

Työhyvinvointi muutoksessa

- 28.10.2015
- Helsinki
- Inka Ukkola

TJS Opintokeskus

- AKAVAn ja STTK:n yhteinen palveluorganisaatio, joka tarjoaa koulutus-, kehittämis- ja kulttuuripalveluja jäsenliitoille ja yhdistyksille
- Toiminta
 - Koulutukset, koulutustarvekartoitukset mm. henkilöstön edustajien koulutus
 - Kehityshankkeet liitoissa
 - Myönnämme TJS-tukea



**Koulutukset ja palvelut
liittojen jäsenille**

syksystä 2015 syksyyn 2016



Tavoitteet



- Saada tietoa, miksi muutokset kuormittavat
- Saada käytännön välineitä muutostilanteisiin työpaikalla
- Oppia vaikuttamaan muutoksissa
- Oppia rakentavaa ristiriitojen käsittelemistä työpaikalla

Työelämän muutoksia työpaikalla

- Millaisia muutoksia olet viimeisen vuoden aikana kohdannut työpaikallasi ja millaisia muutoksia on tulossa?
 - Pohdi aluksi 4 min. itseksesi
 - Keskustele sen jälkeen vieruskaverisi kanssa asiasta



Mitä löytyi?

- Keitä ja mistä olette: etunimi + sektori tai toimiala
- Mitä muutoksia olette havainneet ?
- Mitä on tulollaan?
- Miten tulossa olevia muutoksia on käsitelty työpaikallasi?



Muutos työssä



- Muutokset nykyisin jatkuvia ja kiivastahtisia.
- Muutos voi johtua organisaation omista toimista ja/tai ulkoisen toimintaympäristön muutoksista.
- Jaksamisongelmat kasautuvat työn murroskohtiin.
- Muutos voi heikentää jaksamista myös osaamisen vanhenemisen kautta

Muutos kuormittaa, koska se

- vie työaika perustehtävältä
 - uudet toimintatavat
 - perustehtävä saattaa kadota koko organisaatiolta
- kyseenalaistaa työhön liittyvät arvomme
- vaatii osaamisen kehittämistä

- → Ristiriitoja



Osaamattomuus

Hyvä kierre



Uskallus kertoa
Tunne siitä, että voi oppia uutta

Kannustus uuden oppimiseen
Osaamisen kehittäminen

Uuden oppimisen ilo

Yhteinen oppimisprosessi

Uusi osaaminen
Kehittyvä organisaatio

Huono kierre



Peittely
Kasvojen menettämisen pelko

Syyllisten etsintä ja
epäasiallinen kohtelu

Häpeä ja pettymys

Taistelu

Heikoin lenkki
pudotetaan

Työyhteisö muutoksessa

Henkilöstöryhmien selviytymisstrategiat muutoksessa (Ranki 2000)

Henkilöstöryhmä	Selviytymisstrategioiden ilmeneminen	Tavoitteet
Johto	Sosiaalisen tuen hakeminen ja klikkiytyminen. Valtapelit, keskinäinen kilpailu ja moitteiden välttäminen (Strategia- suunnittelu, toimenpiteiden toistaminen, kehityshankkeiden aloittaminen, pakeneminen matkoihin ja kiireisiin)	Maineen ja aseman turvaaminen
Tekniset asiantuntijat	Itsenäisyyden korostaminen, keskinäinen kilpailu teknisissä ratkaisuissa ja tavoitetason madaltaminen	Pätevyyden osoitus
Toimihenkilöt	Kiireen korostaminen, varauksellinen suhtautuminen kehittämishankkeisiin ja valittaminen työoloista	Tarpeellisuuden osoitus
Luottamushenkilöt	Tietojen vaatiminen ja käyttäminen muutosten vastustamiseen	Vaikutusvallan saanti
Kaikki	Sitoutumisen vähentäminen, taustan varmistaminen ja suojautuminen, lohkominen ja syntipukkien käyttö	Selviytyminen

Organisaation saneerauksen vaikutuksia

- Henkilöstön toimintakyky alenee
 - Palvelu ja tuottavuus heikkenee
 - Kehitystoimet hidastuvat
- Työpaikan maine kärsii
 - Parhaat hakeutuvat muualle ja joudutaan maksamaan korkeampaa palkkaa
- Lukuina
 - 46 % tapauksista saavuttaa säästöjä
 - 32 % parantaa tulosta
 - 17 % onnistui vähentämään byrokratiaa
 - 14 % parantaa päätöksentekoa
 - 7 % lisää innovatiivisuutta

