

## **TYÖELÄMÄSSÄ TARVITTAVA VUOROVAIKUTUS, RAKENTAVA OSALLISTUMINEN JA SEN EDELLYTTÄMÄT TAIDOT**

### **HANKALUUKSIA OLISI PALJON VÄHEMMän JOS ...**

Suuri osa työssä ja työn tekemisessä ilmenevistä ongelmista ja erilaisista hankaluuksista olisi periaatteessa ehkäistävissä varsin yksinkertaisilla rakenteilla ja järjestelyillä. Sen lisäksi tarvittaisiin enemmän työn ja työelämän luonteesta johtuvien realiteettien ymmärtämistä ja hyväksymistä. Kuvailen aluksi lyhyesti näitä perusedellytyksiä.

On tärkeää, että organisaation (ja sen ryhmien ja yhteisöjen) olemassaolon tarkoituksesta on kaikilla työntekijöillä mahdollisimman selkeä yhteinen käsitys ja että organisoituminen palvelee tätä tarkoitusta. Työnjakojen ja vastuiden tulee olla selkeät ja kaikkien tiedossa. Työntekijöitä tulee olla sopivasti työmäärään nähden. Pehdyttäminen ja opastus pitää järjestää ja työtilojen ja välineiden olla sitä tasoa mitä tarvitaan. Työyhteisö tarvitsee lisäksi toimivat palaveri- ja muut osallistumiskanavat ja niitä on myös osattava käyttää. Kaikkien on ymmärrettävä yhteistyön välttämättömyys hyvän tuloksen kannalta ja yhteistyötä on osattava ja haluttava myös käytännössä tehdä. Johtaminen ja esimiestyö toimivat osana turvarakenteita, joiden avulla työtä ja sen tekemistä ohjataan ja seurataan. Jokainen tietää kenen puoleen kääntyy, jos tulee ongelmia. Yleistä ilmapiiriä ja asennoitumista kuvaa se, että ihmiset puhuvat työstään ja siihen liittyvistä asioista, ovat aloitteellisia ja vastuuntuntoisia.

Toimivassa työyhteisössä ymmärretään ja hyväksytään tietyt realiteetit. Jokaisessa paikassa on omat rajoituksensa, sääntönsä ja sopimuksensa, joiden mukaan on suostuttava elämään. Riittävä aikuisuus tarkoittaa sitä, että ymmärtää olevansa työpaikkaa varten, ei päinvastoin. Mikään työpaikka, mikään työyhteisö eikä kukaan esimies ole sitä varten, että työntekijän kaikki toiveet ja tarpeet tulisivat täytetyksi. Asioista voidaan puhua, toiveista keskustella, mutta missään ei ole mahdollista päästä osallistumaan ja vaikuttamaan jokaiseen päätökseen tai hankkeeseen.

Jos vielä työpaikan säilyvyys on kohtuullisesti turvattu (sen toiminnalla on merkitystä, tilausta, tarvetta, asiakkaita jne.), ei pahempia ongelmia pitäisi syntyä. Ja jos niitä kuitenkin jostakin syystä ilmenee, ne eivät lamauta toimintaa, koska niiden käsittelemiseen on ymmärrystä, taitoja ja halua.

## HUONOT TAI TOIMIMATTOMAT RAKENTEET JA KÄYTÄNNÖT HANKALUUKSIEN TUOTTAJINA

Osa työpaikan hankaluuksista johtuu siis rakenteista tai niiden toimimattomuudesta. Nämä hankaluudet voivat tuottaa yksittäisten ihmisten reaktioita tai käyttäytymistä, joita voidaan pitää hankalina tai häiritsevinä. Ja jotka todella voivat ollakin sitä.

