

# Miten synnytetään positiivinen kierre työyhteisössä ?

**Pirkko-Liisa Vesterinen**

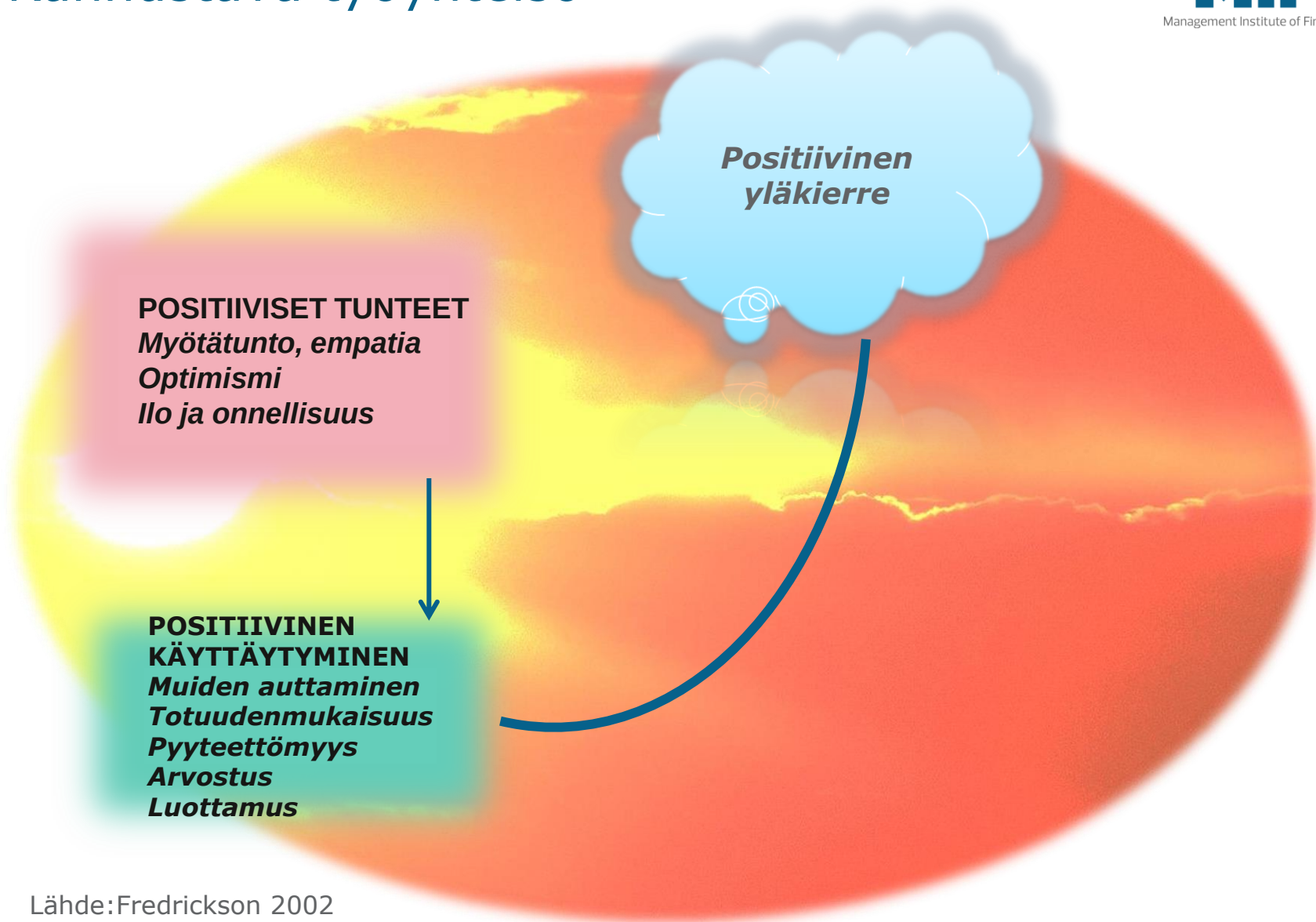
KT, dosentti, johdon ja työyhteisövalmentaja  
Management Institute of Finland, MIF

# Management Institute of Finland, MIF: Päämäärä



- Uudistamme ja kehitämme tulevaisuuden työyhteisöjä:
  - joita johdetaan paremmin
  - joissa kommunikoidaan paremmin
  - jotka osaavat toimia paremmin kansainvälisessä ympäristössä**ja jotka tekevät parempaa tulosta.**

