



**Työterveyslaitos** | Arbetshälsöinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

# KATKAISE KIUSAAMISEN KIERRE

Epäasiallisen kohtelun nollatoleranssin vahvistaminen työpaikalla

**Maarit Vartia**  
**Nina Olin**  
**Susanna Kalavainen**  
**Marjut Joki**  
**Krista Pahkin**





**Työterveyslaitos** | Arbetshälsöinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

## **Katkaise kiusaamisen kierre**

EPÄASIAALLISEN KOHTELUN NOLLATOLERANSSIN VAHVISTAMINEN  
TYÖPAIKALLA

Maarit Vartia, Nina Olin, Susanna Kalavainen, Marjut Joki, Krista Pahkin

Työterveyslaitos  
Helsinki



Työterveyslaitos

PL 40

00251 Helsinki

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

© 2016 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Julkaisu on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-680-7 (nid.)

ISBN 978-952-261-679-1 (PDF)

Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere, 2016

## SAATTEEKSI

Epäasiallinen kohtelu ja työpaikkakiusaaminen on kielteinen työelämän ilmiö, joka vuosikymmenien tutkimus-, työsuojelu- ja työyhteisöjen kehittämistyöstä huolimatta yhä piinaa suomalaisia työpaikkoja.

Kohti sopuisaa työyhteisöä -hankkeen tavoitteena oli omalta osaltaan auttaa organisaatioita, esimiehiä ja työyhteisöjä rakentamaan työpaikkakulttuuria ja ajattelua, jossa epäasiallista käyttäytymistä ja kiusaamista ei hyväksytä. Tukea työpaikkakiusaamisen nollatoleranssin saavuttamista.

Olemme koonneet tähän raporttiin kokemuksia ja tuloksia toteutetuista interventiosta organisaatioiden eri tasoilla. Raportti johdattelee lukijansa askeleittain kohti kiusaamisen nollatoleranssia ja myönteisen, työn suuntaisen käyttäytymisen vahvistumista. Hankkeen aikana ilmestyneet tuloskortit on koottu liitteeksi raportin loppuun. Raportin teemoista kirjoitetut blogit ovat löydettävissä Työterveyslaitoksen Unelmahautomosta.

Lisäksi olemme koostaneet ”Askeleet kohti sopuisaa työyhteisöä” -työkirjan, joka auttaa työpaikkoja tunnistamaan omat tarpeensa vuorovaikutuksen kehittämisessä, tukee työyhteisöjä vähentämään epäasiallista ja työtä haittaavaa käyttäytymistä ja vahvistamaan myönteistä, vastuullista työkäyttäytymistä.

Kiitämme hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden johtoa siitä, että saimme toteuttaa hankkeen henkilöstönne kanssa. Lämpimät kiitokset myös kaikille ohjausryhmiin osallistuneille johdon, henkilöstöhallinnon ja työsuojelun edustajille tuestanne hankkeen käytännön toteuttamisessa. Erityisesti haluamme kiittää kaikkia esimies- ja työyksikkövalmennuksiin osallistuneita ja Sopuisa -haastatteluihin ja kyselyihin vastanneita. Ilman teitä hankkeen toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista.

Kiitämme myös Työsuojelurahastoa, joka mahdollisti tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen toteuttamisen.

Helsingissä 14.11.2016

Kirjoittaja



## TIIVISTELMÄ

Sopuisa työyhteisö -tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä työyksiköiden toiminta- ja ajattelutapojen yhteyksistä epäasialliseen käyttäytymiseen työpaikalla ja vahvistaa epäasiallisen kohtelun nollatoleranssia, ajattelutapaa ja työkulttuuria, jossa kukaan ei hyväksy epäasiallista ja kiusaavaa käyttäytymistä.

Hanke toteutettiin viidessä eri toimialalla toimivassa organisaatiossa eri puolilla Suomea. Tutkimus- ja seurantatietoa kerättiin ryhmähaastatteluin sekä koko henkilöstölle suunnatuin alku- ja seurantakyselyin. Interventioita toteutettiin organisaatio-, esimies- ja työyksikötasoilla.

Toimintatapojen ja esimiestyön tarkastelu osoitti, että kiusaamista havaitaan enemmän sellaisissa työyksiköissä, joissa työntekijöiden keskinäinen arvostus ja luottamus ovat alhaiset, missä esimiehen ei koeta arvostavan työntekijöitä, missä töiden koetaan jakautuvan epätasapuolisesti ja missä yhteisesti sovituista toimintatavoista ei pidetä kiinni. Epäasiallisen kohtelun puheeksi ottamista haitanneista tekijöistä kiusaamisen tunnistamisen vaikeus sekä ilmiön kokeminen araksi ja tunteita herättäväksi asiaksi, josta ei haluta puhua, vähenivät hankkeen aikana.

Organisaatiotason näkyvin toimi olivat Sopuisa työyhteisö -julistet. Niistä erityisesti 'Puhu takanapäin – hyvää' juliste levisi laajasti ja herätti runsaasti keskustelua. Esimiesinterventio toteutettiin kaikissa organisaatioissa samanlaisena kahtena puolen päivän mittaisena esimiesvalmennuksena. Esimiesinterventio osoitti, että puuttuminen epäasialliseen kohteluun ja vastuuttomaan työkäyttäytymiseen on taito, jonka voi oppia, ja että puuttumattomuuden esteitä voidaan vähentää. Valmennukseen osallistuneista esimiehistä valtaosa koki saaneensa työkaluja kiusaamisepäilyjen ja vastuuttoman työkäyttäytymisen puheeksi ottamiseen ja selvittämiseen Kiire puuttumattomuuden syynä väheni jonkin verran esimiesten keskuudessa.

Työyksiköiden osalta myönteisimmät muutokset saavutettiin sellaisissa yksiköissä, joissa esimiehet olivat aktiivisesti mukana kaikissa hankkeen tilaisuuksissa. Olennainen myönteisten muutosten edellytys oli myös se, että työyksikkövalmennus muodosti selkeän, useamman tapaamisen muodostaman prosessin. Hankkeen aikana kiusaamisen havaitseminen väheni kaikissa interventioyksiköissä, omakohtainen kokemus joissain.

Toteutettaessa interventioita organisaation eri tasoilla on tärkeää, että interventiot ja käsitellyt teemat tukevat toisiaan. Sopuisa työyhteisö -julistet synnyttivät muutokeskustelua eri tasoilla ja esimies- ja yksikkövalmennuksissa työskentelyssä käsiteltiin samoja sisältöteemoja ja hyödynnettiin samoja esimerkkitalanteita.

# SISÄLLYS

<b>Saatteeksi .....</b>	<b>3</b>
<b>Tiivistelmä .....</b>	<b>4</b>
<b>1 SOPUISA TYÖYHTEISÖ -HANKE.....</b>	<b>6</b>
1.1 Hankkeen taustaa.....	6
1.2 Hankkeen tavoitteet.....	8
1.3 Menetelmät ja toteutus.....	10
1.4 Interventiot.....	13
<b>2 KOHTI EPÄASIAALLISEN KOHTELUN NOLLATOLERANSSIA.....</b>	<b>16</b>
Ensimmäinen askel: Tunnista epäasiallisen kohtelun riskit.....	16
Toinen askel: Tunnista epäasiallinen kohtelu.....	20
Kolmas askel: Ota kokemasi ja havaitsemasi epäasiallinen kohtelu puheeksi.....	28
Neljäs askel: Epäasiallisen kohtelun selvittäminen esimiestyönä.....	34
Viides askel: Muuta työpaikan toiminta- ja ajattelutapoja.....	37
Kuudes askel: Tue myönteistä ja työn suuntaista käyttäytymistä.....	40
<b>3 KOKEMUKSIA KEHITTÄMISINTERVENTIOISTA.....</b>	<b>42</b>
<b>4 OPIT JA OIVALLUKSET.....</b>	<b>46</b>
4.1 Hankkeen toteuttamisprosessi.....	46
4.2 Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen.....	51
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>56</b>
Liitteet: Tulokortit.....	58



# 1 SOPUISA TYÖYHTEISÖ -HANKE

## 1.1 Hankkeen taustaa

### **Epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen työssä**

Työssä kohdatusta kielteisestä ja huonosta käyttäytymisestä käytetään työpaikoilla useita termejä; työturvallisuuslaissa puhutaan terveydelle haittaa tai vaaraa aiheuttavasta häirinnästä ja muusta epäasiallisesta kohtelusta, työpaikkakiusaaminen on arjen kielenkäyttöön työpaikoilla vakiintunut termi. Työpaikkakiusaaminen määritellään useimmiten tilanteeksi, jossa joku joutuu työpaikalla toistuvan, jatkuvan, systemaattisen kielteisen, loukkaavan, mitätöivän, alentavan, eristävän käyttäytymisen kohteeksi työtoverin, esimiehen tai alaisen taholta. Kiusaamisen kohteena ihminen ajautuu puolustuskyvyttömään asemaan.

### **Epäasialliseen kohteluun ja kiusaamiseen puuttuminen**

Toimet epäasiallisen kohtelun vähentämiseksi ja siihen puuttumiseksi ovat lisääntyneet organisaatioissa ja työpaikoilla viimeksi kuluneiden vuosien aikana. Erityisesti vuoden 2003 alussa voimaan tulleen työturvallisuuslain häirintää ja epäasiallista kohtelua työssä koskeva velvoite on lisännyt keskustelua työpaikkakiusaamisen vähentämisen ja siihen puuttumisen keinoista työpaikoilla.

Työpaikkakohtaisten toimintamallien ja koulutuksen on todettu olevan Suomessa yleisimmät organisaatioiden käyttämät menetelmät työpaikkakiusaamisen hallintaan (Salin, 2008). Niin esimiehille kuin työntekijöille, työsuojeluhenkilöstölle, luottamusmiehille ja työterveyshuollolle on tarjottu koulutusta epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen tunnistamiseen, sen syiden hahmottamiseen ja kiusaamisen puheeksi ottamiseen eri rooleissa.

Suomi on toimintaohjeistusten osalta EU:n kärkikastia. Euroopan työterveys- ja työsuojeluviraston ESENER2 selvityksen (2016) mukaan lähes kolmessa neljästä organisaatiosta Suomessa on toimintamalli työpaikkakiusaamisen hallintaan. Koko EU-28 tasolla toimintamalli on alle puolessa organisaatioista. Käytännössä on kuitenkin todettu, että organisaatioissa on paljon henkilöstöä, jotka eivät ole tietoisia toimintamallin olemassaolosta.

Työpaikkakiusaamisen ehkäisyyn ja vähentämiseen tähtäävien tai kiusaamiskokemusten selvittämistä tukevien toimien tehokkuudesta on hyvin vähän kokonaisvaltaista tutkittua tietoa (Illing ym., 2012; Vartia & Leka, 2011). Toteutetut ja seuratut interventiot ovat osoittaneet, että esimieskoulutus koetaan yleensä myönteiseksi, mutta pelkän esimieskoulutuksen vaikutukset kiusaamiskokemusten määrään ovat olleet



vähäiset (Hoel & Giga, 2008). Esimiehille kohdistetussa konfliktienhallintakoulutuksesta koettiin olevan hyötyä arjen työssä, mutta tilastollisesti merkittävää kielteisen kohtelun vähenemistä ei tapahtunut (Leon-Perez, Arenas & Butts Griggs, 2012).

Toimintamallit lisäävät henkilöstön tietoisuutta kiusaamisesta ja antavat eri toimijoille ohjeita tilanteessa toimimiseen, mutta eivät yksinään muuta asenteita tai käyttäytymisnormeja (Rayner & Mclvor, 2008). On todettu, että kun toimintamallin käyttöön ottoon yhdistettiin kaikille työntekijöille pakollinen koulutus asiallisesta kohtelusta työpaikalla, saatiin myönteisiä tuloksia (Pate & Beaumont, 2010). Kokonaisvaltaisen toiminnan merkitys tuli esiin myös laajoissa haastatteluisa, joiden yhteenvedona todettiin, että kiusaaminen näyttäisi olevan vähäisempää organisaatioissa, joissa panostetaan selkeästi kiusaamisen ennaltaehkäisyyn, kiusaamisen hyväksymättömyys on koko organisaation yhteinen arvo, esiin tulleet kiusaamistilanteet selvitetään oikeudenmukaisesti ja organisaatio/johto ottaa vastuun ongelmasta (Rayner & Mclvor, 2008).

Työterveyslaitoksella vuosina 2013–2014 toteutetussa ”Hyvä kohtelu työpaikalla”-hankkeessa toteutettiin kysely, jossa kerättiin tietoa työpaikkakiusaamisen puheeksi ottamisesta ja käsittelystä omalla työpaikalla. Vastaajat edustivat työsuojeluhenkilöstöä, luottamusmiehiä, esimiehiä ja ammattijärjestöjen toimihenkilöitä. Vastanneista joka toinen ilmoitti, että kiusaamisesta puhuminen on omalla työpaikalla hankalaa. Useimmiten puhumisen vaikeus johtuu vastaajien näkemyksen mukaan haluttomuudesta myöntää, että työpaikalla ilmenee kiusaamista ja siitä, että aihe herättää voimakkaita tunteita ja vastustusta. Vastaajat jakaantuivat melko tasaisesti kahteen ryhmään sen osalta, miten asianmukaisesti kiusaamiskokemukset selvitetään omalla työpaikalla. Puuttumattomuus johtui vastanneiden mielestä useimmin siitä, että kiusaamiskokemusten selvittäminen koetaan ahdistavana ja epä mukavana, haluttomuudesta ja asenteesta sekä siitä, että esimiehet kokevat selvittämisen vaikeaksi eivätkä ole saaneet tarvittavaa koulutusta. Selvittämistä haittaa myös kiusaamista kokevien haluttomuus viedä asiaa eteenpäin.





## 1.2 Hankkeen tavoitteet

*Sopuisa työyhteisö -hankkeen päämääränä oli lisätä ymmärtämystä siitä, miten työyhtiön toimintatavat ovat yhteydessä epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen kokemiseen ja havaitsemiseen sekä siihen, miten siihen puututaan. Toinen päämäärä oli vahvistaa sel-laista työkulttuuria, jossa kukaan ei hyväksy epäasiallista ja kiusaavaa käyttäytymistä.*

Hankkeen tavoitteena oli:

1. Lisätä tietoa ja ymmärrystä organisaation toimintatapojen ja kulttuurisen ilma-piirin ja epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen ilmenemisen välisistä yhteyksistä.
2. Lisätä tietoa ja ymmärrystä siitä, miten organisaation toimintatavat- ja -kulttuuri ovat yhteydessä siihen, miten kiusaamiseen suhtaudutaan ja miten siihen puutu-taan esimies-, työyhteisö- ja yksilötasolla.
3. Tutkia, vahvistaako organisaation eri tasot osallistavien interventioiden toteuttami-nen kiusaamisen *nollatoleranssia* ja työyhteisökulttuuria, jossa kiusaamista ei suvai-ta ja tätä kautta vähentää kiusaamisen ilmenemistä ja edistää siihen puuttumista.
4. Luoda kokonaiskuvaa (mallintaa) niistä käytännön toimintatavoista, joilla koko henkilöstön tuella ehkäistään kiusaamista ja rakennetaan hyväksymättömyyden kulttuuria kaikenlaista epäasiallista käyttäytymistä kohtaan.