Jos esimerkiksi tavoitteet ovat epäselviä, työntekijät voivat ajautua tekemään muuta kuin pitäisi. Jos työnjaot puolestaan ovat epäselviä, ihmiset sotkeentuvat sellaiseen mikä ei heille kuulu ja jättävät ehkä hoitamatta sen mikä heille kuuluisi. Voi myös olla jatkuvia kiistoja siitä, kenen pitää, tai kuka saa, hoitaa jotakin tehtävää. Jos työtä ei seurata eikä valvota, välipitämättömyys, huolimattomuus ja lintsaminen mahdollistuu. Jos osamista ei vaadita eikä sen säilymisestä ja kehittämisestä huolehdi, työn jälki on huonoa ja tulee virheitä, joita sitten joudutaan korjaamaan. Jos työtä on liikaa, jokainen yrittää jotenkuten selvittää päivittäisistä tilanteista, mutta mitään ei ehditä suunnitella tai arvioida. Jos ei ole yhteisiä kokoontumisia, ei opita käsittelemään asioita yhdessä, vaan puhutaan takanapäin, jälkepäin ja väärin ihmisten kanssa. Mikä pahinta, ongelmat jatkuvat, kun niille ei kukaan tee mitään. Epäkohdat vellovat ja pitkittyvät ja niistä puhumiseenkin aletaan kyllästyä, koska "mikään ei kuitenkaan koskaan muutu". Päivitellään ja toisaalta vakuutellaan, että "on kyllä yritetty, mutta" ... Turhautuminen ja kyynisyys lisääntyvät. Lopulta itse kukin voi alkaa ajatella, ja mielestään täysin oikeutetusti, ettei "minunkaan tässä tarvitse yrittää, kun kerran ei kukaan muukaan" ....

## HANKALUUKSIEN HENKILÖITYMINEN, HANKALIKSI AJAUTUVAT JA LEIMAUTUVAT

Työpaikan ongelmat vaikuttavat ihmisiin, jotka voivat sitten reagoida ärtymällä, suuttumalla ja lopulta kaikkien mahdollisten tahojen syyttelemisellä. Jokin kohdehan asioiden huonolle tolalle ja siitä syntyvälle omalle tyytymättömyydelle on löydettävä. Jos jonkun häiritsevään käyttäytymiseen ei osata yhteisössä puuttua, häiriköinti jatkuu ja alkaa yhä enemmän ärsyttää muita. Vaikka ärtymys sinänsä olisi oikeutettua ja ymmärrettävää, käy helposti niin, että häiriköijä saa osakseen enemmän kuin itse asiassa kuuluisi. Häiriköijästä saadaan sopiva kohde muillekin pettymyksille ja ärtymyksille ja tilanteesta valittaminen voi muutenkin väliaikaisesti helpottaa oloa eikä tarvitse mihinkään muuhunkaan epäkohtaan tarttua. Häiriköijän lisäksi ollaan vihaisia esimiehille, jotka eivät puutu asiaan. Näin siitä huolimatta, ettei kukaan ole tilanteesta heille kertonut.

Hankalaksi voi leimautua myös henkilö, joka puuttuu epäkohtiin esimerkiksi ottamalla niitä puheeksi. Työkaverit eivät ehkä erityisemmin ilahdu siitä, että joku alkaa puhua töiden ja vastuiden epätasaisesta jakautumisesta tai ohjeiden laiminlyönneistä. Jo pelkkä kiinnostus työtä kohtaan tulkitaan helposti mielistelyksi, suosion kalastelemiseksi, tai epälojaalisuudeksi.

Esimiehetkin voivat alkaa pitää hankalana työntekijää, joka kyselee päätösten perusteluja ja toivoo asioiden avoimempaa käsittelyä yleensäkin. Asiallisetkin ehdotukset voidaan kokea arvosteluina tai syytöksinä, vaikka niitä ei ole sillä mielellä esitetty. Toisaalta pettyneet ja turhautuneet ihmiset eivät aina osaa, tai jaksa, valita sanojaan parhaalla mahdollisella tavalla.

On myös tilanteita, jotka ovat hankalia katsoi niitä niiltä kannalta tahansa. On esimerkiksi erilaisia eturistiriitoja tai kilpailutilanteita. Ihmisten välit voivat kiristyä, eivätkä asianosaiset aina jaksa käyttäytyä niin hyvin kuin pitäisi. Tarpeeksi kova kilpailu työpaikasta tai sen suomista etenemismahdollisuuksista voi saada fiksunkin ihmisen turvaamaan omaa etuaan vähemmän kunniallisin keinoin. Se, jonka saamia tai saavuttamia etuja kadahditaan, joutuu helposti toisten hampaisiin ja puolustautuminen vuorostaan voi saada epäasiallisia muotoja. Erilaiset palkkiot tai bonukset, varsinkin jos ne koetaan epäoikeudenmukaisiksi, lisäävät ja ruokkivat epäluuloja ja nakertavat luottamusta.

Osa yksittäisten ihmisten hankaluudesta on siis luonteeltaan sellaisia, että niiden juuret ovat organisaatiossa tai sen huonossa järjestäytymisessä. Nämä puutteet saavat yksittäiset ihmiset, ja välillä kokonaiset yhteisötkin reagoimaan tavalla, joka voidaan nimetä hankaluudeksi. Tällöin ensimmäiseksi tulee lähteä korjaamaan alkuperäisiä aiheuttajia, joita alussa kuvasin.