# Kannustava työyhteisö



Lähde: Fredrickson 2002

# Miten niin erilaiset ihmiset voivat työskennellä yhdessä

- Yhdellä tavarat sekaisin, hukassa
- Yksi haluaa toimia hiljaisuudessa –toinen radion säestyksessä
- Joku viihtyy yksin –toinen kaipaa seuraa
- Yksi on hiljainen –toinen puhelias
- Yksi puhuu ja vastaa hitaasti –toinen nopeasti
- Yksi ajattelee ensin ja sanoo sitten –toinen sanoo ennen kuin ehtii ajatella
- Joku pidättäytyy työasioissa –toinen vuodattaa yksityiselämänsä asiat
- Yksi on pikkutarkka – toinen suurpiirteinen
- Joku on ratkaisukeskeinen – ratkaisu valmiina heti –toinen kokee sen ”opettamisena”
- Joku selostaa yksityiskohtaisesti asiat – toinen hyvin suoraan
- Jne.

# Positiivinen työyhteisö

- On totuudenmukainen (ei juoruilua, kiertelyä, vilppiä, pahan puhumista...)
- On auttavainen (joustava, jakaa tietoa ja osaamista...)
- On arvostava (esimies, työtoverit, itse...)
- On luotettava ja luottamuksen arvoinen( sanoo mitä ajattelee, tekee mitä lupaa, ei tuomitse ihmisiä, sanoo mitä tarkoittaa ja tarkoittaa mitä sanoo)

Muuta, mitä?



# Positiivisen työkuulttuurin rakentaminen

- Antaa positiivista palautetta (vie perille myös palaute, jonka kuulet toiselta)
- Kiittää
- Antaa tunnustuksia
- Huomio saavutukset
- Ymmärtää ja hyväksyy erilaisuuden
- Arvostaa jokaista
- Käsittelee pettymykset ja epäonnistumiset
- Kannustaa
- Luottaa
- Jne.



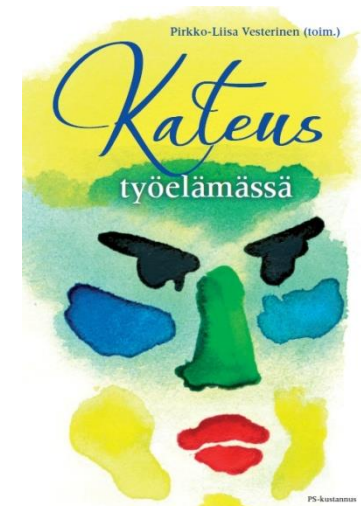


Entäpä, jos kateus hiipii työyhteisöön?

# Ikiaikainen elämänasenne

- Universaalia ja synnynnäistä
- Ihmiskuntaan sisäänrakennettu ominaisuus
- Saa alkunsa ihmisen verratessa itseään toiseen ihmiseen
- Taustalta löytyy itsetunto-ongelmia

*”Älkäämme verratko itseämme heihin, jotka ovat itseämme onnekkaampia. Verratkaamme kanssaihmistemme suureen enemmistöön, silloin oivallamme miten etuoikeutettuja olemme.”*  
- Helen Keller -



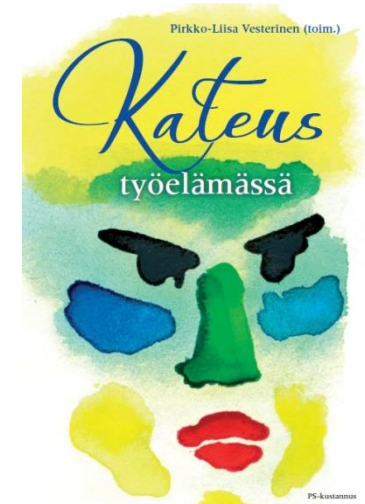


# Kateuden määrittelyä

*Kielitoimiston sanakirja:*

*"Toisen paremmuuden, varallisuuden, menestyksen tms.  
aiheuttama vihan- ja harminsekainen epäsuopuuden tunne."*

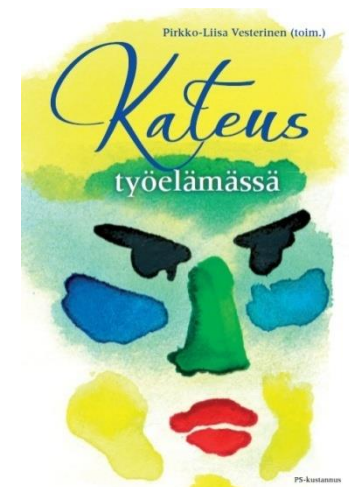
*Kateus on mittatikku, jolla ihminen arvioi omaa arvoaan  
suhteessaan muihin*