Epävarmuuden vaikutus

- Työntekijät tuntevat uhkaa
 - Jatkuvat uudelleen organisoinnit
 - Työn epävarmuus vs. kasvava työn määrä ja vaatimukset
 - Terveysongelmia
- Esimiehen ja työyhteisön tuki vähenee
 - negatiivisen yhteisöllisyyden ja henkisen väkivallan riski kasvaa
- Pelko vaikeuttaa ryhmän toimintaa
 - Epäluuloisuutta, valtataistelua, klikkejä, loukkaantumista, vaikenemista, huono tiedonkulku, katkeruutta
 - Ryhmä kaipaa ohjausta toimintakyvyn palauttamiseen

Selviytyjän syndrooma

Henkilöstön käyttäytyminen

- Hakeudutaan muualle
- Klikkydytään, liittoudutaan
- Mielistely - panettelu
- Agitoidaan muita
- Irtisanottujen välttely
- Minimityöskentely - maksimityöskentely
- Tehdään omia asioita, poissaolot
- Kilpailu työtehtävistä
- Informaatiokatkokset, tiedon panttaaminen
- Tietovuodot, väärä tieto, huhut
- Varkaudet, väkivaltaisuus

Mikä vähentää selviytyjän syndroomaa



- Johdon viestintä
- Johdon fyysinen ja henkinen läsnäolo
- Annettujen lupauksen täyttäminen
- Realistiset uudelleensijoittumisohjelmat

Muutos yhteiseen käsittelyyn

Organisaatio pelkää – mitä voin tehdä?

- Yhteisessä palaverissa – pyydä ihmisiä määrittelemään pareittain tai 3-5:n hengen ryhmissä, mikä tulevaisuuden suhteen huolestuttaa?
- Voimmeko tehdä näille asioille jotakin?
- Eniten pelottaa tuntematon uhka, konkretisoiminen voi auttaa pienentämään pelkoa.
- Mitä enemmän asiallista tietoa – sen vähemmän villedä huhuja



Irtisanotut ja työhön jäävät

– yhtä aikaa töissä

- Kun tilanne työpaikalla on epänormaali, voidaan yhdessä hakea pelisääntöjä sille, kuinka tässä tilanteessa käyttäytyään.
- Yhteisessä palaverissa voit keskusteluttaa pienryhmissä: Millainen kohtelu
 - auttaa minua jaksamaan tässä poikkeuksellisessa tilanteessa
 - tuntuu pahalta / vahingoittaa jaksamistani
 - > Pelisäännöt
 - Näin toimimme
 - Näin ei saa tehdä



”Kireä” työyhteisö – mitä voin tehdä?

- Yhteisessä palaverissa voit teettää kuormitusanalyysin. Pienryhmissä: Mikä työssäni kuormittaa?
- Kaikki kirjataan paperille ja teipataan seinään
- Priorisointi: Yhdessä parin kanssa merkatkaa x suurinta kuormitustekijää.

- Perustakaa kehittämistyöryhmä jokaiselle suurimmista riskitekijöistä -> työntekijät näkevät, että pahoinvointiin puututaan ja asioita halutaan korjata parempaan päin.