## **NOLLATOLERANSSI**

- Yhteisesti jaettu hyväksymättömyyden kulttuuri: epäasiallista ja kiusaavaa kohtelua ei hyväksytä, ei suvaita
- Kiusaaminen nähdään yhteisenä ongelmana, ei vain kohteeksi joutuneen tai esimiehen asiana. Kyse on organisaation etiikasta.
- Johto viestittää selkeästi, että se ei hyväksy epäasiallista ja kiusaavaa kohtelua.
- Organisaatiolla on sovittu toimintamalli, joka on jalkautettu tehokkaasti. Sen toimivuutta seurataan.
- Kiusaamisen riskit arvioidaan riskinarvioinnin tai työilmapiirikyselyn yhteydessä ja organisaatio panostaa epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen ennaltaehkäisyyn.
- Organisaatiossa panostetaan toimiin, joilla edistetään myönteistä, työn suuntaista vuorovaikutusta.
- Jos joku kokee tulevansa epäasiallisesti ja kiusaavasti kohdelluksi häntä rohkaistaan ottamaan se puheeksi ja tuetaan siinä.
- Jokainen, joka havaitsee epäasiallista ja kiusaavaa käyttäytymistä omalla työpaikallaan, kyseenalaistaa sen ja puuttuu siihen.
- Työnantajan (esimiehen) tietoon tulleet tilanteet otetaan puheeksi ja selvitetään viipymättä ja asianmukaisesti.



## 1.3 Menetelmät ja toteutus

*Hankkeessa työskenneltiin organisaation eri tasoilla; yksittäisten työyhteisöjen kanssa, esimiesten ja johdon kanssa sekä koko organisaation tasolla. Tutkimusaineisto muodostuu ryhmähaastatteluista, alku- ja seurantakyselyistä, sekä toteutettujen kehittämistapaamisten arvioinneista.*

Hankkeen tavoitteisiin pääsemiseksi toteutettiin

- ryhmähaastattelut ennen alku- ja seurantakyselyä. Haastattelujen tuloksia hyödynnettiin alku- ja seurantakyselyiden laadinnassa sekä keskustelujen pohjana esimies- ja työyksikkövalmennuksissa.
- alku- ja seurantakysely organisaatioiden koko henkilöstölle. Alkukyselyjen tuloksia hyödynnettiin interventioiden sisällöissä.
- interventiot (kehittämistoimet) organisaatioiden eri tasoilla
- interventioiden vaikuttavuuden arviointi
  - välitön kirjallinen palaute kunkin interventiotapaamisen lopuksi
  - seurantahaastattelut
  - seurantakysely

Hankkeen osakokonaisuudet ja eteneminen on esitetty kuvassa 1.

Hankkeeseen osallistui viisi organisaatiota eri toimialoilta: seurakunta, ravitsemispalveluita tuottava yritys, koneenrakennusalan konserni, josta osallistui emoyhtiön yksi yksikkö ja yksi tytäryhtiö sekä kaksi sairaanhoitopiiriä. Organisaatioita oli alun perin kuusi, mutta yhden toiminta päättyi keväällä 2016. Sen alkukyselyn tulokset sisältyvät alkukyselystä tehtyihin analyyseihin epäasiallisen kohtelun riskeistä.

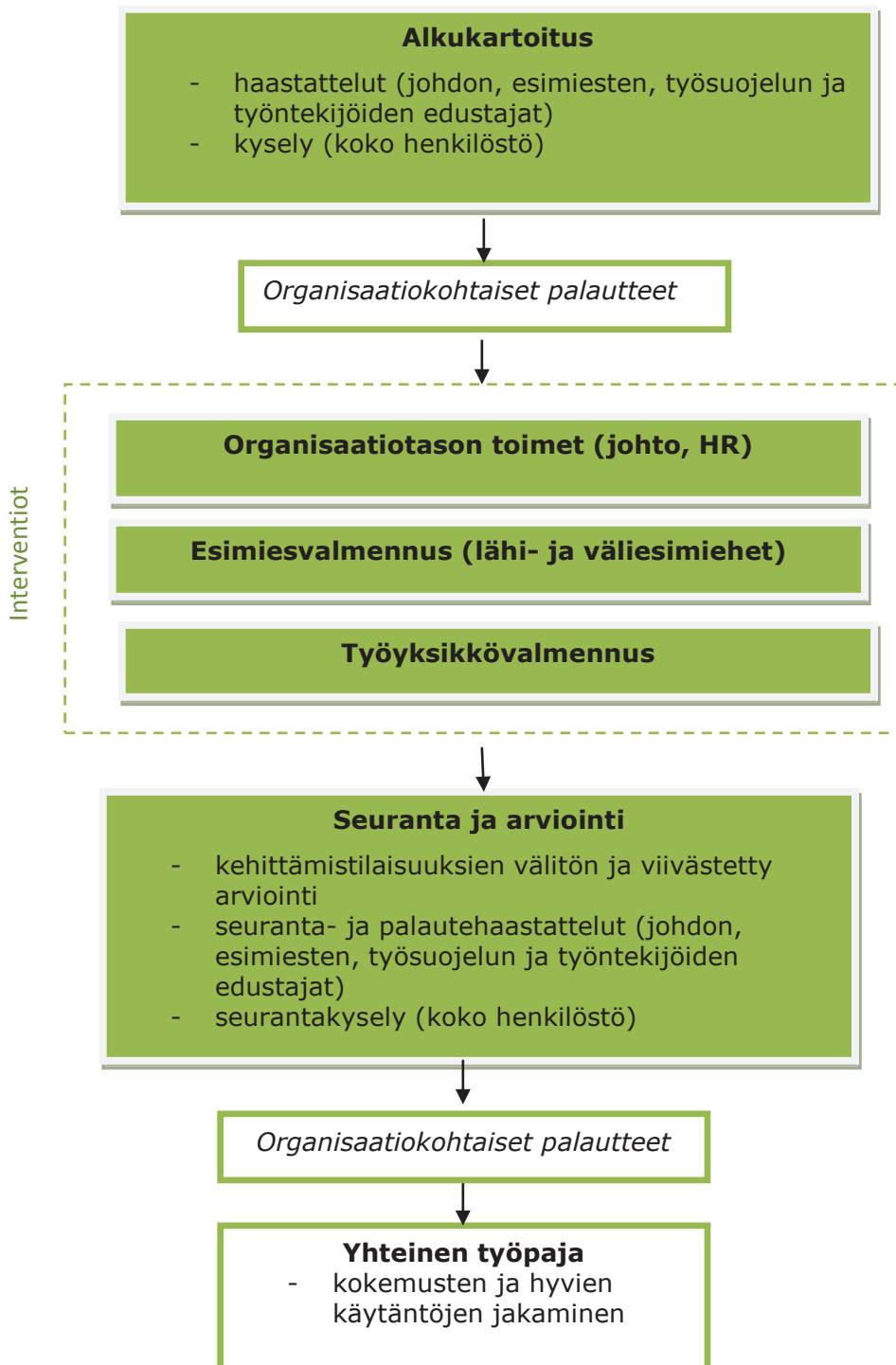
Alkuhaastattelut tehtiin keväällä 2015 ja alkukysely loppukevästä 2015. Seuranta-haastattelut tehtiin keväällä 2016 ja seurantakysely neljässä organisaatiossa huhti-toukokuussa ja yhdessä organisaatiossa elo-syyskuun vaiheessa 2016. Esimies- ja työyksikkövalmennusten ja seurantakyselyn välinen aika oli noin 7 – 10 kk.



Taulukko 1. Alku- ja seuranta haastatteluihin osallistuneet ryhmät

Alkuhaastattelut		Seuranta haastattelut	
<i>ryhmiä</i>	<i>osallistujia</i>	<i>ryhmiä</i>	<i>osallistujia</i>
8 esimiesryhmää	39 esimestä	7 esimiesryhmää	27 esimestä
9 työntekijäryhmää	50 työntekijää	8 työntekijäryhmää	36 työntekijää
7 työsuojeluvaltuutettu- ja luottamusmiesryhmää	24 tsv tai lm	5 työsuojeluvaltuutettu- ja luottamusmiesryhmää	19 tsv tai lm
<i>yhteensä 24 ryhmää</i>	<i>113 henkilöä</i>	<i>yhteensä 20 ryhmää</i>	<i>82 henkilöä</i>

Alkukyselyyn vastanneita oli kaikkiaan 1662 ja vastausprosentti oli 41 %. Vastausprosentit vaihtelivat paljon organisaatioiden välillä, korkein oli 77 % ja matalin 33 %. Seuranta kyselyssä vastanneita oli kaikkiaan 1254 ja keskimääräinen vastausprosentti 32 %. Korkein vastausprosentti oli 67 % ja matalin 25 %. Pienissä organisaatioissa vastausprosentit olivat selvästi korkeammat kuin suurissa.



Kuva 1. Hankkeen osakokonaisuudet ja eteneminen

## 1.4 Interventiot

*Interventioiden lähtökohta ja tavoite oli epäasiallisen kohtelun nollatoleranssi. Niiden sisältöjen suunnittelua ohjasivat aikaisemmat tutkimukset ja kokemukset siitä, että epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen ehkäisemisessä ja vähentämisessä työpaikalla tarvitaan monitasoisia toimia sekä hankkeen alkukyselyn tulokset.*

### Organisaatiotason toimet

Organisaatiotason toimien tavoitteena oli vahvistaa kaikkien organisaatioissa työskentelevien tietoisuutta epäasiallisesta kohtelusta ja kiusaamisesta työssä ja sitouttaa heitä epäasiallisen kohtelun nollatoleranssiin.

Organisaatiotason toimet:

- Alku-jaseurantakyselynorganisaatiokohtaiset palautetilaisuudet. Tuloksia esiteltiin erilaisille kokoonpanoille riippuen mm. organisaation koosta. Palautetilaisuuksia pidettiin esimerkiksi hankkeen Sopuisa työyhteisö ohjausryhmälle, johdolle ja esimiehille, yt-toimikunnalle ja koko henkilöstölle.
- Epäasiallisen kohtelun toimintamallien ja -ohjeistusten uudistamisen tukeminen
- Sopuisa työyhteisö -julisteiden levittäminen työpaikoille

Sopuisa työyhteisö -julisteiden tavoitteena oli herättää työntekijät ja työyhteisöt miettimään omaa rooliaan epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen lopettamisessa ja yhteisen vastuuntunnon lisääminen.



## **Esimiesvalmennus**

Esimiesvalmennuksen tavoitteena oli lisätä esimiesten tietoisuutta työpaikkakiusaamisesta ja sen ehkäisemisestä esimiestyönä, selkeyttää ja vahvistaa esimiesten roolia sekä lisätä esimiesten valmiuksia ja rohkeutta puuttua epäasialliseen ja vastuutomaan käyttäytymiseen työssä. Tavoitteena oli myös tukea esimiehiä työyhteisön toimintaa tukevan vuorovaikutuksen kehittämässä.

Esimiesvalmennus toteutettiin kaikissa organisaatioissa samanlaisena. Se koostui kahdesta puolen päivän mittaisesta tilaisuudesta, jotka sisälsivät lyhyitä alustuksia, ryhmätöitä ja -keskusteluja sekä harjoituksia.

- Ensimmäisessä valmennustilaisuudessa määriteltiin ja kuvattiin epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen sekä vastuuton työkäyttäytyminen, raportoitiin ao. organisaation kysely- ja ryhmähaastattelutuloksia epäasiallisen kohtelun ilmene misestä, keskusteltiin epäasiallisen kohtelun syistä yleensä ja ao. organisaatiossa sekä työstettiin esimiesten kehittämistarpeita ja keinoja ehkäistä ja vähentää epäasiallista kohtelua omassa organisaatiossa.
- Toisessa valmennustilaisuudessa pohdittiin, milloin työyhteisössä ilmeneviin häiriötilanteisiin pitää puuttua ja paneuduttiin vastuuttoman ja ei-ammattillisen käyttäytymisen puheeksi ottamiseen ja kiusaamiskokemusten ja -havaintojen selvittämiseen esimiestyönä.

Esimiesvalmennukseen kutsuttiin osallistuvien organisaatioiden kaikki esimiehet. Joissain organisaatioissa valmennukseen osallistuivat lähes kaikki esimiehet, joissain vain osa esimiehistä. Kaikkiaan ensimmäiseen valmennustilaisuuteen osallistui noin 160 esimestä ja toiseen noin 120 esimestä.

## **Työyksikkövalmennus**

Työyksikkövalmennuksen tavoitteena oli rakentaa toimintakulttuuria, jossa epäasiallista kohtelua ei hyväksytä. Tavoitteena oli myös epäasiallisen kohtelun riskien tunnistaminen, yksikön jäsenten roolin selkiyttäminen kiusaamiseen puutumisessa ja toimintaa tukevan vuorovaikutuksen kehittäminen omassa työyksikössä.

Työyksikkötilaisuuksien määrä ja kesto räätälöitiin yksikön toiminnan ja työjärjestelyjen mukaan niin, että mahdollisimmat monilla oli mahdollisuus osallistua. Useimmat työyksikkövalmennukset koostuivat kahdesta tai kolmesta tilaisuudesta, mutta yhdessä työyksikössä järjestettiin viisi tunnin mittaista tilaisuutta, koska yksikön työntekijät eivät voineet irrottautua työstään kerralla tuntia pidemmäksi aikaa.



Tilaisuudet sisälsivät lyhyitä alustuksia, yhteistä keskustelua ja ryhmätehtäviä. Käsitellyt teemat ja sisällöt olivat pääasiassa yhteneväiset, mutta painotus ja teemojen käsittelyn laajuus vaihteli jonkin verran eri yksiköissä. Käsiteltyjä teemoja olivat mm.: epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen sekä vastuuttoman työkäyttämisen määrittely, epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen taustat, kiusaamiseen puuttuminen havainnoitsijana, vastuullinen työkäyttäytyminen ja sen kehittämistarpeet työyksikössä. Lisäksi käsiteltiin ao. organisaation epäasiallisen kohtelun toimintaohjeistus. Teemojen käsittelyn lähtökohtana käytettiin ao. yksikön alkukyselyn ja ryhmähaastattelujen tuloksia. Keskustelujen pohjana käytettiin myös tapausesimerkkejä.

Työyksikkövalmennusta järjestettiin kaikkiaan kymmenessä työyksikössä. Pienissä organisaatioissa työyksikkövalmennukseen osallistui koko organisaation henkilöstö, isoissa organisaatioissa erikseen valitut työyksiköt. Työyksikköjen koko vaihteli noin 30 – 60. Työyksikkövalmennuksiin kutsuttiin kaikki kyseisen työyksikön jäsenet sekä lähiesimiehet. Kaikkiaan työyksikkötilaisuuksiin osallistui hieman yli 300 työntekijää ja esimiestä. Osa työntekijöistä osallistui jokaiseen yksikön tilaisuuteen osa vain johonkin.





## 2 KOHTI EPÄASIAALLISEN KOHTELUN NOLLATOLERANSSIA

### Ensimmäinen askel: Tunnista epäasiallisen kohtelun riskit

#### **Työolojen vaikutus epäasialliseen kohteluun**

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että työyksiköissä, joissa ilmenee kiusaamista, on usein työn tekemiseen ja työyhteisön toimintaan liittyviä ongelmia. Tällaisia ovat esimerkiksi rooliristiriidat, työyhteisön toimivuuden ongelmat kuten huono tiedonkulku ja vaikutusmahdollisuuksien puute, jatkuva aikapaine, työn äärimmäinen vaativuus, huono työilmapiiri, suuret muutokset, uhka ja epävarmuus sekä esimiestyöhön liittyvät ongelmat (Baillien, De Cuyper & De Witte, 2011, Baillien & De Witte, 2009, Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994, Hauge, Skogstad & Einarsen, 2007, Hoel ym., 2010; Vartia, 1996).

Polulla kohti epäasiallisen kohtelun nollatoleranssia ensimmäinen askel on selvittää millaiset organisaation toimintakulttuurin piirteet ja toimintatavat ovat yhteydessä epäasiallisen ja kiusaavan kohtelun ilmenemiseen, sen puheeksi ottamiseen ja siihen puuttumiseen organisaatiossa.

Alkuhaastatteluissa epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen riskeiksi omalla työpaikalla mainittiin mm.