# Kateuden lajeja

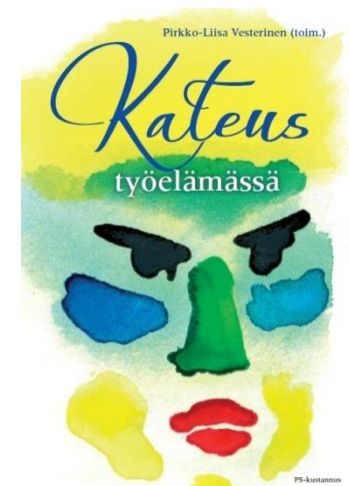
(Alberoni 1993)

- Kilpaileva kateus (miksi en minäkin)
- Masennusta aiheuttava kateus (luovuttaminen)
- Pakkomielteinen kateus (kauna)
- Vahingoniloinen kateus (kyynärpäätaktiikka)
- Saiturin kateus (panttaaminen)
- Aloitteellinen kateus (esikuvan seuraaminen)



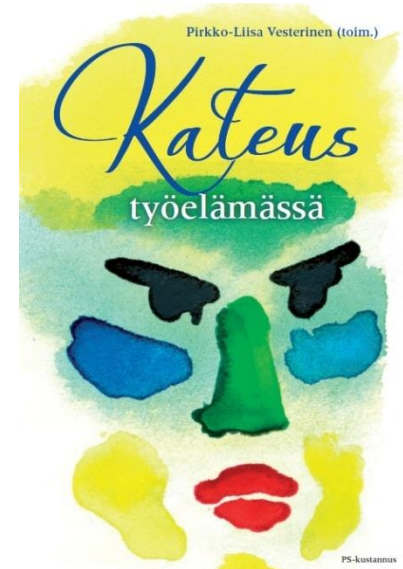
# Naisten/miesten kateus

- Naiset: kieroilua, piikittelyä
- Miehet: kilpailua, jäynän tekoa, hurttia huumoria
- Miehet: kateus kohdistuu ulkoisten seikkojen arviointiin omaan asemaan nähden
- Naiset: kateus kohdistuu sisäisiin seikkoihin, esim. henkilö- ja ihmissuhteisiin



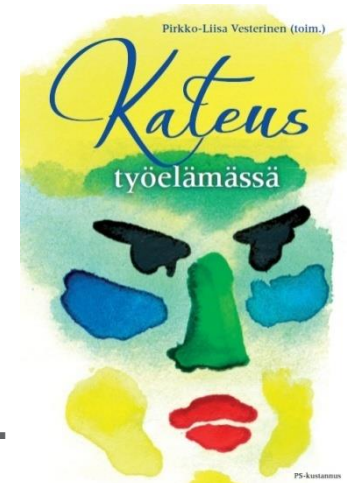
# Hyvä/paha kateus

- Hävettävä ja halveksittava ominaisuus (heikkous)
- Musta kateus: toivoo, että sille, jolla on parempaa, kävisi huonosti
- Valkoinen kateus: toivoo, että itsekin saisi osakseen yhtä hyvää kuin toiset
- Positiivinen kateus (se, mitä kadehditaan, on jollain tavoin saavutettavissa myös itselle)
- Negatiivinen kateus (viha, toisen tuhoaminen)
- Kannustava kateus



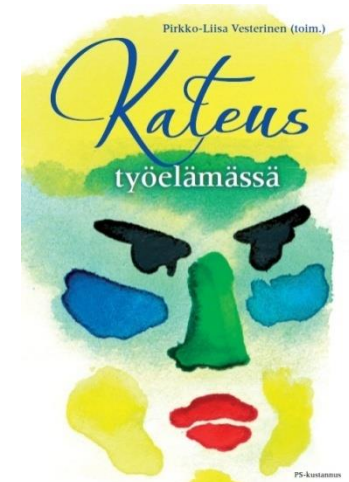
# Kateuden syitä työelämässä

- Heikko johtaminen
- Työn jakautuminen epätasaisesti
- Kuormittuminen
- Palkitsemisjärjestelmät (palkka)
- Suosikkijärjestelmät
- Tulokset
- Keskinäinen kilpailu
- Luottamuksen puute
- Valtataistelu
- Hierarkia
- Pätkätyöt
- Irtisanomisuhka
- Mitkä tahansa inhimilliset syyt: ulkonäkö, pukeutuminen, ystävät, osaaminen, palkka, elintaso jne.