Tunteiden käsittely

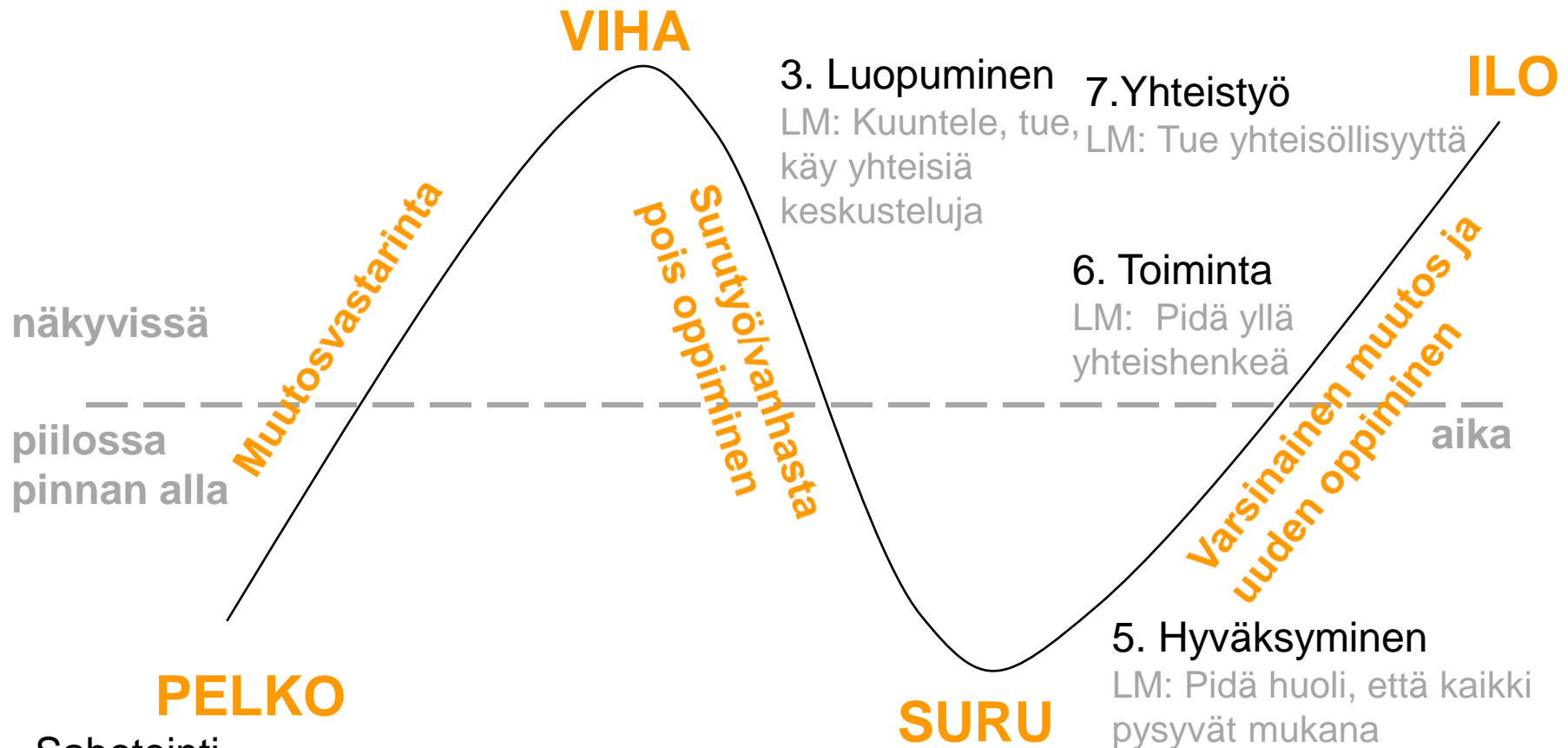
Muutos ja tunteet (Arikoski, Sallinen 2007)

2. Vastustaminen

LM: Kuuntele, neuvottele, välitä tietoa

8. Sitoutuminen

LM: Anna esimerkki



Selviytyjän syndrooma tunteet

- Koko organisaatio (myös johto) oireilee
- Shokki, viha, raivo
- Koston halu, syyllisyys
- Pettymys työntajaa ja itseä kohtaan
- Kyynisyys, stressi, ahdistus
- Häpeä työntajaa ja itseä kohtaan
- Pelko, luottamuspula esimiehiin
- Inhimillisyyden irtisanottuja kohtaan vähenee
- Suvaitsevaisuus vähenee
- Keskittymisen puute
- Huono työmoraali ja -motivaatio
- Itsekkyys, lamaantumisen, apatia, itsetuho

Tunteiden yhteinen käsittely



1. Mikä tulossa olevassa muutoksessa pelottaa/arveluttaa?
 2. Mitä ovat tärkeimmät odotuksemme?
 3. Mitkä ovat suurimmat pelkomme?
 4. Mitä voimme/aiomme tehdä, että odotukset toteutuvat ja pelot eivät toteudu?
- > Luottamus työyhteisössä lisääntyy
 - > Kyky käsitellä hankalia asioita kasvaa

Luottamus

- On yhteistoiminnan elinehto
- Luottamus työtovereihin luo sosiaalista pääomaa.
 - Sosiaalisia suhteita, jotka edistävät yksilön toimintaa ja ryhmän yhteistyötä
- Rakennetaan aidolla kuuntelemisella, yhteisellä tekemisellä ja suunnittelulla
- Korkea sosiaalinen pääoma työpaikalla suojaa sairastumiselta ja uupumiselta
- Kun työpaikalla on luottamusta, myös epäkohtiin on helpompaa puuttua.