- kiire, liian iso työmäärä
- stressi
- paineita monesta suunnasta
- jatkuvat muutokset
- kilpailu
- yt-neuvottelut, epävarmuus, irtisanomisen uhka
- perehdyttämisen puutteet
- johtamiskulttuuri
- työyhteisössä paljon negatiivisuutta
- persoonallisuushäiriöt
- yhteisten (peli)sääntöjen puute, toimintatapojen joustamattomuus
- epätasapuolisuuden kokemukset
- erilaiset työskentelytavat
- kemiat eivät toimi, jonkun persoona ärsyttää



Alkukyselyssä työyhteisön toimintaan ja toimintatapoihin liittyvinä tekijöinä kartoitettiin työyhteisön toimintaan, vuorovaikutukseen, esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä tekijöitä. Sekä työntekijöiden keskinäinen luottamus ja arvostus että se, miten lähiesimiehen koetaan luottavan ja arvostavan työntekijöitä, olivat yhteydessä sekä kiusaamisen kokemiseen että sen havaitsemiseen. Myös eräät työyhteisön toimivuuteen ja lähiesimiestyöhön liittyvät työn piirteet näyttivät vaikuttavan siihen ilmenikö työpaikalla havaittua epäasiallista kohtelua ja kiusaamista.

Kiusaamisen **havaitsemiseen** olivat selvimmin yhteydessä (korrelaatiot yli .20)

- työntekijöiden keskinäinen luottamus
- työntekijöiden keskinäinen arvostus
- lähiesimiehen luottamus työntekijöihin
- lähiesimiehen arvostus työntekijöitä kohtaan
- miten hyvin yhteisesti sovitusta toimintatavoista pidetään kiinni
- töiden jakautumisen koettu oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus
- työntekijöiden keskinäinen kilpailu
- lähiesimiehen tekemien päätösten johdonmukaisuus

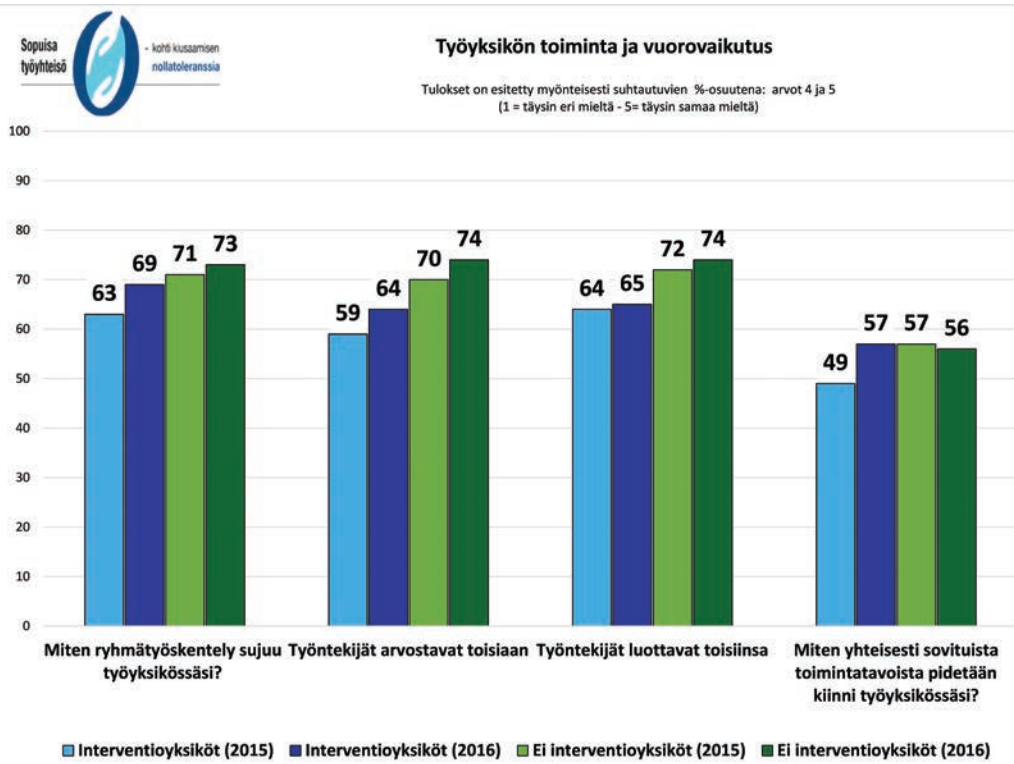
Sen sijaan ylemmän esimiehen tai johdon toiminnalla ei ollut merkittävää vaikutusta. Yksikkötasolla kiusaamiseen ilmenemiseen yhteydessä olevat tekijät vaihtelivat, ja joissain yksiköissä myös ylemmän esimiehen toiminnalla oli merkittävä yhteys ilmenevään epäasialliseen kohteluun

Tutkimme myös, ovatko sellaiset organisaatiokulttuurin ja arvoihin liittyvät tekijät kuin se, miten työpaikalla arvostetaan kovaa työntekoa ja tehokkuutta ja palkitaan-ko hyvästä työsuorituksesta, yhteydessä kiusaamiseen. Tulokset osoittivat, että näillä tekijöillä ei näytä olevan suurta merkitystä siihen, miten paljon koetaan tai havaitaan kiusaamista.

*Sekä työntekijöiden keskinäinen että esimiehen taholta koettu luottamus ja arvostus vaikuttavat siihen, syntykö työpaikalla kiusaamista vai ei*

## Pelisäännöistä kiinni pitäminen ja luottamus lisääntyivät

Seurantakysely osoitti, että työyksikkövalmennukseen osallistuneissa yksiköissä (interventioyksiköt) toimintaan ja vuorovaikutukseen liittyvissä tekijöissä oli tapahtunut lievää myönteistä kehitystä. Vastaavasti sellaisissa yksiköissä, jotka eivät osallistuneet työyksikkövalmennukseen (ei-interventioyksiköt) pysyttiin suunnilleen alkukyselyn ajankohdan tasolla. Kuvasta 2 voidaan havaita, että myönteistä kehitystä oli erityisesti niissä yksikön toimintaan liittyvissä tekijöissä, jotka olivat yhteydessä siihen, ilmeneekö työyksikössä kiusaamista vai ei.



Kuva 2. Työyksikköjen toiminnassa ja vuorovaikutuksessa tapahtuneita muutoksia interventioyksiköissä ja ei-interventioyksiköissä

Useissa interventioyksiköissä tapahtui myönteistä muutosta myös siinä, kuinka paljon työtovereita autetaan tarvittaessa. Työntekijöiden arvostus ja luottamus esimiehen taholta lisääntyi muutamassa interventioyksikössä.

Työyksikkötasolla kehityksen suuruus vaihteli paljon. Joissakin yksiköissä myönteinen muutos oli varsin suuri, joissain pienempi. Työntekijöiden keskinäinen arvostus lisääntyi kaikissa interventioyksiköissä ja se, miten hyvin yhteisesti sovitusta toimintatavoista pidetään kiinni lähes kaikissa (taulukko 2).

*Taulukko 2. Muutokset työntekijöiden keskinäisessä arvostuksessa sekä siinä, miten yhteisesti sovitusta toimintatavoista pidetään kiinni kuudessa interventioyksikössä*

<i>Interventioyksikkö (vastaajat)</i>	<b>Yhteisesti sovitusta toimintatavoista pidetään kiinni</b>		<b>Työntekijät arvostavat toisiaan</b>	
	<i>alkukysely</i>	<i>seurantakysely</i>	<i>alkukysely</i>	<i>seurantakysely</i>
A (n=29/27)	38 %	56 %	50 %	54 %
B (n=38/38)	58 %	84 %	55 %	78 %
C (n=88/55)	31 %	44 %	47 %	56 %
D (n=45/59)	40 %	43 %	51 %	60 %
E (n=50/37)	74 %	73 %	72 %	87 %
F (n=38/29)	63 %	66 %	50 %	72 %

*% osuus vastauksista erittäin tai melko hyvin, melko tai täysin samaa mieltä*

*Työyksikkövalmennus lisäsi  
työntekijöiden keskinäistä arvostusta.*

## Toinen askel: Tunnista epäasiallinen kohtelu

### Epäasiallisen kohtelun monet muodot

Epäasiallisen ja kiusaavan kohtelun muodot voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään. Osa on työhön liittyviä ja osa persoonaan ja yksilöön liittyviä. Työhön liittyviä epäasiallisen kohtelun muotoja ovat esimerkiksi työn ja sen tuloksen kohtuuton tai epätasapuolinen valvonta, työn tai sen tulosten epäoikeudenmukainen kritisointi ja työtä koskevan tiedon ulkopuolelle jättäminen. Yksilöön liittyviä epäasiallisen kohtelun muotoja ovat esimerkiksi eristäminen työyhteisön vuorovaikutuksesta, mustamaalaaminen ja perättömien tietojen levittäminen, huutaminen, loukkaaminen, pilkkaaminen tai naurun alaiseksi saattaminen.

Toisella askeleella kohti epäasiallisen kohtelun nollatoleranssia tunnustetaan ja tunnustetaan epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen, mikäli sellaista ilmenee. Alkuhaastatteluissa keskusteltiin siitä, mitä epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen ovat juuri asianomaisessa organisaatiossa.

Ryhmähaastatteluissa kuvattiin epäasiallista käyttäytymistä osin samankaltaisesti, mutta organisaatioiden välillä oli myös eroja. Epäasiallisena käyttäytymisenä kuvattiin mm.

- takanapäin, selän takana puhumista, 'toi teki sitä ja tätä'
- supattamista
- jätetään ulkopuolelle, katsotaan ohi, ei noteerata
- ei puhuta, ei kuunnella
- ei sanota huomenta, ei tervehditä
- tiedon panttaamista, ei suostuta kertomaan asioista
- etsitään virheitä toisten töistä
- syytellään naapuria
- epäasiallisia ja loukkaavia eleitä ja ilmeitä
- loukkaavaa facebook kirjoittelua
- rassistista käytöstä
- ammattitaidon mollaamista ja aliarviointia
- vähättelyä
- tiuskimista

- jätetään osa sähköposteista jakamatta
- sähköposteihin ei vastata
- epätasapuolinen työvuorosunnittelu ja lomajärjestelyt
- uusille ei anneta tarvittavaa perehdytystä, ei neuvota
- uusia nokitetaan, väheksytään, simputetaan

Ryhmähaastatteluissa todettiin myös useasti, että työn arjessa ilmenee epäasiallista ja huonoa käyttäytymistä, mutta että tilanteita, joissa tiettyyn henkilöön kohdistuu systemaattista ja pitkään jatkunutta kiusaamista, on harvoin.

### **Vastuuton työkäyttäytyminen**

Sopuisa työyhteisö -hankkeen aikana ryhmähaastatteluissa, esimies- ja työyksikkövalmennuksissa tuotiin esiin, että monella työpaikalla ilmenee huonoa ja työtä häiritsevää käyttäytymistä, joka kuitenkin ei ole kiusaamista. Kutsumme tällaista käyttäytymistä vastuuttomaksi työkäyttäytymiseksi.

Vastuutonta työkäyttäytymistä on sellainen käyttäytyminen, joka häiritsee ja vaikeuttaa työyhteisön toimintaa ja aiheuttaa mielipahaa, ärtymystä ja työmotivaation laskua muissa työyhteisön jäsenissä. Se eroaa kiusaamisesta siten, että kiusaamiskokemuksissa on useimmiten selkeät osapuolet, kiusaamista kokeva ja siitä syytetty. Vastuuttoman työkäyttäytymisen kohde voi jatkuvasti vaihtua tai se kohdistuu kaikkiin työyksikön jäseniin yhtä lailla. Vastuuttomasti voi käyttäytyä sekä työntekijä että esimies/johtaja.

Vastuutonta työkäyttäytymistä on esimerkiksi

- valtuuksien ylittäminen ja omavaltainen käytös
- erikoisoikeuksien vaatiminen ja ottaminen
- työaikojen tai muiden työtä ja työn tekemistä koskevien yhteisten sopimusten ja pelisääntöjen noudattamatta jättäminen
- muiden aiheeton syyttely
- muiden osaamista ja työtä kyseenalaistava toiminta
- laiminlyönnit ja muu vastuuttomuus
- dramaattiset tunteenpurkaukset
- mielenosoittaminen eri tavoin

*Systemaattista kiusaamista tapahtuu harvoin – epäasiallista ja huonoa käyttäytymistä esiintyy kaikissa organisaatioissa vähintään jonkin verran.*



## **Epäasiallisen kohtelun kohteeksi joutuminen**

Sopuisa työyhteisö -hankkeen tavoitteena oli vähentää epäasiallista kohtelua ja kiusaamista jakamalla tietoa kiusaamisesta ja käsittelemällä sitä työyhteisöissä.

Alkutilanteessa tulevien interventioyksiköiden ja ei-interventioyksiköiden työntekijöiden välillä oli melko pieniä eroja siinä, miten paljon koettiin erilaista epäasiallista kohtelua. Suurin ero oli siinä, miten paljon koettiin liiallista työmäärää. Työhön liittyvää epäasiallista kohtelua koettiin useammin kuin persoonaan ja yksilöön liittyvää. Persoonaan ja yksilöön liittyvän epäasiallisen kohtelun kohteeksi ilmoitti joutuneensa vähintään kuukausittain 3 – 6 % työntekijöistä. Lisäksi vähintään silloin tällöin tällaisen käyttäytymisen kohteena oli noin 10 – 20 % vastanneista. Hankkeen aikana tapahtui vähäistä muutosta sekä interventio- että ei-interventioyksiköissä. (taulukko 3)

Taulukko 3. Työntekijöiden kokemat epäasiallisen kohtelun muodot ennen ja jälkeen työyksikköinterventioita, kaikki organisaatiot

	Interventioyksiköt		Ei-interventioyksiköt	
	alkukysely (n=340)	seurantakysely (n=234)	alkukysely (n=1071)	seuranta- kysely (n=833)
<i>Työhön liittyvät epäasiallisen kohtelun muodot</i>				
Annetaan kohtuuttomasti työtehtäviä, aikataulut ovat mahdottomat	19 %	20 %	13 %	9 %
Pantataan tietoa	10 %	9 %	8 %	6 %
Työtä tai sen tuloksia kritisoidaan epäoikeudenmukaisesti	8 %	6 %	7 %	3 %
Ei kuunnella, mielipiteitä ei oteta huomioon	12 %	7 %	9 %	6 %
<i>Persoonaan ja yksilöön liittyvät epäasiallisen kohtelun muodot</i>				
Mustamaalataan, levitetään perättömiä tietoja	5 %	7 %	5 %	4 %
Eristetään, jätetään yhteisön ulkopuolelle, ei puhuta	4 %	4 %	5 %	3 %
Loukataan tai kohdellaan muuten epäasiallisesti huumorin varjolla	5 %	5 %	4 %	2 %
Naureskellaan	4 %	3 %	4 %	2 %
Huudetaan	2 %	4 %	3 %	1 %
Persoona tai yksityiselämää loukataan	3 %	2 %	3 %	1 %

% osuus vastauksista vähintään kuukausittain



Työyksikkövalmennukseen osallistuneiden yksiköiden välillä oli varsin suuria eroja siinä, millaista epäasiallista kohtelua koettiin useimmin. Yksikössä A koettiin sekä työhön että yksilöön liittyvää epäasiallista kohtelua enemmän kuin yksikössä B. Hankkeen aikana yksikössä A erityisesti yksilöön liittyvän epäasiallisen kohtelun koettiin selvästi vähentyneen. (taulukko 4)

*Taulukko 4. Koetut epäasiallisen kohtelun muodot ennen työyksikköinterventioita ja niiden jälkeen kahdessa interventioyksikössä*

	<b>Interventioyksikkö A</b>		<b>Interventioyksikkö B</b>	
<i>Työhön liittyvät epäasiallisen kohtelun muodot</i>	<i>alkukysely (n=29)</i>	<i>seuranta- kysely (n=27)</i>	<i>alkukysely (n=38)</i>	<i>seuranta- kysely (n=38)</i>
Annetaan kohtuuttomasti työtehtäviä, aikataulut ovat mahdottomat	59 %	63 %	21 %	8 %
Pantataan tietoa	3 %	11 %	3 %	0 %
Työtä ja sen tuloksia valvotaan kohtuuttomasti	24 %	7 %	8 %	5 %
Työtä tai sen tuloksia kritisoidaan epäoikeudenmukaisesti	17 %	4 %	0 %	0 %
Ei kuunnella, mielipiteitä ei oteta huomioon	17 %	11 %	5 %	0 %
<i>Persoonaan ja yksilöön liittyvät epäasiallisen kohtelun muodot</i>				
Mustamaalataan, levitetään perättömiä tietoja	14 %	0 %	0 %	0 %
Eristetään, jätetään yhteisön ulkopuolelle, ei puhuta	7 %	0 %	0 %	0 %
Loukataan tai kohdellaan muuten epäasiallisesti huumorin varjolla	7 %	0 %	5 %	5 %
Naureskellaan	3 %	0 %	3 %	0 %
Nöyryytetään tai pilkataan muiden kuullen	6 %	0 %	3 %	0 %
Huudetaan	7 %	11 %	3 %	0 %
Persoonaa tai yksityiselämää loukataan	0 %	0 %	3 %	0 %

*% osuus vastauksista vähintään kuukausittain*



Kokemus siitä, että työmäärä on kohtuuton, oli parissa työyksikössä erittäin korkea. Nämä työyksiköt valikoituvat työyksikkövalmennukseen osittain juuri siksi, että niissä oli työn tekemiseen liittyviä ongelmia. Useassa työyksikössä keskusteltiin siitä, missä kulkee suuren työmäärän ja kiireen ja epäasiallisen kohtelun muotona annettujen liiallisten tehtävien tai mahdottomien aikataulujen ero.