## HÄIRIÖKÄYTTÄYTYMINEN, PAHANSUOPUUS, ILKEYS

On ilmiöitä, joita voidaan tarkastella yksittäisen ihmisen hankaluutena, vaikeutena, osaamattomuutena tai haluttomuutena. On ihmisiä, joilla on aivan selvästi vaikeuksia tehdä yhteistyötä ja sopeutua siihen todellisuuteen, jota työpaikka edustaa. On ihmisiä, joiden on ylipäättään vaikeaa sopeutua elämäänsä muiden kanssa. On ihmisiä, jotka katsovat oikeudekseen vaatia itselleen erityiskohtelua ja erityisetuja. Jotkut eivät halua suostua mihinkään, vaan valittavat ja marisevat koko ajan jostakin. On riman alittajia, välinpitämättömiä ja lintsaajia. Mutta on myös omalla työpanoksellaan elämöiviä ja marttyyreja, jotka haluavat nääntyä töidensä alle, eivät pyydä eivätkä ota vastaan apua. On herkkänahkaisia, jotka loukkaantuvat ja väittävät tulevansa kiusatuiksi, vaikka kuinka asiallisesti yritettäisiin puhua. Muiden pitää koko ajan varoa, ettei näitä mielenpahoituksia tai jopa "sairastumisia" tule. On oman elämänilonsa kadottaneita, jotka levittävät pessimismisiä ja toivottomuutta ympärilleen. On niitä, jotka muka sosiaalisina ihmisinä keskittyvät kaikkeen muuhun paitsi töihinsä. He seurustelevat, keskeyttävät ja häiritsevät esimerkiksi puhumalla koko ajan eivätkä ymmärrä, etteivät muut välttämättä ole kiinnostuneita heidän asioistaan. On mielistelijöitä, jotka muuttavat koko ajan mieltään, koska yrittävät olla kaikkien kanssa hyvissä väleissä. Toisaalta on myös selän takana juoruilemista, pahan puhumista ja riidan kylvämistä. On myös ihmisiä, jotka melkein ylpeilevät sillä, että eivät yhtään piittaa toisten ihmisten tunteista tai reaktioista. Usein he ottavat oikeudekseen olla huonolla tuulella ja sanoa toisille mitä tahansa, kun sattuvat olemaan "suoraluonteisia" tai "sillä tuulella". Muiden rohkeus tai taidot eivät välttämättä riitä siihen, että puutut-

taisiin näiden "vahvojen persoonien" käyttäytymiseen. Ja jos yritetään puuttua, asianomainen on usein vilpittömästi itse sitä mieltä, että hän on vain rehellisesti sitä mitä on.

Jokainen on tietenkin sitä mitä on, ja siihenhän meillä kaikilla on "oikeus". Tämä oikeus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että voisi linnoittautua omaan persoonaansa ja vaatia muita vain hyväksymään ja sietämään. Jos ei yhtään välitä siitä, mitä muut ajattelevat, voi myös leimautua omituiseksi ja jäädä lähes kaiken kanssakäymisen ulkopuolelle. Tietty määrä kiinnostumista ja osallistumista on välttämätöntä, kun tehdään yhdessä töitä, kukaan ei voi olla kokonaan huomioimatta toisia. Tietyn asteista hyvää käyttäytymistä voidaan myös edellyttää kaikilta, sen ei luulisi olevan kohtuutonta tai ylivoimaista kenellekään.

## RAKENTAVA OSALLISTUMINEN, OMAN MIELIPITEEN SANOMINEN, ERI MIELTÄ JA SAMAA MIELTÄ OLEMINEN

Vuorovaikutustaidot, yhteistyötaidot ja osallistumistaidot ovat tarpeen kaikissa työtehtävissä, olipa työn sisältö mitä tahansa. Töiden tekeminen ja kehittäminen vaatii osaamisen ja eri näkökulmien yhdistämistä. Hyvät päätökset edellyttävät neuvottelemista ja sopimista. Asioista nyt on vain kerta kaikkiaan puhuttava.