Pelot ja odotukset

1. Mitä pelkoja liittyy muutokseen?
2. Mitä odotuksia?
 - Ei kommentoida, eikä yritetä ratkaista
 - Kirjataan yhdessä fläpille

Seuraavaksi mietitään mihin voimme vaikuttaa ja priorisoidaan.

- Sitten mietitään mitä näille asioille voisi tehdä?
- Miten selviämme niistä asioista, joihin emme voi vaikuttaa?



Arvojen käsittely

Arvot

- Millainen on mielestäsi hyvä työntekijä?
 - > Työelämää koskevat arvomme...



Vastaavatko arvosi työpaikkasi arvoja?

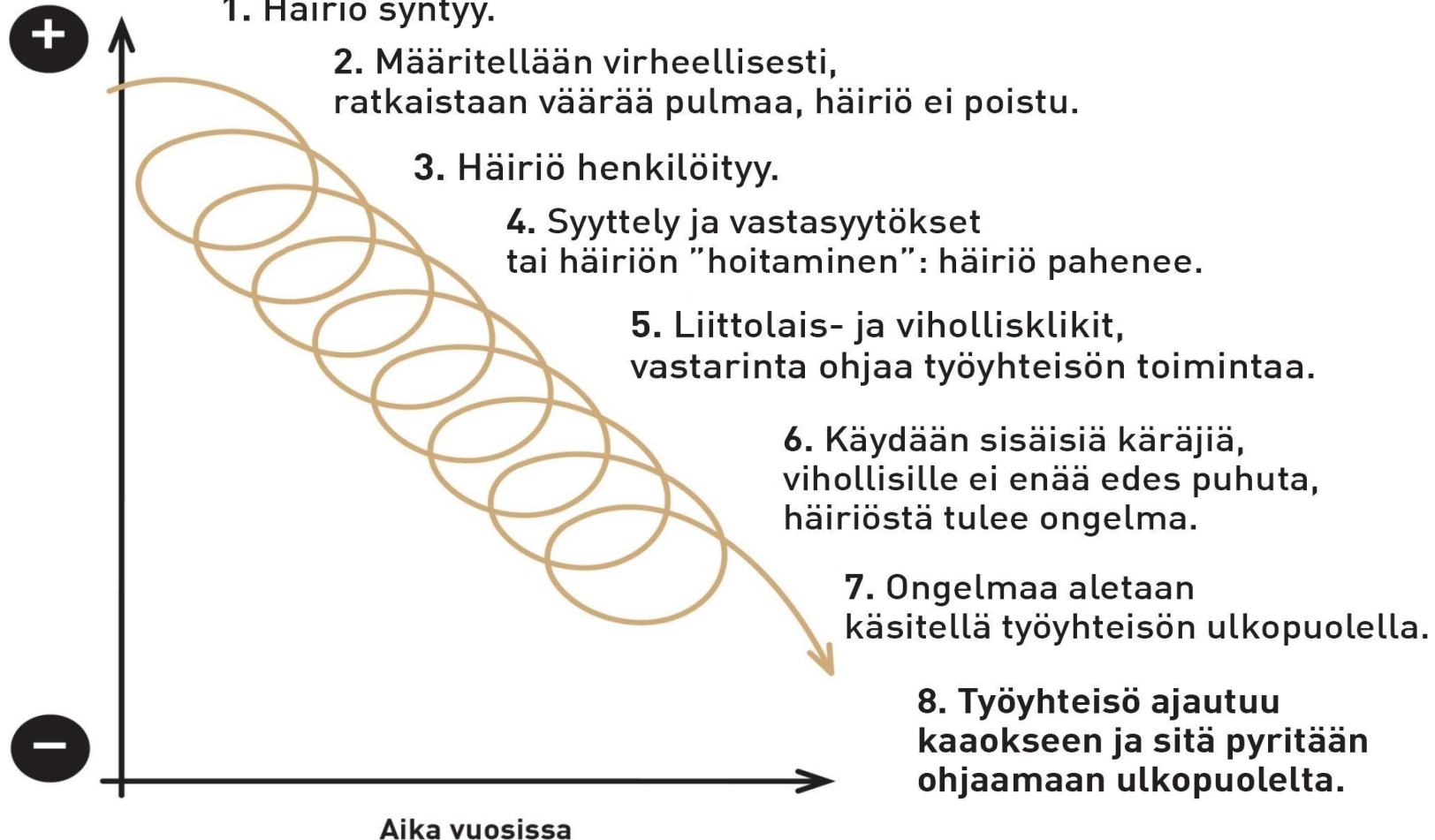
- Valitettavan usein ristiriidassa: arvopuheet ja käytäntö
- Onko todellisuutta tehokkuus, tuottavuus, kilpailussa pärjääminen tai ”Kyllä tänne tulijoita on.” – asenne?
 - > Mitä työpaikalla kunnioitetaan?
 - > Miten suojata itseä arvoriistiriidoilta ja elää loukkaantumatta?