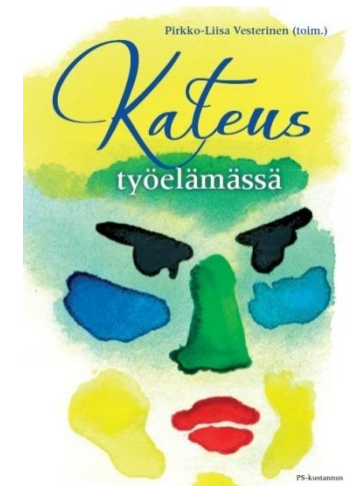
# Miten kateus ilmenee työyhteisössä?

- Aiheeton kritiikki
- Toisen osaamisen ja tekemisen vähättely
- Toimenpiteiden viivyttely
- Tietojen pimittäminen ja vääristely
- Toisen aseman heikentäminen
- Tuen puute
- Sabotointi
- Sosiaalinen eristäminen
- Toisen häpäisy ja panettelu (selitetään suorapuheisuudella, rehellisyydellä, välittämisellä)
- Selittämättömät purkaukset tai hyökkäykset



# Seuraukset

- Laiminlyönnit (työntekijät eivät anna "kaikkea" johon pystyisivät)
- Uupuminen
- Kiusaaminen
- Virheiden peittely
- Sisäinen kilpailu, kyräily
- Motivaation lasku
- Sitoutumisen heikkeneminen
- Epäluuloisuus
- Luottamuksen puute

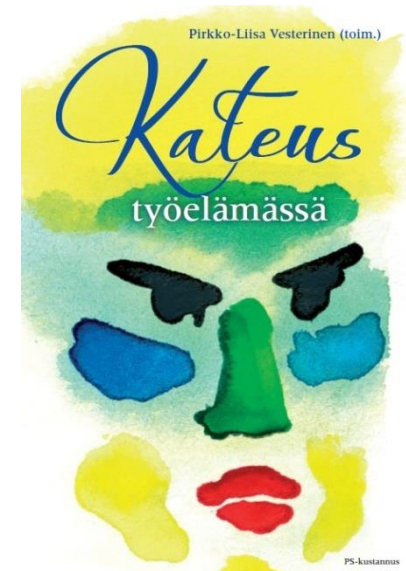


→ **Vaikutukset organisaation tulokseen, laatuun, palveluun**

# Kateuden yksilöllinen voittaminen

*Kateus kertoo toiveista ja halusta parantaa omaa elämää*

- 3T: Tiedosta, Tunnista, Tunnusta
- Löydä asiat, jotka elämässäsi ovat hyvin.
- Ole kiitollinen ja kiitä.
- Tee kadehtimasi asia paremmin.
- Opi kadehtimiltasi kohteilta
- Lakkaa miettimästä, onko jollakin enemmän kuin sinulla.
- Arvosta itseäsi sellaisena kuin olet.
- Tunnista kuormittumisesi.
- Rakenna onnea, älä kadehdi.

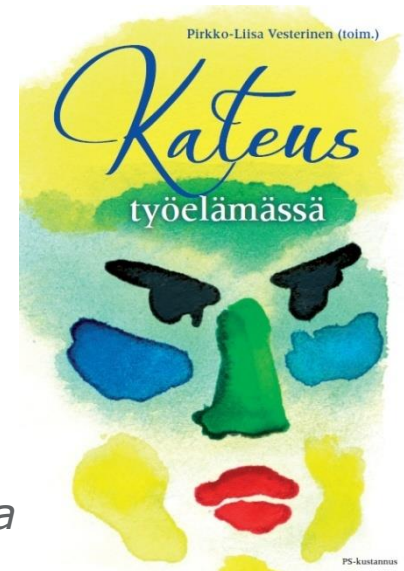




# Kateuden voittaminen työyhteisössä

- Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus
- Avoimuus (esim. kateudesta puhuminen huumorin varjolla, juoruilun poistaminen, tiedottaminen)
- Vaikeisiin asioihin tarttuminen välittömästi
- Jokaisen työntekijän merkityksen korostaminen
- Voittamisen kulttuurin rakentaminen (posit. palaute, kiitokset, tunnustukset, erilaisuuden ymmärtäminen, toisten arvostaminen, pettymysten ja epäonnistumisten käsittely, luottamus, kannustus, saavutusten huomioiminen jne.)