Lähden siitä, että jokaisen on tarpeen tuntea oman työyhteisönsä ja organisaationsa osallistumiskanavat ja opittava toimimaan niiden mukaan. Asiat tulee viedä sinne, minne ne kuuluvat ja puitava siellä. On tärkeää osata tarvittaessa kertoa omat toiveensa, kokemuksensa ja ehdotuksensa. On osattava perustella, selittää ja kertoa käsityksiään asiallisesti ja toisia loukkaamatta. Tarvitaan rohkeutta ja toisaalta sitkeyttä. Tärkeiksi kokemuksiin asioita tulee pitää esillä, mutta jankuttaminen ja riitely harvoin tuottaa hyvää tulosta. On välttämätöntä, että asioita käsiteltäessä kaikki kokemus ja tieto on käytettävissä ja ne saadaan yhteiseen tietoisuuteen ja päätösten pohjaksi. Toisaalta jokaisen on myös suostuttava oman organisaationsa päätöksentekoprosessiin. Asiat menevät niiden rakenteiden mukaan, jotka ovat sitä varten. Se, joilla on päätösvalta, päättää sen puitteissa niin kuin päättää. Toisaalta on vaikea kuvitella tilannetta, että asiallisia, perusteltuja ehdotuksia ei otettaisi huomioon. Ehdotuksen tekijän vastuu loppuu siihen, kun hän on kantansa tuonut esille siellä missä on sen paikka. Silloin hän on tehnyt oman osuutensa.

Asiallinen kantansa sanominen, perusteleminen, tarvittaessa puolustaminenkin, on keskeinen taito ihmisten välillä. Tässä tarvitaan esimerkkejä, perusteluja, syy-seuraus -suhteiden ymmärtämistä, vaikutusten hahmotamista. Tarvitaan myös ilmaisun selkeyttä, tiivistämistä, rohkeutta ja tilan netajua. Omia ehdotuksia kannattaa miettiä etukäteen ja valmistella ne mahdollisimman hyvin; paineisissa tilanteissa tai jännittäessään ei ehkä pysty keskittymään eikä yksinkertaisesti muista kaikkea sitä mitä pitäisi. Valmistautumiseen kuuluu myös se, että kykenee pysymään rauhallisena ja olemaan provosoitumatta. Kiihtyneenä tai loukkaantuneena ei todennäköi-

sesti pysty asialliseen ilmaisuun, saati sitten kuuntelemaan muita.

On välttämätöntä tuoda esille oma, ehkä erityinen tietämys jostakin asiasta. Jos on asiantuntemusta ja tietoa, on välttämätöntä saada se muidenkin käyttöön. Jos uskoo itse asiaansa, voi sen kertoa muille. Ei tarvitse pelätä olla vakuuttava, kunhan antaa toisille mahdollisuuden olla eri mieltä tai aikaa miettiä asiaa. Toisaalta on tärkeä asia ymmärtää se, että varmat mielipiteet tekevät helposti toiset epävarmoiksi ja he saattavat lopettaa keskustelun siihen. Selvä kannanotto tulkitaan helposti määräilemiseksi tai viestiksi siitä, että asiasta ei ole tarpeen enää keskustella. Näissä tilanteissa puhujan on syytä erikseen korostaa sitä, että hän puhuu omia käsityksiään ja toivoo muidenkin tekevän niin. Omaansa voi myös puolustaa syyttämättä tai loukkaamatta toisten ajatuksia. Voi keskittyä oman näkökulmansa perustelemiseen ja jättää vähemmälle sen, että yrittää osoittaa toisen olevan väärässä.

## JOKAINEN ON OSALTAAN VASTUUSSA ASIOIDEN KÄSITTELYPROSESSISTA

Vuorovaikutus- ja neuvottelutaitojen tärkeä osataito on muiden kuunteleminen ja tarvittaessa samaa mieltä oleminen. On tärkeää osata tarttua toistenkin ehdotuksiin ja asettua tarvittaessa niitäkin puolustamaan. Kaikkien ehdotuksia on syytä arvostaa sen verran, että niitä käsitellään ja tämän toteutumisesta on yhdessä huolehdittava. Jos ei ymmärrä tai on eri mieltä, on tarpeen pyytää tarkennusta, esimerkkiä tai perustelua sen sijaan, että tyrmää tai lakkaa kuuntelemasta.