Ristiriitatilanteiden selvittäminen

Ongelman ylläpito ja paheneminen

Työyhteisön
toimivuus

Mukailtu Pekka Järvisen artikkelista



Mikä johti ristiriitoihin ja kiusaamiseen?

Kiusatut (TJS2008) itse arvelivat, että kiusaaminen johtui:

- Puutteellisesta johtamisesta ja esimiestyöstä.
- Kollegan tai esimiehen kateellisuudesta tai kiusatun ammattitaitoa ja osaamista pidettiin uhkana.
- Organisaation muutostilanteista tai organisaation rakenteesta.
- Kiusatun tai kiusaajan persoonallisuudesta.
- Tasa-arvon puutteista eli syynä pidettiin ikäsyrojintää, ulkomaalaistaustaisten tai sukupuoleen liittyvää syrjintää ja seksuaalista häirintää.
- Luottamustehtävään valituksi tulemisesta.

Työsuojeluviranomaisen toimintatapa

- Aluehallintoviraston työsuojelun vastuualue on valvova viranomainen, joka seuraa, että työnantaja noudattaa työturvallisuuslakia ja muita työsuojelusäädöksiä (yli 100).
- Käytännössä työsuojeluviranomainen:
 - neuvoo kiusattua ottamaan yhteyttä esimieheen ja kertomaan asian hänelle, jos kiusattu ei ole sitä tehnyt.
 - pyytää työnantajalta selvitystä asiasta ja neuvoo tarvittaessa
 - tekee työpaikkatarkastuksen, jos työnantaja ei toimi ohjeiden mukaan, ja tekee tarkastuskertomuksen.
- Jos työnantaja ei ryhdy riittäviin toimenpiteisiin uusista ohjeista huolimatta, voi Aluehallintovirasto velvoittaa työnantajaa noudattamaan päätöksiä sakon uhalla. Jos on syytä epäillä työsuojelurikosta, viranomainen ilmoittaa asiasta poliisille esitutkintaa varten.

Miten ratkaista hankalia vuorovaikutustilanteita

- Muista, että vastapuolellakin on myönteinen tavoite ja käsitys käyttäytymisestään.
- Aluksi selvitetään, johtuuko konflikti väärinkäsityksestä, erilaisista tavoitteista tai asenteista.
- Vältä syyttelyä, etsi ratkaisua yhdessä
- Vältä sivistyssanoja ja ehdottomia ilmaisuja: *pitää, täytyy, aina, ei koskaan* ja *miksi* -kysymyksiä tai *mutta* -lauseita

Epäasiallisen kohtelun tilanteen selvittämien

1.

Ota asia puheeksi heti epäasiallisesti käyttäytyvän kanssa ja torju huono kohtelu.

"Koen käytöksesi epäasiallisena. Ole hyvä ja lopeta!"

2.

Tee esimiehellesi häirinnästä kirjallinen ilmoitus ja pyydä häntä selvittämään asia.