### **Koettu ja havaittu kiusaaminen**

Kiusaaminen määriteltiin Sopuisa työyhteisö -hankkeen kyselyissä seuraavasti: Työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa joku joutuu pitkään jatkuen ja toistuvasti loukkaavan, mitätöivän, alistavan tai muuten kielteisen ja epäasiallisen kohtelun kohteeksi. Kiusaamisen kohteena oleva kokee usein itsensä puolustuskyvyttömäksi.

Alkukyselyssä *kiusaamisen* kohteena koki olevansa 4.2 % vastanneista. Organisaatioiden välillä oli selviä eroja koetun kiusaamisen määrässä. Enimmillään noin 9 % ja vähimmillään noin 3 % henkilöstöstä koki olevansa kiusaamisen kohteena kyselyhetkellä. Interventioyksiköissä omakohtaista kiusaamista koettiin alkutilanteessa jonkin verran enemmän (5.1 %) kuin ei-interventioyksiköissä (3.9 %). Seurantakyselyssä omakohtaisen kiusaamisen kokemus oli jonkin verran lisääntynyt interventioyksiköissä (6.1 %) ja pysynyt ei-interventioyksiköissä suunnilleen ennallaan (3.4 %)

Työpaikallaan kiusaamista oli alkukyselyssä havainnut noin joka kolmas. Hankkeen aikana havainnot kiusaamisesta olivat vähentyneet jonkin verran sekä interventioyksiköissä (35.3 % -> 28.5 %) että ei-interventioyksiköissä (32.7 % -> 26.4 %).



Myös työyksikköinterventioihin osallistuneiden työyksiköiden välillä kiusatuksi tulemisen kokemus vaihteli alkukyselyssä melko paljon. Joissain työyksiköissä oma-kohtaisen kiusatuksi tulemisen kokemus väheni hankkeen aikana, joissain se pysyi samalla tasolla, jossain jopa lisääntyi. Havainnot kiusaamisesta vähenivät kaikissa interventioyksiköissä, joissain varsin selvästi. (taulukko 5)

*Taulukko 5. Oma-kohtainen kiusatuksi tulemisen kokemus sekä kiusaamista havainneet kuudessa interventioyksikössä alku- ja seurantakyselyssä*

<i>Interventioyksikkö (vastaajat)</i>	<b>Itse kiusaamisen kohteena</b>		<b>Havainnut kiusaamista</b>	
	<i>alkukysely</i>	<i>seurantakysely</i>	<i>alkukysely</i>	<i>seurantakysely</i>
A (n=29/27)	10 %	0 %	41 %	22 %
B (n=38/38)	3 %	0 %	32 %	16 %
C (n=85/55)	6 %	7 %	27 %	26 %
D (n=45/59)	2 %	4 %	42 %	34 %
E (n=50/37)	6 %	11 %	48 %	46 %
F (n=38/29)	8 %	7 %	51 %	25 %

Kiusaamiskokemusten pysymistä ennallaan tai jopa lisääntymistä voi osittain selittää se, että kiusaamisesta ja epäasiallisesta kohtelusta puhuminen on lisännyt tilanteen tunnistamista omalla kohdalla tai antanut rohkeutta kertoa olevansa kiusaamisen kohteena. Osassa interventioyksiköitä on vuoden aikana ollut runsaasti kuormittavia muutoksia. Myös määrällinen työkuormitus oli lisääntynyt useammassa yksikössä. Tämä lisää omalta osaltaan myös epäasiallisen käyttäytymisen riskiä.

*Työyksikkövalmennus vähensi persoonaan liittyvän epäasiallisen käyttäytymisen kohteeksi joutumista ja havaittua kiusaamista*



## Tunnistettu vastuuton työkäyttäytyminen

Vastuuton työkäyttäytyminen nousi hankkeen aikana esiin useammassa tilaisuudessa kaikissa organisaatioissa. Esimies- ja työyksikkövalmennuksissa määriteltiin vastuuton työkäyttäytyminen ja keskusteltiin siitä. Esimiesvalmennuksissa ja ryhmähaastatteluisa kävi ilmi, että vastuutonta työkäyttäytymistä ilmenee työpaikoilla useammin kuin työpaikkakiusaamista. Siksi vastuuttoman työkäyttäytymisen ilmenemistä kysyttiin myös seurantakyselyssä.

Kaikista vastanneista noin kaksi viidesosaa kertoi, että omassa työyksikössä on vastuuttomasti käyttäytyvä työntekijä (taulukko 6).

*Taulukko 6. Havainnot vastuuttomasti käyttäytyvästä työntekijästä ja esimiehestä interventio- ja ei-interventioyksiköissä*

<b>Työpaikalla on vastuuttomasti käyttäytyvä</b>	<b>Interventioyksiköt (n=234)</b>	<b>Ei-interventioyksiköt (n=833)</b>
Työntekijä	37 %	44 %
Esimies	23 %	14 %

Työpaikalla esimiehen, mutta myös työtovereiden onkin tärkeää tunnistaa milloin on kyse epäasiallisesta kohtelusta tai työpaikkakiusaamisesta ja milloin vastuuttomasta työkäyttäytymisestä. Etenemisprosessit niiden selvittämisessä eroavat jonkin verran toisistaan. Epäasiallisesta kohtelusta tai kiusaamista selvitetään asianosaisten kanssa (Vartia ym. 2008). Kun on kyse vastuuttomasta työkäyttäytymisestä, esimiehen tehtävä on ottaa se puheeksi vastuuttomasti käyttäytyvän kanssa ja vaatia muutosta (Vartia ym. 2013).

## Kolmas askel: Ota kokemasi ja havaitsemasi epäasiallinen kohtelu puheeksi

### **Koetun epäasiallisen kohtelun puheeksi ottaminen**

Kolmas askel matkalla kohti epäasiallisen kohtelun nollatoleranssia on rohkaista sekä epäasiallista kohtelua kokevia että sitä työyhteisössään havaitsevia nostamaan asia puheeksi kiusaavasti käyttäytyvän kanssa ja viemään kokemus esimiehen tietoon.

Alkuhaastatteluissa tuli esiin kokemuksia siitä, että kiusatuksi tulemisen tunnetta on joissain tilanteissa vaikea ottaa puheeksi tai viedä esimiehen tietoon. Syiksi todettiin mm.

- pelko siitä, että tilanne vaan pahenee
- ei tiedä, kenen kautta viedä eteenpäin
- esimiehet sanovat, että hoitakaa keskenänne
- pelko siitä, että minusta on vaivaa
- pitää hyväksyä, että joku on vaan sellainen
- esimiehelle ei uskalleta kertoa, koska vaikea myöntää, että on heikko
- leimautumisen pelko

Työyksikkövalmennuksessa käytiin esimerkkien avulla läpi keinoja, miten toimia, jos kokee joutuneensa kiusaamisen kohteeksi. Valmennuksessa käytiin myös läpi ao. organisaation epäasiallista kohtelua ja kiusaamista koskeva toimintaohjeistus. Useimmiten kiusaamista kokevaa ohjeistetaan ottamaan kokemuksensa puheeksi kiusaavasti käyttäytyvän kanssa ja kertomaan tilanteesta esimiehelle.

Alkukyselyssä interventioyksiköissä useampi kuin joka toinen kertoi ottaneensa asian puheeksi epäasiallisesti käyttäytyneen kanssa ja pyytäneensä häntä lopettamaan, ei-interventioyksiköissä näin kertoi toimineensa noin joka kolmas. Yleinen asian käsittelytapa on käsitellä asiaa perheen ja ystävien kanssa. Interventioyksiköissä kaikkien kysytyjen toimintatapojen käyttö oli vähentynyt. (taulukko 7)



Taulukko 7. Koetun epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen puheeksi ottaminen, alku- ja seurantakysely interventioyksiköissä

Olen ....	Alkukysely (n=28)	Seurantakysely (n=29)
ottanut asian puheeksi epäasiallisesti käyttäytyvän kanssa ja pyytänyt häntä lopettamaan	57 %	38 %
kertonut asiasta esimiehelle	48 %	36 %
kertonut asiasta työsuojeluvaltuutetulle	39 %	21 %
kertonut asiasta luottamusmiehelle	39 %	18 %
puhunut asiasta työterveyshuollossa	62 %	39 %
käsitellyt asiaa perheen ja ystävien kanssa	82 %	71 %

Seurantakyselyn tulokset olivat osittain vaikeasti tulkittavia, sillä tuloksiin vaikuttanevat monet asiat. Omakohtaisten kokemusten määrä oli alku- ja seurantakyselyiden välisenä aikana vähäinen. Lisäksi vastanneita oli seurannassa kolmannes vähemmän kuin alkukyselyssä ja vastanneet ovat osin voineet vaihtua. Jonkin verran vaikutusta saattoi olla myös sillä, että omakohtaisen kiusaamisen puheeksi ottamisesta keskusteltiin työyksikkövalmennuksessa ja seurantakyselyyn vastatessaan vastaajat miettivät omaa toimintaansa realistisemmin kuin vastatessaan alkukyselyyn. Tästä realistisemmasta ja "totuudenmukaisemmasta" vastaamisesta oltiin työyksikkökohtaisissa seurantakyselyn palautetilaisuuksissa samaa mieltä.

### Havaitun epäasiallisen kohtelun puheeksi ottaminen

Käytännön kokemukset ovat usein osoittaneet, että työyksikössään epäasiallista kohtelua tai kiusaamista havaitsevat eivät kovin usein nosta sitä puheeksi. Hankkeessa toteutetut ryhmähaastattelut ja seurantakyselyn tulokset tukivat tätä havaintoa.

Ryhmähaastatteluissa tuli esiin, että kiusaamista havainneiden puuttumista tilanteeseen estävät mm.

- jos ottaa puheeksi, niin tilanne vaan pahenee
- pelko siitä, että kiusaaminen kääntyy itseä vastaan
- ei uskota, että tilanne selviää
- kokemukset siitä, että johto ja esimiehet eivät puutu
- vaikeaa, kun kiusaaja on esimiehen kaveri

Työyksikkövalmennuksissa keskusteltiin esimerkin avulla siitä, miten havainnoitsija voisi puuttua kiusaamiseen ja miten ao. organisaation toimintaohjeistus ohjeistaa havainnoitsijoita toimimaan.

Seurantatulosten mukaan kiusaamista havaitsevien puuttumisessa asiaan ei näyttäisi tapahtuneen tavoitteiden mukaisia muutoksia. Lähinnä näyttäisi siltä, että kaikenlainen puuttuminen havainnoitsijana olisi jopa vähentynyt. (taulukko 8)

Taulukko 8. Kiusaamista havainneiden toiminta ennen ja jälkeen työyksikkövalmennuksen

Olen ....	Interventioyksiköt		Ei-interventioyksiköt	
	alkukysely (n=130)	seuranta- kysely (n=80)	alkukysely (n=400)	seuranta- kysely (n=251)
sanonut epäasiallisesti käyttä- tyvälle, että mielestäni hänen käyt- täytymisensä ei ole hyväksyttävää ja pyytänyt häntä lopettamaan	39 %	25 %	27 %	34 %
kysynyt epäasiallisesti kohdellulta, miten voin auttaa häntä	53 %	56 %	59 %	57 %
kertonut havainnoistani esimiehelle	47 %	39 %	42 %	41 %
puolustanut epäasiallisesti kohdel- luksi tullutta ääneen kaikkien kuullen	59 %	56 %	52 %	54 %
kertonut havainnoistani työsuojelu- valtuutetulle tai luottamusmiehelle	33 %	20 %	11 %	13 %
ottanut asian esiin yleisemmällä tasolla työyhteisöpalaverissa	30 %	15 %	18 %	21 %
pyrkinyt pysymään tilanteessa ulkopuolisena	56 %	42 %	58 %	47 %

Myös havainnoitsijoiden kohdalla tavoitteiden vastaisia muutoksia toiminnassa selittää osin se, että alkukyselyssä monet vastasivat enemmänkin sen mukaan, miten he ajattelivat, että kuuluisi toimia. Seurantakyselyssä rohkaistuttiin vastaamaan realistisemmin. Palautetilaisuuksissa yksiköiden jäsenet olivat sitä mieltä, että näin asia



oli ainakin osittain. Palautetilaisuuksissa työntekijät totesivat myös, että kun työyksikköinterventioissa oli saatu tietoa esimiesten velvollisuudesta selvittää kiusaamisepäily, havainnoitsijat luottivat siihen, että esimies puuttuu. Työntekijät totesivat myös, että viimeksi kuluneiden kuukausien aikana ei ollut paljon havaittuja tilanteita, eli tarvetta puuttumiseen ei ollut ollut.

### **Puuttumattomuuden syyt**

*'En tiedä, miten puuttua'* oli alkukyselyssä yleisin syy siihen, että vastaaja ei ollut puuttunut havaitsemaansa epäasialliseen käyttäytymiseen. Toiseksi yleisin syy oli se, että vastaajan mielestä osapuolten tulee selvittää tilanne keskenään.

Syyt puuttumattomuuteen muuttuivat vain vähän interventioyksiköissä kokonaisuutena, mutta työyksiköiden välillä oli selviä eroja. Joissain työyksiköissä erityisesti tietämättömyys siitä, miten puuttua, väheni selvästi, mutta pelkoon siitä, että puuttuminen siirtää epäasiallisen kohtelun minuun, interventiot eivät juurikaan vaikuttaneet. (taulukko 9)

*Taulukko 9. Syyt siihen, miksi havainnoitsijana ei ole ottanut epäasiallista käyttäytymistä puheeksi ja niissä tapahtunut muutos kahdessa interventioyksikössä*

	<b>Interventioyksikkö C</b>		<b>Interventioyksikkö B</b>	
	<i>alkukysely (n=85)</i>	<i>seurantakysely (n=55)</i>	<i>alkukysely (n=38)</i>	<i>seurantakysely (n=38)</i>
En tiedä, miten puuttua	58 %	27 %	40 %	20 %
Mielestäni osapuolten pitää selvittää tilanne keskenään	69 %	46 %	100 %	67 %
Asia ei kuulu minulle	29 %	1 %	70 %	60 %
En uskalla, koska pelkään, että joudun itse epäasiallisen kohtelun kohteeksi	23 %	27 %	36 %	40 %



## Koetut muutokset epäasialliseen kohteluun ja kiusaamiseen puuttumisessa

Seurantakyselyssä kysyttiin vastaajan näkemystä siitä, oliko hänen omassa ja työtovereiden puuttumisessa epäasialliseen kohteluun työpaikalla tapahtunut muutosta viimeksi kuluneiden kuuden kuukauden aikana. Monet näkivät oman puuttumisensa lisääntyneen. Työtoverin puuttumisessa nähtiin useammin vähenemistä kuin lisääntymistä. Valtaosin puuttumisen koettiin pysyneen ennallaan (taulukko 10).