*Taitava työyhteisö toimii tavalla, joka ei synnytä kateutta, osaa käsitellä sitä ja voi saada siitä dynaamista käyttövoimaa*



## Lue lisää...

Miten kateellisesta tulee kiusaaja? (Andersson)

Miten kateus ja mustasukkaisuus eroavat toisistaan? (Bäck)

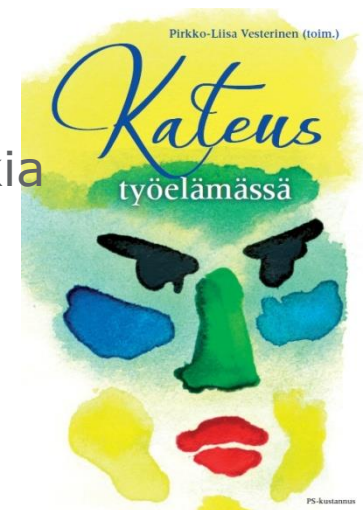
Pitääkö suomalaisen virkamiehen olla mieluummin kyyninen kuin innostava? (Turunen)

Miten kateuden tunnistaa esimiehen toiminnassa? (Juuti)

Millainen reaktio kateus on? (Pisto)

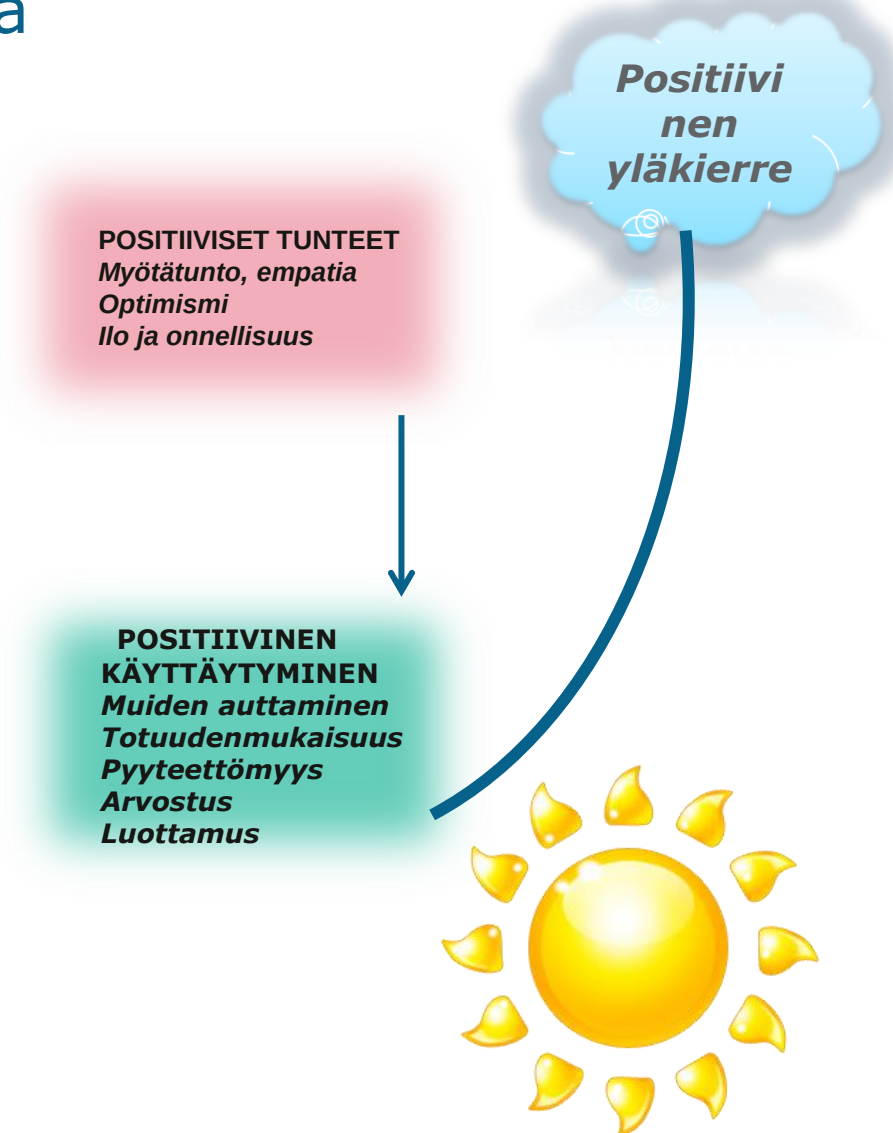
Miten organisaation palkitsemisjärjestelmä saattaa ruokkia kateutta? (Arikoski)