Esimiehesi on työturvallisuuslain mukaan ryhdyttävä toimenpiteisiin.

3.

Ota tarvittaessa yhteys työsuojeluvaltuutettuun ja käänny hänen kanssaan johdon puoleen.

Selvitetään, kuinka työturvallisuuslain velvoitteet toteutuvat työpaikalla.

Kirjataan muistiin



Epäasiallisen kohtelun tilanteen selvittämien

Epäasiallista kohtelua kokeva

4.

Ota yhteys tarvittaessa työterveyshuoltoon, joka voi toimia selvittelijänä.

Työturvallisuushuolto auttaa selvittelyssä ja tukee jaksamista.

5.

Jos kyseessä on palvelussuhteen ehtojen heikennys, ota yhteys luottamusmieheen.

Luottamusmies ottaa tarpeen tullen yhteyttä ammattiliittoon.

6.

Jos työnantajasi ei toimi, jätä Aluehallintoviraston työsuojelun vastuualueelle kirjallinen ilmoitus.

Viranomaisen pyytää työnantajalta selvityksen.

Kirjataan muistiin



Työnantajan vastuu työturvallisuuslaissa

- Työnantajan on, saatuaan tiedon, että työpaikalla esiintyy työntekijään kohdistuvaa **terveydelle haittaa** tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua ryhdyttävä toimenpiteisiin sen poistamiseksi.

(Työturvallisuuslaki 28 §)



Työnantajan vastuu työturvallisuuslaista

- Työnantajan on myös oma-aloitteisesti **seurattava** häirinnän esiintymistä työpaikalla ja ryhdyttävä tarvittaviin toimenpiteisiin häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ehkäisemiseksi.



(<http://www.tyosuojelu.fi/fi/kohtelu>)

Epäasiallisen kohtelun tilanteen selvittäminen

Esimies



1.

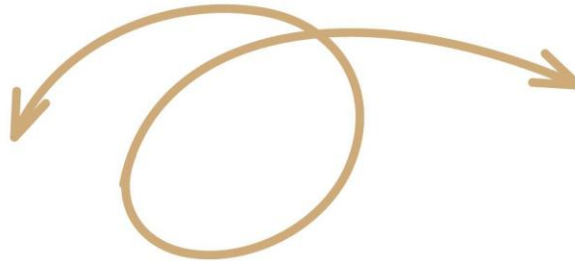
Selvitä, onko kyse epäasiallisesta kohtelusta: Keskustele osapuolten kanssa tai pyydä kirjalliset kertomukset tilanteesta.



Mitkä ovat keskeiset ongelmat ja miten niitä lähdetään ratkomaan?

2.

Järjestä keskustelutilaisuus osapuolten kesken.



Määritelkää tavoitteet ja hakekaa ratkaisukeinoja.

3.

Jatka sovittelua osapuolten kanssa. Sovi seurantatapaamisten ajankohdat ja toimenpiteet tilanteen ratkaisemiseksi.



Pohtikaa yhteisiä ratkaisuja tilanteeseen. Kiellä epäasiallinen käyttäytyminen ja kerro, että tulet seuraamaan tilannetta.

Epäasiallisen kohtelun tilanteen selvittäminen

Esimies



4.

Järjestä seuranta-
tapaaminen ja tarkista, ovatko osapuolet toimineet sovituksi.



Käykää läpi, mitä olitte sopineet ja miten sovitut toimet toteutuivat. Mikä esti toteutumisen? Sopikaa jatkosta.

5.

Jos sovittelu ei tuota tulosta ja epäasiallinen käyttäytyminen jatkuu, anna rangaistus.



Anna aluksi kirjallinen varoitus epäasiallisesti käyttäytyvälle.

6.

Jos omat voimavarasi eivät riitä, hae tukea ja pyydä neuvoja muilta.



Hae tukea ylemmältä johdolta, työsuojelupäälliköltä tai työterveyshuollosta.

Huolehdi perustehtävästä:

Tarkenna henkilöstön kanssa työyhteisön pelisäännöt, perustehtävä ja suunnittelukäytännöt sekä työntekijöiden toimenkuvat.

Kirjataan muistiin



Mitä tehtävää/tarkoitusta varten työyhteisömme on olemassa? Mitkä ovat arvomme ja toimintatapamme?