*Taulukko 10: Kokemukset muutoksesta omassa ja työtoverin puuttumisessa epäasialliseen kohteluun interventio- ja ei-interventioyksiköissä*

	Interventioyksiköt (n=273)		Ei-interventioyksiköt (n=944)	
	<i>lisääntynyt</i>	<i>vähentynyt</i>	<i>lisääntynyt</i>	<i>vähentynyt</i>
Oma puuttuminen	18 %	8 %	11 %	3 %
Työtovereiden puuttuminen	7 %	14 %	8 %	8 %

Interventioon osallistuneiden yksiköiden välillä oli eroja. Joissain yksiköissä noin joka neljäs oli sitä mieltä, että oma puuttuminen oli lisääntynyt, mutta parissa yksikössä vain noin kymmenesosa tai vielä harvempi oli tätä mieltä. Puuttumisensa koki vähentyneen 3 % - 15 %.



## Epäasiallista kohtelua koskevan toimintamallin tutuus

Jokaisessa hankkeeseen osallistuneessa organisaatiossa on toimintamalli/-ohjeistus epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn. Ohjeistukset sisältävät myös neuvoja kiusaamista kokeville ja esimiehille siitä, miten tulee toimia. Asianomaisen organisaation toimintamallista keskusteltiin ja se esiteltiin työyksikötilaisuuksissa.

Alkukyselyssä 29 % työntekijöistä tiesi, että omassa organisaatiossa on toimintamalli, 56 % ei tiennyt onko mallia ja 15 % oli sitä mieltä, että omassa organisaatiossa ei ole toimintamallia. Esimiehet tunsivat mallin työntekijöitä paremmin, heistä 78 % tiesi mallin olemassaolosta. Alkukyselyssä tieto mallin olemassaolosta vaihteli paljon organisaatioiden välillä. Joissain organisaatioissa malli tunnettiin jo alkukyselyssä varsin hyvin, siitä tiesi 70 – 80 % työntekijöistä, useissa organisaatioissa ja työyksiköissä mallista tiesi vain kolmasosa työntekijöistä.

Niissä organisaatioissa, joissa vain pieni osa tiesi mallin olemassaolon, tilanne ei muuttunut merkittävästi. Seurantakyselyssä työntekijöistä 34 % tiesi, että omalla työpaikalla oli toimintaohje, 54 % ei tiennyt mallin olemassa olosta ja 13 % mukaan omalla työpaikalla ei ollut toimintaohjetta. Esimiehistä 80 % tiesi mallin olemassa olosta.

Palautekeskusteluissa keskusteltiin syistä, miksi toimintamallista ei laajasti tiedetä työntekijöiden keskuudessa. Esiin tuli mm. seuraavia syitä:

- henkilöstön vaihtuvuus, tullut uusia työntekijöitä, joilla ei ole tietoa toimintaohjeistuksesta
- kysymyksen asettelu oli monimutkainen, kysymystä toimintaohjeistuksesta ei ymmärretty
- toimintamalli kulkee eri organisaatioissa eri nimillä, ohjeistuksen nimi ei välttämättä kerro, mitä se sisältää
- ei ole ollut tarvetta käyttää

*Ajatus, että epäasialliseen kohteluun puuttuminen ei havainnoitsijana kuulu minulle ja tiedon puute keinoista ottaa epäasiallinen kohtelu puheeksi vähenivät.*



## Neljäs askel: Epäasiallisen kohtelun selvittäminen esimiestyönä

### **Epäasialliseen kohteluun puuttuminen**

Neljäs askel kohti kiusaamisen nollatoleranssia työpaikoilla on esimiesten puuttuminen epäasialliseen kohteluun ja vastuuttomaan työkäyttäytymiseen. Esimiesvalmennuksessa keskusteltiin epäasialliseen kohteluun ja vastuuttomaan työkäyttäytymiseen puuttumisen prosessista ja selvittelyjen haasteista sekä organisaation oman mallin mukaisista toimista silloin, kun esimies saa tiedon kiusaamisepäilystä. Toimintamallit ohjeistavat pääsääntöisesti esimiehiä keskustelemaan ensin erikseen osapuolten kanssa ja järjestämään sen jälkeen yhteisen keskustelun.

Seurantakyselyn tulosten perusteella näyttää siltä, että suositeltu tapa keskustella ensin erikseen osapuolten kanssa ja sen jälkeen järjestää yhteinen palaveri olisi jopa vähentynyt. Ei suositellut tavat, keskustelun järjestäminen asianosaisten kanssa ilman erilliskeskusteluja ja kehotus osapuolia selvittämään tilanne keskenään, näyttivät kuitenkin vähentyneen sekä valmennukseen osallistuneiden että ei-osallistuneiden keskuudessa. Myös tilanteen selvittäminen jonkun muun kuin esimiehen toimesta näytti vähentyneen. (taulukko 11)

Taulukko 11. Esimiesten toiminta heidän saatuaan tiedon koetusta tai havaitusta kiusaamisesta

	Alkukysely		Seurantakysely	
	<i>kaikki esimiehet (n=158)</i>	<i>valmennukseen osallistuneet esimiehet (n=61)</i>	<i>valmennukseen ei-osallistuneet esimiehet (n=22)</i>	
Olen keskustellut ensin erikseen molempien/ kaikkien osapuolten kanssa ja sitten järjestänyt yhteisen palaverin	82 %	66 %	59 %	
Olen kerännyt asianomaiset keskusteluun ilman erilliskeskusteluja	40 %	32 %	18 %	
Olen kehottanut osapuolia selvittämään tilanteen keskenään	44 %	32 %	23 %	
Minun, kiusaamista kokevan tai jonkun muun aloitteesta tilannetta on selvitetty työterveyshuollon tuella	33 %	12 %	14 %	
Tilannetta on selvittänyt työsuojeluvaltuutettu tai luottamusmies	42 %	25 %	14 %	
Tilannetta on selvitetty henkilöstöhallinnon johdolla	29 %	10 %	23 %	

Tulosten tulkinnassa on hyvä ottaa huomioon, että seurantakyselyssä epäasialliseen kohteluun puuttumista esimiestyönä koskeviin kysymyksiin vastasi puolet vähemmän esimiehiä kuin alkukyselyssä, ja osittain seurantakyselyyn vastanneet esimiehet voivat olla eri henkilöitä kuin alkukyselyssä vastanneet. Tuloksiin vaikuttanee myös se, että seurantakyselyssä kysyttiin puuttumista viimeksi kuluneiden kuuden kuukauden aikana. Ajanjakson aikana esimiesten tietoon oli tullut vain vähän selvittelyä vaatineita tilanteita.



## Puuttumattomuuden syyt

Ajan puute nousi alkukyselyssä useimmiten syyksi puuttumattomuuteen. Hankkeen kuluessa osaamisen puute väheni esimiesten puuttumattomuuden syynä jonkin verran. (taulukko 12)

Taulukko 12. Syyt esimiesten puuttumattomuuteen heidän saatuaan tiedon kiusaamisepäilyistä

	Alkukysely	Seurantakysely	
	kaikki esimiehet (n=85)	valmennukseen osallistuneet esimiehet (n=38)	valmennukseen ei-osallistuneet esimiehet (n=15)
Kiusaamiskokemusten selvittäminen ei kuulu minulle	8 %	11 %	13 %
Minulla ei ole riittävästi aikaa tilanteiden selvittämiseen	18 %	14 %	20 %
Minulla ei ole riittävästi osaamista	17 %	11 %	13 %
En tiedä, miten minun tulisi toimia	15 %	8 %	13 %

Sekä alku- että seurantakyselyssä useampi kuin joka toinen kiusaamisepäilyjä selvittäneistä esimiehistä totesi, että tilanne on heidän mielestään ratkennut tyydyttävästi.

## Muutokset epäasialliseen kohteluun puuttumisessa

Seurantakyselyssä kysyttiin myös esimiesten omaa arviota siitä, miten heidän puuttumisensa epäasialliseen kohteluun ja kiusaamiseen on muuttunut viimeksi kuluneiden kuuden kuukauden aikana. Esimiesvalmennukseen osallistuneista esimiehistä 28 % oli sitä mieltä, että oma puuttuminen oli lisääntynyt. Ei-esimiesvalmennukseen osallistuneista 11 % koki puuttumisensa lisääntyneen.

*Esimiesvalmennus lisäsi esimiesten  
valmiuksia puuttua epäasialliseen käyttäytymiseen.*

## Viides askel: Muuta työpaikan toiminta- ja ajattelutapoja

### **Epäasiallisen käyttäytymisen salliminen työpaikalla**

Viidennellä askeleella kohti kiusaamisen nollatoleranssia vaiheessa lähdetään tutki-  
maan organisaation ja työpaikan käytäntöjä ja ajattelutapoja ja tarvittaessa muutta-  
maan niitä.

Useassa organisaatiossa kerrottiin ryhmähaastatteluissa, että omalla työpaikalla sekä  
esimiehet että työntekijät sallivat epäasiallisen ja vastuuttoman käyttäytymisen. Epä-  
asiallinen käyttäytyminen sallitaan usein joillekin, mutta joskus siitä voi myös ajan ku-  
luessa kehittyä vallitseva vuorovaikutuksen tapa. Joissain organisaatioissa eri ammat-  
tiryhmien käyttäytymiseen puuttuminen koetaan epätasapuoliseksi.

Haastatteluissa tuli useimmin esiin erilaisia yksilöön, persoonaan tai asemaan liitty-  
viä tekijöitä, jotka nähdään sallimisen taustalla. Huono käyttäytyminen sallitaan koska

- 'se on vaan sellainen persoona', 'sillä on ollut vaikeaa', 'se on vaan sellainen piikittelijä, kun se sen tyylinen ihminen', 'se on niin voimakassanainen'
- joku on 'voimakas', joku on "hankala" tai "vaativa"
- joku on niin "hyvä työntekijä"
- heidän asemansa tai erityisosaamisensa vuoksi

Puuttumisen sijaan epäasiallisesta kohtelusta kertomaan menevälle sanotaan 'älä välitä'.

## Epäasialliseen kohteluun puuttumista haittaavat tai estävät tekijät

Työpaikkakiusaamisen ja vastuuttoman työkäyttäytymisen puheeksi ottamisen edistämässä olennaista on, että työpaikoilla tunnistetaan sellaiset organisaation toiminta- ja ajattelutavat, jotka estävät ja jarruttavat sen puheeksi ottamista. Sekä alku- että seurantakyselyssä esitettiin lista erilaisista organisaation toimintakulttuuriin ja ajattelutapoihin liittyviä tekijöitä ja kysyttiin, haittaako ko. tekijä epäasiallisen kohtelun puheeksi ottamista ja siihen puuttumista omassa työyksikössä. Puheeksi ottamista ja puuttumista estävinä tekijöinä tarkasteltiin sekä työhön ja organisaation puuttumiskulttuuriin että epäasialliseen kohteluun ja kiusaamiseen ilmiönä liittyviä tekijöitä ja ajattelutapoja.

Työhön ja puuttumiskulttuuriin liittyvistä tekijöistä alkukyselyssä useimmin puheeksi ottamista estäviksi tekijöiksi nousivat kiire ja yleinen ajattelutapa, että asia ei kuulu itselle. Puuttumiskulttuurin osalta esteissä näytti alkaneen pieni trendimäinen muutos sekä interventio- että ei-interventioyksiköissä. (taulukko 13)

*Taulukko 13. Epäasiallisen ja kiusaavan kohtelun puheeksi ottamista ja siihen puuttumista estävät tekijät työssä ja organisaation puuttumiskulttuurissa interventio- ja ei-interventioyksiköissä*

	Interventioyksiköt		Ei-interventioyksiköt	
	alkukysely (n=389)	seurantakysely (n=281)	alkukysely (n=1236)	seurantakysely (n=951)
Kyllä –vastaukset				
Ihmisten välisiä ristiriitoja ei yleensä käsitellä	41 %	34 %	44 %	38 %
Yleinen ajattelutapa on, että asia ei kuulu minulle	48 %	45 %	51 %	48 %
Työpaikallani ei ole tapana puuttua epäasialliseen tai huonoon käyttäytymiseen	28 %	24 %	33 %	29 %
Epäasiallisen kohtelun kohteeksi joutuva ei halua, että tilannetta käsitellään	29 %	23 %	31 %	25 %
Kiire, ajan puute	50 %	47 %	47 %	43 %

Erityisesti esimiehet tuovat kiireen ja ajan puutteen usein esiin puhuttaessa epäasialliseen kohteluun puuttumisesta esimiestyönä. Hankkeen aikana kiire puuttumattomuuden syynä väheni esimiesten keskuudessa jonkin verran (alkukysely 42 %, seurantakysely 31 %).

Epäasialliseen kohteluun ja kiusaamiseen ilmiönä liittyvistä puuttumisen esteistä nousi esiin erityisesti se, että aihe koetaan araksi ja tunteita herättäväksi asiaksi, josta ei haluta puhua. Myös kiusaamisen tunnistaminen koetaan vaikeaksi, mikä hankaloittaa myös sen puheeksi ottamista. Näistä asioista puhuttiin paljon työyksikkövalmennuksissa, mikä näkyi myönteisenä kehityksenä. (taulukko 14)

*Taulukko 14. Epäasiallisen ja kiusaavan kohtelun puheeksi ottamista estävät tekijät kiusaamisilmiössä ja siihen liittyvissä ajattelutavoissa, interventio- ja ei-interventioyksiköt*

	Interventioyksiköt		Ei-interventioyksiköt	
	alkukysely (n=389)	seurantakysely (n=281)	alkukysely (n=1236)	seurantakysely (n=951)
Kyllä –vastaukset				
Epäasiallinen käyttäytymisen ja kiusaaminen on arka ja tunteita herättävä asia, josta ei haluta puhua	47 %	41 %	51 %	48 %
Kiusaamista ei tunnisteta	42 %	30 %	41 %	32 %
Ajatellaan, että kiusatuksi tuleminen on henkilön oma syy	14 %	16 %	17 %	13 %
Ajatellaan, että kiusaamisesta valittaminen on "muoti-ilmiö", että ihmiset valittavat tyhjästä	17 %	15 %	19 %	15 %

Puuttumista estävistä tekijöistä ajan puute ja se, että kiusaamista ei tunnisteta olivat merkittävästi yhteydessä kiusaamisen havaitsemiseen.

*Epäasiallisesta kohtelusta ja kiusaamisesta puhuminen työyhteisössä vähentää vaikeuksia ottaa se puheeksi.*



## Kuudes askel: Tue myönteistä ja työn suuntaista käyttäytymistä

Kuudennella askeleella kohti kiusaamisen nollatoleranssia lähdetään tukemaan ja kehittämään myönteistä, työn suuntaista käyttäytymistä.

