

Häpeän tunteet nakertavat työhyvinvointia

Maija Gellin

Häpeän tunteet voivat estää työtehtävien tekemistä, työssä suoriutumista tai esimerkiksi sovitteluun osallistumisen. Avaan tässä tekstissäni huomioita ja ajatuksiani sosiaalipsykologian yliopistolehtori, dosentti, tutkija Jaana-Pia Mäkinien haastattelun (HS 11.3.2025) nostamista aiheista. Mäkinen toimii myös yhtenä kouluttajana Helsingin yliopiston työyhteisösovittelun koulutuksessa.

Mäkinien tutkimuksessa nousi näkyville 249 erilaista tarinaa työhäpeästä. Tutkimuksen mukaan työpaikoilla häpeää koetaan, mm. kun sairastuu, kun puhuu liikaa, kun kollegat kiusaavat, jos jää aikaa laiskotteluun, jos ei löydä sopivan kokoisia työvaatteita, kun ei ole riittävän hyvää tutkintoa, kun on muita vanhempi, kun oma ilmaisu on liian räväkkää tai ei-akateemista, kun jännittää, kun uupuu työssään. Häpeäkokemuksista erottui tutkimuksessa kolme eniten työhäpeää tuottavaa tilannetta.

Häpeää tuottavat tilanteet

Tutkimuksen mukaan eniten työhäpeää syntyy tilanteissa, joissa työntekijä saa *kielteistä palautetta* esihenkilöltä, kollegalta tai asiakkaalta. Häpeäkokemus korostuu erityisesti, kun tämä palaute annetaan muiden kuullen tai tulee muutoin muiden tietoon. Useissa häpeätarinoissa korostui kokemus siitä, että palaute on koettu olleen aiheetonta, kohtuutonta, tyytättävää tai nöyryyttävää. Häpeän tunne vahvistuu, kun nöyryytys tapahtuu muiden edessä eikä kukaan puolusta tai tue työntekijää.

Myös työtehtävien tekoon liittyviä *virheitä* hävetään. Tutkimus osoitti, että jotkut työntekijöistä ovat herkempiä häpeämään virheitään. Mäkinen toteaaakin, että toiset ovat alttiimpia ns. häpeäherkkyydelle, jota mm. työntekijän henkilökohtaiset traumat voivat vahvistaa. Kokemus siitä, että ei täytä ammatin vaatimuksia lisää tätä työhäpeän kokemusta.

Osaamattomuus näkyi tutkimusaineistossa kolmantena vahvana työhäpeää tuottavana kokemuksena. Osaamattomuuden kokemukset kiinnittyvät usein työpaikan vaihtoon, kun uudessa työpaikassa ei uskalletakaan kysyä neuvoa tai ohjeita omien tehtävien hoitamiseen. Osaamattomuuden kokemuksesta syntyy kierre, joka johtaa työntekijän sulkeutumiseen ja eristäytymiseen, jolloin osaamattomuuden ja sen myötä työhäpeän kokemukset vain vahvistuvat.

Häpeän tunteiden ennaltaehkäisy

Mäkinien tutkimus linkittyy restoratiivisen lähestymistavan lähtökohtaan, jonka mukaan työhyvinvointia heikentää ja konflikteja aiheuttaa usein työntekijöiden huomiotta jääneet ja täyttymättömät tarpeet. Mäkinen toteaaakin haastattelussa, että arvostuksen kokemus on

häpeän kokemuksen vastalääke. Arvostuksen kokemuksen vahvistamiseen ja työhäpeäkokemusten ennaltaehkäisyyn Mäkinieni antaa kolme keskeistä ohjetta.

Ensinnäkin huolella rakennettu *perehdytys* on työntekijän hyvinvoinnin lähtökohta. Jokaiselle tulee tarjota kunnon perehdytys, jossa painotetaan, että aina saa kysyä ja pyytää apua. Mielestäni on myös tärkeää, että työyhteisön jäsenet sitoutuvat uusien työntekijöiden tukemiseen, jolloin uusien työntekijöiden rohkaisu ja mukaan ottaminen ovat osa toimintakulttuuria, jota kaikki yhteisön jäsenet ovat rakentamassa. Eikä tämä rajoitu vain uusiin työntekijöihin vaan laajenee jatkuvaan yhteiseen kaikkien työntekijöiden keskinäiseen ja vastavuoroiseen tukemiseen arjen toiminnassa.

Palautteen saaminen on kaikille työntekijöille tärkeää. Mäkinienin mukaan työhäpeää purkaa onnistumisen huomioiminen ja siihen kiinnittyvä rakentava kritiikki. Restoratiivisen ajattelutapaan pohjaten rakentava kritiikki tarkoittaa työntekijän tarpeet huomioivia tehtävien tekemiseen liittyviä parannusehdotuksia, joita on työntekijän kanssa yhdessä pohdittu. Mäkinieni toteaa, että palaute ei koskaan saa olla nolaamista eikä läksytystä tai puhuttelua, jossa työntekijän omaa kokemusta tai tarpeita ei kuulla tai huomioida. Arvostuksen kokemus on jokaisen työntekijän keskeinen ja toistuva tarve, joka korostuu erityisesti työntekijän ja esihenkilön välisessä kohtaamisessa, joten esihenkilön sosiaaliset taidot ja tunneäly ovat tärkeä osa tämän päivän johtajuutta.

Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät uskaltavat myös nostaa esiin eritasoisia epäkohtia. Kolmantena ohjeena Mäkinieni korostaakin oikeanlaisen *puuttumisen* tärkeyttä. Kun työntekijä tulee kertomaan ongelmistaan, asia todennäköisesti hävettää ja siitä kertominen on vaikeaa. Mäkinieni korostaa, että on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijää kuunnellaan myötätuntoisesti ilman vähättelyä, kun työntekijä uskaltautuu kertomaan haastavasta tai vaikeasta tilanteesta. Esiin nostettu huoli tulee ottaa vakavasti sitä yhdessä pohtien. Mäkinienin tutkimuksen tulos linkittyy jälleen restoratiivisen yhteisön toimintaan ja ymmärrykseen restoratiivisesta osallisuudesta; restoratiivisessa lähestymistavassa haastavaan tilanteeseen tarvittavaa muutosratkaisua etsitään yhdessä työntekijöiden kanssa ja yhdessä sovittua muutoksen toteutumista seurataan.

Mediassa on kevään ja kesän aikana käyty paljon mielenkiintoista keskustelua johtajuudesta ja työhyvinvoinnista. Yhtä lailla toukokuuisilla Sovittelijapäivillä saimme työpajoissa kuulla usean asiantuntijan avaavan sovittävän ja restoratiivisen johtajuuden ja työotteen merkitystä ja hyötyjä työyhteisöissä. Kun sovittelu ja restoratiivisen lähestymistavan arvot ja periaatteet laajenevat osaksi työyhteisön toimintakulttuuria, rakennetaan kestävää työhyvinvointia tukevaa tulevaisuutta.

FT, KM, yhteisöpedagogi Maija Gellin on työyhteisösovittelun sekä kasvatus- ja opetuskentän restoratiivisen kohtaamisen ja sovittelun asiantuntija ja toimii Helsingin yliopiston HY+ työyhteisösovittelukoulutuksen johtajana ja kouluttajana.

Kirjoitus on julkaistu Suomen Sovittelufoorumi ry:n Sovittelusanomissa nro 2 2025 10.9.2025.