Työntekijän velvollisuudet

- Työntekijän on vältettävä muihin työntekijöihin kohdistuvaa terveydelle haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai epäasiallista kohtelua. (18 §)
- Työntekijä on velvollinen ilmoittamaan havaitsemistaan vaarakohdista työnantajalle, jos ei itse pysty vaaraa poistamaan. (19 §)



Työsuojelun yhteistyö- ja tukiverkosto 1/2

- Oma esimies/ylempi esimies: Velvollinen selvittämään tilanteen, tukea ja neuvoja.
- Henkilöstöosasto: Neuvoa ja tukea, asiantuntija-apua.
- Työsuojelupäällikkö: Avustaa esimiehiä työsuojeluasioissa ja alan asiantuntemuksen hankinnassa sekä yhteistyön järjestämisessä työntekijöiden, työterveyshuollon ja työsuojeluviranomaisten kanssa.
- Työsuojeluvaltuutettu: Yhteistyötä tilanteiden selvittelyssä, asiantuntija-apua riskien ja vaarojen arviointiin sekä työsuojelun suunnitelmien ja ohjelmien laadintaan.



Työsuojelun yhteistyö- ja tukiverkosto 2/2

- Työsuojelutoimikunta (yli 20 työntekijän työpaikka): Asiantuntija-apu työpaikan yleisissä työsuojeluasioissa ja Työsuojelun suunnittelussa. Tiedonkulun väylä työnantajan ja työntekijöiden välillä. Käsittelee mm. työsuojelun aloitteita.
- Työterveyshuolto: Asiantuntija-apua, tukea tilanteiden selvittelyssä ns. verkostotapaamisissa, tukea jaksamisessa. Apu työsuojelun suunnittelussa.
- Aluehallintoviraston työsuojelun vastuualue: Valvoo, että työnantaja noudattaa työturvallisuuslakia ja muita normeja. Neuvoo tarvittaessa työnantajaa toimimaan ristiriitatilanteissa.
- Oma ammattijärjestö ja työnantajajärjestö: Neuvoja ja tukea, lakiasiantuntijan apua, koulutusta.

Lisää tietoa netistä

- Lisää epäasialliseen kohteluun liittyvää aineistoa TJS Opintokeskuksen sivuilla:
 - <http://www.tjs-opintokeskus.fi/kehittamispalvelut/tyoelaman-kehittaminen/reilu-peli>
- Työterveyslaitoksen sivulta henkiseen hyvinvointiin liittyvää tietoa:
 - <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>
 - <http://www.ttl.fi/partner/thf/hankkeet/hyvakohtelu/sivut/default.aspx>
- Työturvallisuuskeskuksen sivuilta työsuojeluun liittyvää tietoa:
 - <http://www.tyoturva.fi/tyosuoja>
- Aluehallintoviraston työsuojelun vastuualueella tietoa
 - <http://www.tyosuoja.fi/fi/kohtelu>

Hallittua muutosta vai sopeutumista?

Onnistuneen muutoksen elementit

- Kaksisuuntainen viestintä
 - keskustelumahdollisuudet ja tunteiden käsittely
 - ongelmia ja onnistumisia käsitellään avoimesti
- Mahdollisuus vaikuttaa
 - Henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon
 - Henkilöstön tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.
- Henkilöstöä tuetaan
 - Esimies on läsnä – varhainen työkyvyn tuki
 - TTH mukaan tarvittaessa

Muutoksessa auttaa selviämään

- Huolehdi esimiehen kanssa, että
 - tehtävänkuvasi on päivitetty ja sinulla on riittävästi aikaa perustehtävääsi
 - osaamisesi on ajan tasalla
 - muutoksia käsitellään yhdessä
- Huolehdi työsuojeluvaltuutetun kanssa, että
 - työpaikallasi laaditaan yhteiset toimintatavat ristiriitojen ratkaisemiseksi
- Suojaa itseäsi turhilta loukkaantumisen tunteilta
 - Tunnistamalla omien ja organisaation työhön liittyvien arvojen ristiriidat

Kiitos!

- Inka Ukkola, TJS Opintokeskus
- www.tjs-opintokeskus.fi
- inka.ukkola@tjs-opintokeskus.fi
- 040 7064548