### Vastuullinen työkäyttäytyminen

Vastuullinen työkäyttäytyminen on vastuuttomalle työkäyttäytymiselle vastakkaisista käyttäytymistä, myönteistä työkäyttäytymistä. Työyksikkövalmennuksessa valittiin ryhmätyönä sellaiset vastuullisen työkäyttäytyminen muodot, joita juuri asianomaisessa työyksikössä haluttiin kehittää. Seuraavat nousivat useimmin esiin:

- autan ja neuvon muita tarvittaessa
- annan sekä myönteistä että korjaavaa palautetta rakentavasti suoraan asianosaiselle
- nostan esiin työn tekemisessä ja työyhteisössä havaitsemani ongelmat niiden kanssa, jotka voivat asiaan vaikuttaa
- arvioin ja olen valmis muuttamaan myös omaa toimintatapaani, käyttäytymistäni ja asenteitani
- tervehdin kaikkia
- hoidan työtehtäväni ja otan vastuun tekemisistäni

### Vuorovaikutus ja yhteistyö

Yksiköissä esiin nostettua keskustelua vastuullisesta työkäyttäytymisestä hyödynnettiin seurantakyselyn laadinnassa. Työyksikkövalmennuksissa keskusteltiin myös asioista, joita yksikössä tulisi muuttaa, jotta työn arki sujuisi paremmin. ”Puhu takanapäin – hyvää” -julistite herätti työyksikkövalmennuksissa paljon keskustelua mm. hyvän ja pahan puhumisesta työtovereista ja esimiehistä, tervehtimisestä, toisten auttamisesta ja myönteisen palautteen antamisesta.

*”Havahduin pari päivää sitten tilanteessa, jossa puhuttiin poissa olevasta työtoverista ja totesin ”hei, lopettakaa tuo paskan puhuminen”*

Seurantakysely osoitti, että pahan puhuminen niistä, jotka eivät ole paikalla väheni hankkeen aikana interventioyksiköissä jonkin verran (usein alkukysely 19 %, seurantakysely 16 %) ja ei-interventioyksiköissä jopa jonkin verran enemmän (21 % -> 16 %). Joissain interventioyksiköissä pahan puhumisen takanapäin koettiin vähentyneen selvästi (interventioyksikkö D 30 % -> 19 %, interventioyksikkö F 21 % -> 14 %).

## Oma, työtovereiden ja esimiehen toiminta

Seurantakyselyssä kysyttiin vastaajien omaa kokemusta siitä, miten oma toiminta, työtovereiden toiminta ja esimiehen toiminta on vastaajan mielestä muuttunut viimeksi kuluneiden kuuden kuukauden aikana. Eniten myönteisiä muutoksia nähtiin tapahtuneen omassa toiminnassa, kuten työtovereiden auttamisessa ja tervehtimisessä. Myös työtovereiden toiminnassa raportoitiin tapahtuneen myönteisiä muutoksia, mutta myös huonompaan suuntaan oli menty. Myönteistä muutosta nähtiin tapahtuneen sekä interventio- että ei-interventioyksiköissä. Esimiesten toiminnan osalta oli vastaajien mukaan menty sekä myönteiseen että kielteiseen suuntaan. Suurimmaksi osaksi toiminnan nähtiin pysyneen ennallaan. (taulukko 15)

*Taulukko 15. Koettu myönteisen toiminnan muutos omalla, työtovereiden ja esimiehen kohdalla, toiminta lisääntynyt (suluissa toiminta vähentynyt, alle 5 %:n muutosta ei esitetä)*

	Oma toiminta		Työtoverin toiminta	
	interventio- yksiköt (n=285)	ei-interventio- yksiköt (n=963)	interventio- yksiköt (n=285)	ei-interventio- yksiköt (n=963)
myönteisen palautteen antaminen	23 %	22 %	13 % (10 %)	10 % (11 %)
rakentavan palautteen antaminen	19 %	16 %	10 % (11 %)	8 % (10 %)
tervehtiminen	23 %	18 %	20 %	13 %
työtovereiden auttaminen	27 %	21 %	18 % (9 %)	13 % (8 %)
havaittujen ongelmien nostaminen esiin niiden kanssa, jotka voivat asiaan vaikuttaa	29 %	30 %		

	Esimiehen toiminta	
	interventioyksiköt (n=284)	ei-interventioyksiköt (n=960)
myönteisen palautteen antaminen	14 % (9 %)	10 % (10 %)
rakentavan, korjaavan palautteen antaminen	13 % (7 %)	7 % (9 %)
tervehtiminen	15 %	7 %
on kiinnostunut ja kuuntelee työntekijöitä	18 % (10 %)	11 % (10 %)

*Työyksikkövalmennus lisäsi huomion kiinnittämistä omaan ja työtovereiden käyttäytymiseen.*

### 3 KOKEMUKSIA KEHITTÄMISINTERVENTIOISTA

#### Organisaatiotaso – Sopuisa työyhteisö julisteet

Seurannan ryhmähaastatteluissa todettiin, että Sopuisa työyhteisö –julisteista oli pidetty, ja että ne olivat levinneet hyvin. Julisteet ovat näkyneet ja niistä oli keskusteltu. Joissain työpaikoissa julisteita ei laitettu seinille, koska pelättiin, että jos asiakkaat näkevät ne, he ajattelevat, että meillä on kiusaamista.

Sopuisa työyhteisö -julisteet kertoi nähneensä kaikkiaan 75 % vastaajista. Organisaatioiden välillä julisteiden ”tunnistaminen” vaihteli 70 % - 100 %. Interventioyksiköissä julisteet kertoi nähneensä 86 % vastanneista, ei-interventioyksiköissä 72 %.

Useampi kuin joka kolmas (38 %) kertoi, että julisteista oli keskusteltu työyksikössä tai vastaaja oli keskustellut niistä jonkun kanssa. Organisaatioiden välillä keskustelu julisteista vaihteli 29 % - 55 %. Interventioyksiköissä 49 % ja ei-interventioyksiköissä 35 % vastanneista kertoi julisteista keskustellun.

#### Esimiesvalmennukset

Suurin osa esimiesvalmennuksiin osallistuneita koki saaneensa uutta tietoa ja oivalluksia ja näki valmennukset hyödyllisinä oman työnsä kannalta. Toinen esimiesvalmennustilaisuus koettiin ensimmäistä jonkin verran hyödyllisemmäksi. Kaikkiaan kolme neljäosaa esimiehistä koki, että voi hyödyntää toisen esimiesvalmennuksen oppeja työssään paljon. (taulukko 16.)

Taulukko 16. Osallistujien välitön palaute esimiesvalmennuksista.

<b>1. esimiesvalmennus</b>	<b>Palautteita</b>	<b>Erittäin tai melko paljon</b>	<b>Jonkin verran</b>	<b>Melko tai erittäin vähän</b>
Opin tänään uutta ja sain uusia oivalluksia	159	40 %	52 %	9 %
Voin hyödyntää tänään oppimaani työssäni	158	60 %	35 %	4 %
<b>2. esimiesvalmennus</b>				
Opin tänään uutta ja sain uusia oivalluksia	123	61 %	33 %	7 %
Voin hyödyntää tänään oppimaani työssäni	123	76 %	22 %	2 %

Uuden oppiminen mainittiin usein avokommenteissa. Ensimmäisestä valmennuksesta useimmin uutta tuli käsitteiden osalta ja vastuuttoman työkäyttäytymisen erottaminen kiusaamisesta. Toisesta valmennuksesta nousivat esiin erityisesti huolellisen valmistautumisen merkitys puheeksi ottamisessa ja uskalluksen ja rohkeuden lisääntyminen. Keskustelut, vuorovaikutus, ryhmätyöt ja käytännön harjoitukset koettiin hyväksi ja toimiviksi. (taulukko 17)

Taulukko 17. Esimiesvalmennuksen välittömän palautteen avovastauksia

	1. esimiesvalmennus	2. esimiesvalmennus
<i>Mitä opit?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vastuuton työkäyttäytyminen uusi termi</li> <li>termit täsmentyivät</li> <li>miten tunnistaa epäasiallista käyttäytyminen</li> <li>kiusaajien ja kiusattujen muotokuvaa ei ole</li> <li>kuuntelemisen tärkeys</li> <li>keskustelun tärkeys, koskaan ei tiedoteta ja keskustella liikaa</li> <li>asioihin tulee puuttua varhaisessa vaiheessa ja napakasti</li> <li>sain tukea siihen, että olen toiminut oikein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aina pitää puuttua epäkohtiin, vaikka asiat olisivat vaikeitakin</li> <li>selventyi, milloin asiat pitää ottaa puheeksi</li> <li>neuvoja ja menettelytapoja</li> <li>lisää rohkeutta ja ideoita puheeksi ottamiseen</li> <li>hyvän valmistautumisen arvo</li> <li>käsikirjoituksen tärkeys</li> <li>kuuntelun tärkeys</li> <li>asioihin puuttuminen ajoissa</li> <li>faktojen ja dokumentoinnin tärkeys</li> <li>puheeksi ottamisen toteutus –ohje</li> </ul>
<i>Mikä oli hyvää ja toimivaa?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>avoin keskustelu</li> <li>ryhmätyöt, ryhmäkeskustelut</li> <li>vuorovaikutus</li> <li>keskustelu kollegoiden kanssa, tilaisuuden keskusteleva luonne</li> <li>etenemisen tapa, sopivasti luentoa, ryhmätöitä, keskustelua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ryhmätyöt ja keskustelut</li> <li>harjoitukset</li> <li>esimerkit ja caset</li> <li>käytännön työkalut ja neuvot</li> <li>puheeksi oton kaava</li> <li>vertaistuki</li> <li>jämäkkä ote asioihin</li> <li>vuorovaikutteisuus</li> </ul>
<i>Mitä jäit kaipaamaan?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>käytännön esimerkkejä</li> <li>enemmän aikaa</li> <li>tutkimuksen tuloksia, tuloksia yksiköstä</li> <li>enemmän pienryhmiä</li> <li>enemmän keskustelua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>enemmän aikaa</li> <li>ryhmässä olleiden omien ongelmatilanteiden läpikäyntiä, konkreettisia esimerkkejä omasta yhteisöstä</li> <li>enemmän esimerkkejä kollegoilta</li> <li>caseja ja ratkaisumalleja, työkaluja</li> <li>harjoituksia ja ryhmätöitä</li> </ul>



Valtaosa esimiesvalmennukseen osallistuneista esimiehistä piti saamaansa valmennusta hyödyllisenä myös seurantakyselyssä.

- erittäin tai melko hyödyllinen 72 %
- siltä väliltä 22 %
- melko tai täysin hyödytön 6 %

### Työyksikkövalmennukset

Työyksikkötilaisuuksissa kerätty välitön palaute osoitti, että valtaosa niihin osallistuneista koki tilaisuudet vähintään melko hyödyllisinä sekä työyhteisön kannalta että erityisesti omasta näkökulmastaan. Käytetyt kysymykset vaihtelivat jonkin verran eri yksiköissä (taulukko 18).

Taulukko 18. Työyksikkövalmennuksen välitön palaute

	Palautteita	Erittäin tai melko paljon	Jonkin verran	Melko tai erittäin vähän
Työyhteisövalmennus edisti Sopuisa työyhteisö -hankkeen tavoitteiden saavuttamista työyhteisössämme	41 %	48 %	11 %	277
Voin hyödyntää päivän antia omassa vuorovaikutuksessani työyhteisön kanssa	59 %	36 %	5 %	470
Opin tänään uutta päivän teemoista	40 %	41 %	20 %	470
Uskon, että työyhteisömme hyötyi näiden asioiden käsitelystä yhdessä	56 %	30 %	3 %	53



Taulukko 19. Työyksikköpalautteen välittömän palautteen avovastauksia

---

<i>Mitä opin:</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• vastuullinen työkäyttäytyminen</li><li>• oman käyttäytymisen pohtiminen</li><li>• varhainen puuttuminen tärkeää</li><li>• kuuntelemaan muiden ajatuksia</li><li>• avoimesti puhumista, asioista keskustelemisen tärkeys</li><li>• jos ei puutu, hyväksyy</li><li>• miten ihmiset voivat kokea asiat eri tavalla</li><li>• reilummin palautetta työkavereille</li></ul>
<i>Mikä oli hyvää ja toimivaa:</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ryhmätyöt ja ryhmäkeskustelut</li><li>• osallistava ote</li><li>• avoin keskustelu, hyvää keskustelua</li><li>• avoin ilmapiiri</li><li>• ajatusten vaihtaminen</li><li>• konkretian ja teorian suhde</li></ul>

---

Seurantakyselyssä työyksikkövalmennukseen osallistuneista joka toinen oli sitä mieltä, että työyksikkövalmennus oli ollut erittäin tai melko hyödyllinen.

- erittäin tai melko hyödyllinen 46 %
- siltä väliltä 35 %
- melko tai täysin hyödytön 19 %

## 4 OPIT JA OIVALLUKSET

Sopuisa työyhteisö -hankkeen kehittämissuudessa pyrittiin organisaation eri tasoilla toteutettujen interventioiden avulla lisäämään epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen tunnistamista työpaikalla ja siihen puuttumista työyhteisön jäsenenä ja esimiestyönä. Tavoitteena oli myös tunnistaa ja vähentää sellaisia toimintakulttuuriin ja ajatteluun liittyviä tapoja ja tottumuksia, jotka estävät epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen puheeksi ottamista ja siihen puuttumista. Tulevaisuuteen tähtäävä tavoite oli myönteisen, työn suuntaisen vuorovaikutuksen edistäminen.

Kehittämisinterventioiden tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisia ovat sekä toteuttamisprosessi että kehittämistoimien sisällöt.

### 4.1 Hankkeen toteuttamisprosessi

#### **Hankkeen vieni organisaatioon ja hankkeen näkyvyys**

##### *Päätös hankkeeseen osallistumisesta ja johdon rooli*

Päätös Sopuisa työyhteisö -hankkeeseen osallistumisesta tehtiin organisaatioissa vaihtelevalla tavalla. Joissain päätöksen teki henkilöstöpäällikkö, osassa esimies tai henkilöstöpäällikkö oli kiinnostunut ja keskusteli siitä yksiköiden esimiesten kanssa. Yhdessä organisaatiossa työsuojelun aloitteesta päätös osallistumisesta tehtiin organisaation johtoryhmässä. Osallistuspäätökseen osallistuneet johto, esimiehet ja henkilöstöhallinto kokivat hankkeen teemat pääsääntöisesti tärkeiksi ja halusivat edistää niitä omissa organisaatioissaan.

Myös hanketta eteenpäin organisaatiotasolla vievä taho vaihteli. Joissain organisaatioissa vastuuta hankkeen eteenpäinviennistä kantoi ns. ohjausryhmä, joissain pääsääntöisesti työsuojeluhenkilöstö, joissain henkilöstöhallinto oli aktiivisesti mukana. Ylempien esimiesten rooli ja sitoutuminen hankkeeseen vaihteli suuresti.

Samoin kuin aiemmin interventiohankkeissa, myös Sopuisa työyhteisö -hankkeessa havaittiin, että interventioiden toteuttaminen kärsii, jos ylempi johto on vain nimellisesti sitoutunut siihen. Erityisesti isoissa organisaatioissa hanketta organisaation kanssa toteuttavien kehittäjien olisikin tärkeää työskennellä ja keskustella riittävästi myös ylemmän johdon kanssa ja rohkaista ja sparrata heitä käsittelemään hankkeen teemoja omien yhteistyöverkostojensa tilaisuuksissa. Näin tahtotila esimerkiksi juuri häiriökäyttäytymiseen puuttumisesta ja myönteisen vuorovaikutuksen tärkeydestä vahvistuisi koko organisaatiossa. Parhaimmillaan työsuojeluhenkilöstö toimisi yhteistyökumppanina, ei ainoana viestinviejänä. Työsuojelun rooli organisaatiossa vaikuttaa siihen, millaisen merkityksen heidän omakseen ottama hanke saa organisaatiossa, miten se leviää.