Miten rakennetaan onnellisuutta? (Kauko-Valli)



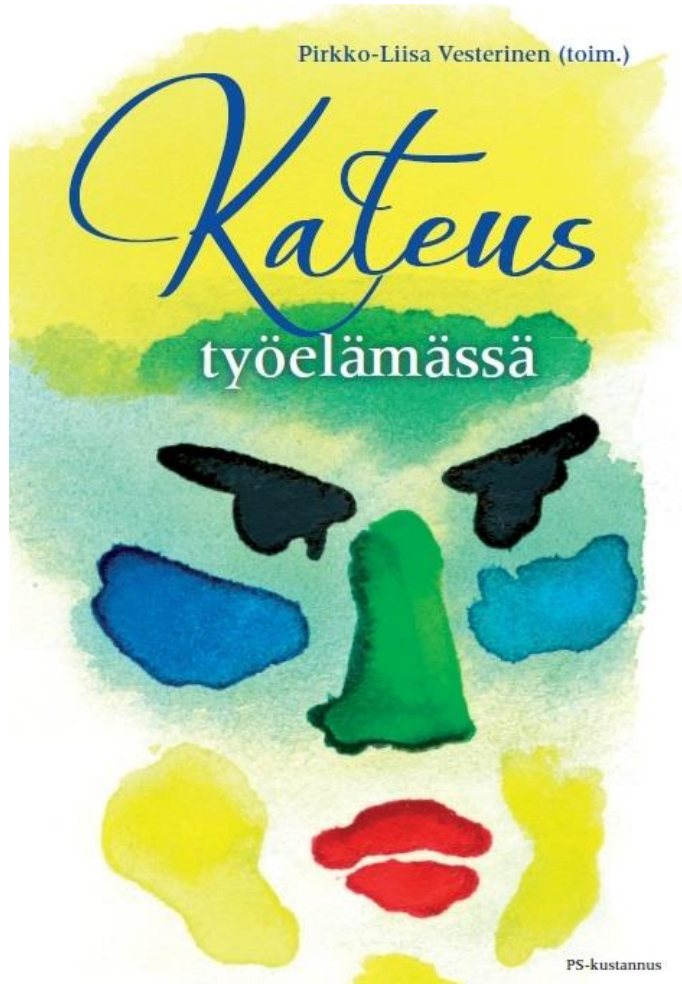
# Positiivinen kierre edellyttää

- Ammattiroolissa pysymistä
- Tunteiden hallintaa ja käsittelyä
- Hyvää käytöstä
- TAHTOA



# Tilaukset:

[asiakaspalvelu@ps-kustannus.fi](mailto:asiakaspalvelu@ps-kustannus.fi) Mainitse tunnus: "VIP-hinta/4904"



**TYÖYHTEISÖ-  
VALMENNUKSET  
MIFistä  
myös kateuden  
kitkemiseksi!**

**[www.mif.fi](http://www.mif.fi)**

[pirkko-liisa.vesterinen@mif.fi](mailto:pirkko-liisa.vesterinen@mif.fi)  
041 4666 058

# MIF Academy –helppo ja hauska tapa itsensä kehittämiseen!

Management Institute of Finland MIF on julkaissut uudenlaisen virtuaalisen valmennusohjelman yhteistyössä englantilaisen huippukorkeakoulun *Ashridge Business Schoolin* kanssa.

**MIF Academy** tarjoaa jäsenilleen ajankohtaisia ja käytännönläheisiä oppimateriaaleja ja työkaluja oman osaamisen kehittämiseen ja organisaatioiden haasteiden ratkaisemiseen.

**MIF Academy** on osallistujan käytössä ilmaiseksi MIF Oy:n järjestämän tapahtuman ja valmennuksen ajan. Jollet vielä ole MIFin asiakas, voit tilata tunnukset ohjelmaan osoitteesta [mifacademy@mif.fi](mailto:mifacademy@mif.fi).

Tunnukset saatuasi voit käyttää palvelua maksutta kaksi viikkoa, jonka jälkeen tilaus jatkuu edulliseen jäsenhintaan, vain **1 €/päivä**, ellet halua perua. Laskutus tapahtuu vuositulauksena + alv.

Lue lisää [www.mif.fi/mif-academy](http://www.mif.fi/mif-academy) ja tule mukaan!

