.surakka@edita.fi](mailto:jani.surakka@edita.fi))