### *Tiedon leviäminen hankkeesta*

Tiedon levittäminen erityisesti suurissa organisaatioissa on iso haaste. Sopuisa työyhteisö -hankkeessa tietoa levitettiin alkuun pääasiassa koko henkilöstölle jaettujen kirjallisten tiedotteiden avulla. Joissain organisaatioissa hankkeesta kerrottiin yhteisessä esimiestilaisuudessa. Tietoa hankkeesta levisi myös ohjausryhmien ja muiden hanketta organisaatiotasolla eteenpäin vievien toimijoiden kautta. Organisaatiossa laajalle levitettyjen Sopuisa työyhteisö -julistoiden ajateltiin myös lisäävän tietoa hankkeesta. Seuranta-aastatelluissa tuli kuitenkin esiin, että organisaatioissa oli ihmisiä, jotka eivät ole kuulleet hankkeesta koko sen aikana tai olivat kuulleet siitä vain silloin, kun sitä oltiin tuomassa organisaatioon.

Monessa Sopuisa hankkeen organisaatiossa johdon ja lähiesimiesten sitoutuminen näkyi hyvin; he avasivat tilaisuuksia, olivat aktiivisia ja kannustavia keskustelijoita, linjasivat oman organisaationsa toimintatapoja. He myös sekä mahdollistivat työntekijöiden osallistumisen hankkeeseen ja sen eri tilaisuuksiin, että edellyttivät sitä. Joissain organisaatioissa johto oli kovin näkymätön ja joissain työyksiköissä myöskään lähiesimiehet eivät osallistuneet työyksikkövalmennukseen.

Tiedon leviäminen hankkeesta ja henkilöstön osallistuminen hankkeen tilaisuuksiin näytti olevan yhteydessä siihen, miten sitoutunut johto oli hankkeeseen ja miten aktiivisesti ylempi johto ja esimiehet olivat mukana hankkeen eri tilaisuuksissa. Johdon aito sitoutuminen ja mukana olo viestittää, että asia koetaan yhteiseksi ja tärkeäksi ja sitouttaa myös työntekijöitä.

Kehittämishankkeeseen osallistumisesta tulee keskustella ja päätös osallistumisesta tehdä niiden kanssa, joita hanke koskee.

Tietoa on hyvä levittää ulkopuolisten kehittäjien toimesta myös suullisesti, jolloin kehittäjät tulevat myös tutuiksi.

### **Organisaatioiden ja kehittäjien välinen yhteistyö ja johdon rooli**

Kehittämishankkeiden onnistumisen ja sujuvan etenemisen kannalta on tärkeää, että kehittäjillä ja organisaatioilla on yhteinen näkemys hankkeen tavoitteista, toteutustavasta ja etenemisestä. Myös selkeä vastuun- ja työnjako kehittäjien ja organisaation toimijoiden välillä ja se, että organisaation puolelta on selvästi sovittu, kuka vastaa hankkeen etenemisestä organisaatiossa ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Vaikka Sopuisa työyhteisö -hankkeen tavoitteista ja toteutuksesta keskusteltiin jokaisessa organisaatiossa ja tiedote hankkeesta meni koko henkilöstölle, ilmeni hankkeen



aikana erilaisia epäselvyyksiä. Joissain työyksiköissä oli epäselvyyttä hankkeen tavoitteista ja teemoista, ”vääriä” käsityksiä siitä, mitä käsitellään. Enemmän ja syvempää keskustelua olisi tarvittu yksikkövalmennuksen tavoitteista yksiköiden esimiesten ja henkilöstön kanssa.

Useimmissa organisaatioissa oli selkeästi sovittu organisaation vastuuryhmä tai vastuuhenkilö, jonka kanssa hankkeen projektiryhmä työskenteli. Isommissa organisaatioissa hanketta koordinoi ohjausryhmä. Ohjausryhmät ja kehittäjät pitivät hankkeen aikana useita palavereja, joissa keskusteltiin hankkeen etenemisestä. Pienemmissä organisaatioissa järjestelyistä sovittiin lähinnä sähköpostitse ja puhelimitse. Pääsääntöisesti yhteistyö sujui hyvin.

Varmistettava, että organisaatiossa hankkeesta vastuullisilla ja kehittämistoimiin osallistuvilla yksiköillä ja hankkeen ulkopuolisilla toteuttajilla on yhtenäisen näkemys hankkeen tavoitteista, toteutustavasta ja tehtäväjaosta.

### Kyselyihin vastaaminen

Riittävän vastaajamäärän saaminen seurantakyselyyn oli haasteellista. Sekä alku- että seurantakyselyssä vastausaktiivisuus oli selvästi korkeampi pienissä kuin suurissa organisaatioissa.

Kyselyihin vastaamattomuuteen vaikuttivat erityisesti kiire ja se, että hanke oli jäänyt vastaajalle vieraaksi. Palautetilaisuuksissa alhaisen vastausprosentin nähtiin johtuvan erityisesti:

- ei ehditä vastata kyselyihin, kun vaikeuksia ehtiä hoitamaan työt, työn hektisyys lisääntyy koko ajan
- kyselyn pituus
- kysymysten vaikeaselkoisuus ja monimutkaisuus (vastausvaihtoehdot vaihtuivat eri kysymyssarjoissa)
- maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden puutteellinen kielitaito
- osa työntekijöistä tottumattomia ja haluttomia vastaamaan sähköisiin kyselyihin
- monet meneillään olevat muutokset ja samanaikaiset projektit
- vastaaja ei ollut ”törmännyt” hankkeeseen mitenkään eikä sen vuoksi kokenut tarvetta vastata
- ihmiset ovat väsyneitä ja turhautuneita kyselyihin



Joissain organisaatioissa vastaamisaktiivisuutta lisäsi se, että esimiehet järjestivät varata vasten aikaa ja tilan kyselyyn vastaamiseen ja kannustivat siihen. Yhdessä organisaatioissa työsuojeluvaltuutettu tuki maahanmuuttajavastaajia kyselyn täyttämässä.

Alkukyselyn tulosten palauteiden levittäminen onnistui kohtalaisesti pienissä organisaatioissa työyksikkötilaisuuksissa ja -palautteissa sekä esimiesten kautta. Suurissa organisaatioissa kyselytulosten levittämisessä esimiesten kautta koko henkilöstölle onnistui vain osittain. Tämä saattoi vaikuttaa halukkuuteen vastata seurantakyselyyn.

Hankkeen toteuttajilla tulisi olla aikaa kulkea organisaatioissa ja työyksiköissä viemässä tietoa hankkeesta ja kyselyistä myös suullisesti ja keskustelemassa henkilöstön kanssa. Kehittäjien näkyminen organisaatioissa ja yksiköissä todennäköisesti aktivoisi henkilöstöä sekä osallistumaan hankkeen tilaisuuksiin että vastaamaan myös kyselyihin. Kehittäjiä kaivataan myös viemään kyselypalautteita laajemmin erilaisiin ryhmiin kuten johtoryhmiin, vastuualueiden esimiestilaisuuksiin sekä työyksiköihin.

Kyselystä ja siihen vastaamisen hyödyistä on viestitettävä useita viestintäkanavia pitkin.

*Vinkki: Järjestetään vastaamistilaisuus, jossa vastaajat voivat myös kysyä, mikäli eivät ymmärrä kysymyksiä.*

Kehittäjien tulee näkyä organisaatioissa ja yksiköissä.

## Hankkeen kesto

Hankkeen tavoitteet olivat korkeat: saada aikaan muutos niin ihmisten käyttäytymisessä kuin organisaation toimintakulttuurissa ja -ilmapiirissä. Organisaatioiden kanssa työskenneltiin kaikkiaan noin puolitoista vuotta, mutta alku- ja loppukyselyn välinen aika oli noin vuosi.

Osa Sopuisa työyhteisö -hankkeen tavoitteista, kuten toimintakulttuurin muutos, oli sellaisia, että niiden saavuttaminen kestää pidemmän ajan. Muutoksen aikaansaaminen arjen vuorovaikutukseen voi onnistua lyhemmässäkin ajassa. Myönteiset muutokset koetussa puuttumisaktiivisuudessa ja myönteisen käyttäytymisen lisääntymisessä omassa työyksikössä ovat osoitus tästä.

Puuttumiskulttuurissa ja ajattelutavoissa havaitut pienet muutokset osoittavat kuitenkin, että myös niitä voidaan muuttaa. Pitempään jatkuneella työskentelyllä myönteinen kehitys olisi voinut olla selvempää. Myönteisen kehityksen jatkumisen kannalta keskeistä on, miten esimiehet yhdessä työntekijöidensä kanssa huolehtivat Sopuisa työyhteisö -hankkeessa käsiteltävien teemojen "kannattelusta" työn arjessa jatkossa.

Myös seuranta-aika oli osittain liian lyhyt. Esimerkiksi esimiesten toimintaa heidän saatuaan tiedon kiusaamisepäilystä kysyttiin seurantakyselyssä viimeksi kuluneiden kuuden kuukauden ajalta. Tuona ajanjaksona yksittäisten esimiesten tietoon tulleiden kiusaamisepäilyjen määrä jäi pieneksi, mikä todennäköisesti vaikutti seurantakyselyssä saatuihin tuloksiin.

Myönteisen muutoksen ylläpitämisessä ja vahvistamisessa keskeistä on se, miten organisaatiot ja esimiehet pitävät jatkossa esillä hankkeen teemoja.

### **Kehittäjien toiminta ja yhteistyö hankkeen läpiviennissä**

Interventioiden toteuttajina toimi neljä Työterveyslaitoksen kehittäjää. He toimivat vaihtelevina työpareina niin, että jokaisessa esimies- ja työyhteisövalmennustilaisuudessa oli mukana kaksi kehittäjää.

Interventiot oli suunniteltu toteutettavaksi saman prosessin mukaan kaikissa osallistuvissa organisaatioissa. Organisaatioiden koko, osallistuvat yksiköt ja niiden valinta, toiminnan luonne ja hankkeeseen kohdentuneet odotukset haastoivat suunnitelman ja edellyttivät jonkin verran organisaatio- ja yksikkökohtaista räätälöintiä. Esimiesvalmennukset toteutettiin samankaltaisina kaikissa organisaatioissa, mutta työyksikkötilaisuuksien määrä ja kesto vaihtelivat. Käsitellyt sisältöteemat olivat kuitenkin varsin yhteneväiset.

Työparien itsenäisyys räätälöidä interventioita mahdollisti tarkoituksenmukaisten kehittämistoimien toteuttamisen eri organisaatioissa ja työyksiköissä ja konsulttien asiantuntijuuden hyödyntämisen räätälöinnissä. Työparit olivat varanneet aikaa työyksikkötilaisuuksien suunnitteluun. Työparin keskustelu ja tarvittaessa toisen työparin konsultointi auttoi pitämään hankkeen tavoitteet kirkkaina huolimatta työyksiköiden ja osallistujien keskenäänkin ristiriitaisista odotuksista. Räätälöinti mahdollisti myös asioiden painottamisen huomioiden alkuhaastatteluissa ja -kyselyssä esiin nousseet asiat sekä työyksikön toiveet ja ajankohtaiset kysymykset.

Useiden kehittäjien toteuttaman interventiohankkeen onnistumisen keskeinen edellytys on, että kaikki kehittäjäryhmän jäsenet ovat hyvin sisäistäneet hankkeen tavoitteet ja etenemispolun. Tärkeää on myös, että tieto kulkee riittävästi kehittäjien välillä, että jokaisesta prosessin osasta keskustellaan riittävästi ja varmistetaan, että kaikilla on sama käsitys etenemistavasta. Mikäli hankkeeseen sisältyy sekä tutkimusta että kehittämistä ja sitä toteuttaa sekä tutkijoita että kehittäjiä, yhteiset keskustelut ja pohdinnat yhteisen toimintatavan ja näkemyksen aikaansaamiseksi ovat erityisen tärkeitä. Sopui-

sa työyhteisö -hankkeen tutkija- ja kehittäjäryhmä piti päivän mittaisia yhteisiä keskustelu- ja etenemispalavereita suhteellisen säännöllisesti ja samaan suuntaan työskentely sujui hyvin. Palavereissa tuli esiin esimerkiksi se, miten tärkeää on keskustella riittävästi jokaisesta hankkeen etenemisen vaiheesta esimerkiksi haastatteluihin kutsumisen tavasta.

Hankkeen erilaisista tavoitteista, etenemisestä, työskentelytavoista ja jokaisesta hankkeessa toteutettavasta toimesta ja tulee keskustella yhdessä säännöllisesti ja usein.

## 4.2 Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen

### **Odotukset hankkeelle**

Hankkeeseen haettiin alun perin työpaikkoja, joissa epäasiallisen kohtelun nollatoleranssin edistämistä pidettiin tärkeänä ja sitä haluttiin edistää omassa organisaatiossa. Hankkeeseen ei siis etsitty hankalia työpaikkoja, joissa olisi paljon työpaikkakiusaamista.

Organisaatiot lähtivät mukaan hankkeeseen kuitenkin moninaisin odotuksin. Organisaatioiden ja interventioyksiköiden ja hankkeen tavoitteet eivät aina täysin vastanneet toisiaan. Matkan varrella havaittiin, että osalla organisaatioista oli toiveita, että hanke selvittäisi ja hoitaisi organisaation tai työyksikön erityisongelmia kuten kiusaamisepäilyjä ja kiireen tuottamia ristiriitoja tai auttaisi vähentämään ylipäätään työhön liittyviä ongelmia. Toisaalta oli odotuksia, että asioiden käsittely yleisellä tasolla saisi "hankalan" työntekijän oivaltamaan, miten hänen tulisi muuttaa toimintaansa. Joissain organisaatioissa ilmeni, että vaikeiden asioiden käsittely haluttiin mielellään antaa kokonaan ulkopuolisten tehtäväksi.

Ristiriitaiset odotukset näkyivät ajoittain työskenneltäessä työyksiköiden kanssa. Kun tarkoituksena oli työskennellä työyksikön toimintatapojen ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi, joku saattoi ihmetellä, miksi tarvitaan koko työyhteisö puhumaan muutamien ongelmista. Palautteen perusteella muutamat työntekijät olivat koko ajan odottaneet sitä, milloin päästään asiaan eli käsittelemään yksittäisiä kiusaamisepäilyjä.

Kun ristiriitaisia odotuksia nousi esiin, kehittäjät pyrkivät avaamaan hankkeen tavoitteita ja teemoja tarkemmin. Työyksiköiden tarpeisiin pystyttiin vastaamaan paremmin osittain myös tarkastelemalla hankkeen teemoja eri näkökulmasta, esimerkiksi työyksikön työhön liittyviä ongelmia tarkasteltiin mahdollisina epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen riskeinä. Lisäksi pyrittiin tukemaan kiusaamisepäilyjen viemistä käsitteilyn organisaation omien toimintamallien mukaisesti.



Osin ristiriitaisista odotuksista huolimatta hankkeen aikana tapahtui positiivisia muutoksia, kun työyhteisöt harjoittelivat puhumaan vaikeista asioista yhdessä. Yhteisen keskustelukuluttuurin edistyminen näkyi esimerkiksi ilmapiirin vapautumisessa ja useampien osallistujien rohkaistumisessa puhumaan.

### **Interventiot: Organisaatiotaso**

Organisaatiotason toimina levitettiin alkukyselyn tuloksia sekä suullisesti että kirjallisesti. Monissa organisaatioissa järjestettiin useampia tilaisuuksia johdolle, esimiehille ja henkilöstölle. Useamman organisaation alkukyselyn tuloksista tehtiin myös lyhennelmä, joka jaettiin kaikille yksiköiden esimiehille ja tarkoitus oli, että esimiehet käsittelevät tuloksia oman yksikön näkökulmasta työyksikköpalaverissa. Näin tapahtui vain muutamissa yksiköissä. Esimiehet olisivat tarvinnut selkeämmän ohjeistuksen ja pyynnön käsitellä alkukyselyn tuloksia omassa yksikössään.

Toinen suunniteltu organisaatiotason kehittämistoimi oli organisaation epäasiallista kohtelua ja kiusaamista koskevan toimintaohjeistuksen päivitys tarvittaessa. Useammassa organisaatiossa tähän oli tarvetta, mutta vain yhdessä organisaatiossa ohjeistusta muokattiin hankkeen aikana.