Jokainen on myös osaltaan vastuussa ideointi-, suunnittelu- tai päätöksentekoprosessin mahdollisimman hyvästä sujumisesta, vaikka sitä tehtävänsä perusteella johtaisikin joku toinen. Jokainen voi pysäyttää, jos huomaa, että mennään liian nopeasti eteenpäin. Jokainen voi pyytää palaamaan taaksepäin, jos huomaa, että joku kohta on jäänyt liian vähälle huomiolle. Jokainen voi pyytää miettimis- ja valmistautumisaikaa sitä tarvitessaan. Jokainen voi varmistaa, että kaikki asianosaiset ovat paikalla, kun jostakin asiasta käsitellään. On tärkeää yhdessä huolehtia siitä, ettei asioita käsitellä liian nopeasti eikä tyydytä vaihtoehtoihin, jotka liian helppoina tulevat ensimmäisiksi mieleen. Monta kertaa vaikeinta on ryhtyä todella miettimään jotakin ongelmaa ja kestää sitä, että ihan helppoa pikaratkaisua ei olekaan olemassa. Tarvitaan luottamusta siihen, että ratkaisuja kuitenkin on mahdollista löytää ja kokeilla niiden toimivuutta. Jos ensimmäinen ei toimi, kokeillaan toista ja kolmatta.

Kuulijana tarvitsee tietoja, perusteluja, taustatekijöitä ymmärtääkseen asioita. Tietojen sulattelu ja ymmärtäminen, ehkä oman käsityksen muuttaminen, vaatii aikaa. Useimmat ihmiset kyllä ajan kanssa ymmärtävät ja hyväksyvätkin sen mikä on pakko ymmärtää ja hyväksyä, ilman että tilanteen kokee liian pakottavana tai vaihtoehdottomana. Työelämässä on väistämättä myös pakkotilanteita, jotka eivät aina ole miellyttäviä ja koettelevat ihmisen kestokykyä. Toisaalta kenenkään ei pitäisi joutua suostumaan kohtuuttomuuksiin.

Työssä ja työsuhteissa tarvitaan aikuisuustaitoja. Tarvitaan taitoa ja

halua osallistua rakentavasti ja puolustaa oikeuksiaan, omiaan ja toisten. Jokainen joutuu silti hyväksymään sen, että ponnisteluista huolimatta maailmaa ei saa täysin oikeudenmukaiseksi. Hyvinvointi työssä ei ole itse tarkoitus, mutta käsittääkseni väistämätön seuraus, jos työn tekemisen olosuhteet, työntekijän taidot ja asenteet ovat kohdallaan. Kun on edellytykset kohtuullisin ponnistuksin tehdä työnsä hyvin, tekijä voi olla tyytyväinen ja ylpeä omasta panoksestaan. Kun voi olla mukana, saa osallisuuden ja vaikuttamisen kokemuksia, jotka taas tuottavat mielihyvää ja tyytyväisyyttä. On tärkeää voida kokea, että tekee työnsä mahdollisimman hyvin ja voi siksi arvostaa omaa panostaan. On tarpeen taistella välinpitämättömyyttä, kyynisyyttä ja luovuttamista vastaan, itsessään ja muissa.

## MISTÄ APUA?

Vuorovaikutustaidot ovat erittäin tarpeellisia ja niitä pitäisi myös opettaa. Taidoissa voi olla puutteita, jotka on mahdollista koulutuksella ja ohjauksella poistaa. Yhteisten asioiden hoitamisen ja sopimisen menetelmät eivät lopultakaan ole kovin monimutkaisia tai vaikeita oppia. Jo muutaman kerran työnohjaus esimerkiksi voi antaa ratkaisevan avun ja osoittaa sen mistä ongelmia kannattaa lähteä purkamaan.

Esimiehet ja johto vastaavat asioiden sujumisesta omalta osaltaan. He vastaavat siitä, että rakennetaan toimivat palaveri- ja kokouskäytännöt, he seuraavat ja ohjaavat työn tekemistä ja puuttuvat tarvittaessa häiriöihin ja epäkohtiin. Esimiesten on huolehdittava siitä, että he saavat myös itse ohjausta ja tukea. Jonkun pitää ohjata ja johtaa myös esimiestyötä ja johtamista.

Usein on kyseessä uudenlaisen toimintatavan ja kulttuurin luominen. Tähän saatetaan tarvita avuksi ulkopuolinen ohjaaja, joka turvaa asioiden tasapuolisen ja asiallisen käsittelyn. Asioista voidaan oppia puhumaan, mutta sen toteutumiseksi pitää ensin opetella puhumisen ja osallistumisen perussäännöt. Tämän oppimisen ohjaamiseen kannattaa hakea apua, koska se ei välttämättä ole esimiehen oman osaamisen ydinaluetta.

Asiaan liittyvää kirjallisuutta:

Liisa Keltikangas-Järvinen:  
Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. WSOY, 2010.

Pekka Järvinen:  
Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro, 2008.