Sopuisa työyhteisö -julisteeet toimivat organisaatiotason interventioista parhaiten. Ne levisivät organisaatioissa hyvin, ja suurin osa henkilöstä oli nähnyt ne. Erityisesti 'Puhu takanapäin – hyvää' juliste herätti paljon keskustelua. Julisteiden ympärillä työyksikkövalmennuksissa käyty keskustelu näkyy myös seurantatuloksissa.

Organisaatiotasolla johdon ja henkilöstöhallinnon keinoja ja sisäisiä yhteistyöryhmiä tulee käyttää monipuolisesti hyödyksi interventiotavoitteiden saavuttamiseksi



## Interventiot: Esimiesvalmennukset

Palautteet esimiesvalmennuksista olivat erittäin myönteiset. Suurin osa esimiehistä koki saaneensa tietoa ja työkaluja, jotka hyödyntävät heitä heidän arjen työssään kiusaamiskokemuksiin ja vastuuttomaan työkäyttäytymiseen puuttumisessa. Erityisen hyödylliseksi koettiin vastuuttoman työkäyttäytymisen määrittely ja siihen puuttumisen prosessin läpikäynti ja harjoittelu.

Esimesvalmennustilaisuuksien toimintatapa, keskustelut, ryhmätyöt, harjoitukset ja oman organisaation alkukyselyn tulosten käyttäminen keskustelujen pohjana, koettiin erittäin myönteisenä. Sisällön lisäksi esimiesvalmennus tarjosi foorumin, jossa esimiehillä oli mahdollisuus jakaa kokemuksiaan ja hyödyntää kollegiaalista tukea ja osaamista. Esimesvalmennus muodosti myös foorumin, jossa esimiehillä oli mahdollisuus keskustella siitä, miten he käyttävät ohjeistuksia ja miten he toimivat sekä luoda yhteistä toimintatapaa.

Esimesvalmennus osoitti, että puuttuminen epäasialliseen kohteluun ja vastuuttomaan työkäyttäytymiseen on taito, jonka voi oppia. Se osoitti myös, että puuttumattomuuden syitä voidaan vähentää. Esimesvalmennukset lisäsivät esimiesten osaamista ja vähensivät esimiesten epätietoisuutta siitä, kuinka toimia. Hankkeen tavoitteiden kaltaisten tavoitteiden saavuttamiseksi esimiesvalmennuksen tehokkuutta ja opitun käytäntöön viemistä edistäisi kolmannen esimiestilaisuuden sisällyttäminen valmennukseen.

Pienissä organisaatioissa esimiesvalmennuksiin osallistuivat lähes kaikki esimiehet, mutta isoissa organisaatioissa vain noin kolmasosa esimiehistä. Tämä voi entisestään lisätä vaihtelevuutta siinä, miten esimiehet toimivat saadessaan tiedon kiusaamisepäilyistä tai vastuuttomasta työkäyttäytymisestä. Isoissa organisaatioissa olisi ollut tarpeen, että johto olisi viestittänyt selkeästi esimiesvalmennuksiin osallistumisesta osana hanketta ja edellyttänyt siihen osallistumista.

Aikaisemmissa interventiotutkimuksissa on todettu, että interventioiden sisällön tulee vastata osallistujien tarpeisiin ja lähteä siitä, mitä he jo tietävät käsiteltävästä asiasta. Sopuisa esimiesvalmennuksen sisältö oli samanlainen kaikissa organisaatioissa. Joissain organisaatioissa esimiehillä oli ollut aikaisemminkin koulutusta työpaikkakiusaamisesta, ja osa käsitellyistä asioista oli heille tuttua. Osassa organisaatioita esimiesten tiedon taso ja kokemusten määrä vaihteli, osa oli uusia esimiehiä osa kokeneita.

Johdon tulisi edellyttää osallistumista yhteisesti sovittuihin hankkeissa toteutettaviin interventioihin.

Ennen valmennusta tarkistetaan osallistujien tiedon taso ja kokemus ja valmennus räätälöidään sen mukaisesti

## Interventiot: Työyksikkövalmennukset

Työyhteisövalmennukset koettiin pääsääntöisesti hyödyllisiksi. Se, miten tärkeinä hankkeen teemoja pidettiin työyksiköissä, vaihteli. Yksikkövalmennusten sisällöt eivät vastanneet yksiköiden tarpeisiin yhtä hyvin kuin esimiesvalmennuksessa, vaan useammassa yksikössä oli tarvetta keskustella laajemmin työhön ja työn tekemiseen liittyvistä ongelmista (ks. kpl odotukset hankkeelle).

Tilaisuuksien keskusteleva ja osallistujat aktivoiva luonne oli lähes kaikkien mieleen. Erityisen hyvänä asiana nähtiin mahdollisuus keskustella yhdessä, vaihtaa ajatuksia ja kuulla toisten näkemyksiä. Yksikkövalmennuksen aikana näkyi, että jotkut työyksiköt eivät olleet aiemmin keskustelleet kovin paljon yhteisistä asioistaan. Monet työyksiköt oppivatkin käsittelemään yhdessä työyksikön asioita ja keskustelemaan työyksikön toimintaan liittyvistä haasteista ja hyvistä käytännöistä. Yksiköt oppivat myös käyttämään yhdessä keskustelun työkaluja, kuten yhteiset porinat ja ryhmäkeskustelut.

Koska huono käyttäytyminen ja kiusaaminen ovat arkoja ja tunteita herättäviä teemoja, on tärkeää, että valmennustilaisuuksiin syntyy luottamus sekä työyksikön jäsenten välille että valmennukseen osallistuvien ja kehittäjien välille. Myös yhteisesti jaettu tunne siitä, että tilaisuudessa voi puhua myös vaikeista asioista ja ongelmista, on tärkeä. Olennaista on, että työyksikkötilaisuuksissa keskustellaan työstä ja työyhteisön toimintaan liittyvistä epäasiallisen kohtelun riskeistä, ei yksittäisten ihmisten ominaisuuksista. Koska työyksikkövalmennuksissa työstettiin yksikön vuorovaikutuksen ja yhteistyön haasteita ja kehittämistarpeita oli lähiesimiesten osallistuminen olennaista.

Myönteisimmät tulokset yksikkötasolla saatiin työyksiköissä, joissa työyksikkövalmennus muodosti selkeän prosessin ja joissa esimiehet olivat aktiivisesti mukana ja viestittivät työntekijöille, että osallistuminen työyksikkötilaisuuksiin oli työtehtävä.

Sopuisa työyhteisö -hankkeen tavoitteiden kaltaisten tavoitteiden saavuttamiseksi työyksikkövalmennuksen täytyy muodostua teeman käsittelyn osalta eteneväksi prosessiksi. Työyksikkövalmennuksen tulisi sisältää vähintään kahdesta kolmeen noin kahden tai kolmen tunnin mittaista tilaisuutta, jolloin se muodostaa vähintään mini-prosessin. Myös viiden kerran tunnin mittainen, lyhyellä aikavälillä toteutettu prosessi toimi hyvin. Yksi tilaisuus on tietoisuus, pelkkää tiedon jakamista. Pelkkä tiedon jakaminen ei riitä vaan tilaisuuksissa täytyy olla mahdollisuus keskustella, tutkia ja työstää asioita yhdessä.

Lähiesimiehen tulee osallistua työyksikkötilaisuuksiin. Esimiehen läsnäolo koetaan joskus hankalana ja keskustelua rajaavana, mutta työyksikön yhteisten asioiden kehittämistä ei voi suunnitella ilman esimiehiä. Esimiehen läsnäolo on tärkeää myös siksi, että valmennuksessa yhdessä käsitellyt asiat eivät jäisi ainoastaan puheeksi. Esimie-



hestä on kiinni, miten interventioissa käsitellyt teemat jatkavat elämistään ja etenemistään työyksiköissä, ja miten työyksikkötilaisuuksissa työstetyt ehdotukset työyksikön toimivuuden kehittämiseksi etenevät. Interventioyksiköiden esimiehet saivat kaikki oman yksikkönsä alku- ja seurantakyselyn tulokset, joita he voivat myös hyödyntää työyksikkönsä kehittämisessä eteenpäin.

Työyksikkövalmennuksen tulee muodostaa prosessi.  
Lähiesimiesten tulee osallistua valmennustilaisuuksiin.

### Interventioiden tulee tukea toisiaan

Toteutettaessa kokonaisvaltaista, organisaation eri tasot osallistavia interventioita, on tärkeää, että eri tasoilla toteutettavat interventiot ja niissä käsitellyt teemat tukevat toisiaan. Sopuisa työyhteisö -hankkeessa Sopuisa työyhteisö -julistee yhdistivät kaikkea tekemistä eri tasoilla. Esimies- ja yksikkövalmennuksissa työskentelyssä käsiteltiin samoja sisältöteemoja ja hyödynnettiin samoja esimerkkitalanteita. Yhteiset elementit auttoivat ja tukivat eri foorumeilla käytyä keskustelua ja tukevat Sopuisa työyhteisö -hankkeen tavoitteiden ja teemojen käsittelyä organisaatioissa ja työyksiköissä myös varsinaisen hankkeen päätyttyä.

*"Toivottavasti tämä  
ei jää tähän, vaan että  
nämä teemat etenevät  
organisaatiossamme  
myös jatkossa"*



## LÄHTEET

Baillien, E., De Cuyper, N. & De Witte, H. (2011) Job autonomy and workload as antecedents of workplace bullying: A two-wave test of Karasek's Job Demand Control Model for targets and perpetrators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 84 191-208.

Baillien, E. & De Witte (2009) Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy* 30(3) 348-371.

Einarsen, S., Raknes B.I. & Matthiesen, S. (1994) Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist* 4(4) 381-401.

ESENER2. (2016). Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks. Overview: Managing Safety and Health at Work. Luxembourg: Publication Office of the European Union.

Hauge, L.J., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2007) Relationships between work environment and bullying. *Work & Stress* 21(3) 220-242.

Hoel, H. & Giga, S. (2008) Destructive interpersonal conflict in the workplace: The effectiveness of management interventions. University of Manchester, Manchester.

Hoel, H., Glaso, L., Hetland, J., Cooper CL & Einarsen S. (2010). Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. *British Journal of Management*, 21:453-468.

Illing, J.C., Carter, M., Thompson, N.J., Crampton, P.E.S., Morrow, G.M., Howse J.H., Cooke, A. & Burford, B.C. (2013). Evidence synthesis on the occurrence, prevention and management of bullying and harassing behaviours to inform decision making in the NHS. Durham University, School of Medicine, Pharmacy & Health. Saatavilla: [www. http://www.netscc.ac.uk/hsdr/files/project/SDO\\_FR\\_10-1012-01\\_V06.pdf](http://www.netscc.ac.uk/hsdr/files/project/SDO_FR_10-1012-01_V06.pdf)

Leon Perez, JM, Arenas, A. & Butts Griggs, T. (2012). Effectiveness of conflict management training to prevent workplace bullying. In N. Tehrani (Ed.) *Workplace bullying: Symptoms and solutions*. Routledge, Hove, UK.

Pate, J. & Beaumont, P. (2010). Bullying and harassment: a case of success? *Employee Relations*, vol. 32, (2), 171-183.

Rayner, C. & Mclvor, K. (2008) Research Report on the Dignity at Work Project. University of Portsmouth, Business School. Saatavilla: <http://www.port.ac.uk/research/cord/workplacebullying/researchreports/filetodownload,52783,en.pdf>

Salin, D. (2008) The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. *Scandinavian Journal of Management*, 24, 221-231.

Vartia, M. (1996). The Sources of Bullying – Psychological Work Environment and Organizational Climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. (2013). Haastavat tilanteet esimiestyössä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. (2008) Piinan loppu. Kiusaamistilanteiden selvittäminen työpaikalla. Työterveyslaitos, Helsinki.

Vartia, M. & Leka, S. (2011) Interventions for the Prevention and Management of Bullying at Work. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.) *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice*. Second Edition. CRC Press, Taylor & Francis, pp. 359-379



## LIITTEET: TULOSKORTIT



### Kiusatuksi tulemisesta yhä vaikea puhua

Jatkuvan epäasiallisen ja kiusaavan kohtelun kohteeksi joutuminen työpaikalla on merkittävä terveys- ja hyvinvointiriski. Kiusaamisen kohteeksi joutuvat kärsivät monenlaisista stressioireista, keskittymis- ja univaikeuksista, hermostuneisuudesta, masentuneisuudesta ja ahdistuneisuudesta.

#### Työpaikkakiusaamisen yleisyys

Työ ja Terveys ja Työolotutkimusten mukaan palkansaaajista 4 – 6 % kokee olevansa kiusaamisen kohteena työpaikallaan.

Useimmin kiusaajiksi koetaan yksi tai useampi työtoveri.

#### Kohti sopuisaa työyhteisöä

Kohti sopuisaa työyhteisöä (SOPUIISA) – hankkeessa rakennetaan työpaikoille hyväksymättömyyden kulttuuria kaikenlaisia epäasiallista käyttäytymistä kohtaan.

Hankkeeseen osallistuu kuusi organisaatiota eri toimialoilta ja se toteutetaan vuosina 2014-2016.

Keväällä 2015 toteutettiin Sopuisa työyhteisö -kysely, johon vastasi 1501 henkilöä.

Vastaajista:

- 84 % oli naisia, 16 % miehiä
- 86 % oli työntekijöitä

*Yleisin syy, olla ottamatta asiaa esille, oli se, että työpaikalla epäasiallista kohtelua täytyy "kestää".*

#### Kiusaamisen kokeminen

Työntekijöistä 5 % ja esimiehistä 4 % koki olevansa epäasiallisen kohtelun tai kiusaamisen kohteena kyselyn ajankohtana.

Työntekijöistä 49 % nimesi kiusaavasti käyttäytyväksi yhden tai useamman työtoverin ja 24 % lähimmän esimiehen.

Työntekijöiden kokemana epäasiallinen kohtelu ilmeni useimmiten kokemuksena siitä, että

- annetaan kohtuuttomasti työtehtäviä ja että aikataulut ovat kohtuuttomat
- pantataan tietoa
- ei kuunnella, mielipiteitä ei oteta huomioon

Yksilöön liittyvistä epäasiallisen kohtelun muodosta useimmin koettiin mustamaamista ja perättömien tietojen levittämistä.

#### Useimmin on puhuttu perheen ja ystävien kanssa

Useimmat työntekijät olivat puhuneet kiusatuksi tulemisesta perheen tai ystävien kanssa (75 %). Noin puolet oli puhunut asiasta esimiehensä kanssa, ja lähes yhtä moni oli ottanut asian esille työterveyshuollossa.

Kaksi viidestä oli ottanut asian puheeksi kiusaavasti käyttäytyvän kanssa ja pyytänyt häntä lopettamaan.

*"En voi sanoa mitään, koska silloin tilanne vain pahenee."*

Niistä epäasiallista tai kiusaavaa kohtelua kokeneista, jotka eivät olleet tehneet mitään useimmat totesivat, että omalla työpaikalla epäasiallista kohtelua täytyy "kestää". Joka kolmas ei tiennyt, miten tulee toimia.



## Mitä teen, jos koen olevani kiusaamisen kohteena työpaikalla?

Joskus voi kestää viikkoja, jopa kuukausia, ennen kuin kielteisen kohtelun jatkuvuuteen ja toistuvuuteen havahtuu. Aluksi on vain epämääräinen tunne, että kaikki ei ole kohdallaan.

Jos olet hämmentynyt ja epäilet havainneesi tai tulkinneesi tilanteet väärin, keskustele kokemuksestasi sellaisen henkilön, esimerkiksi työtoverin kanssa, jolta uskot saavasi totuudenmukaista palautetta. Vertaa omaa kokemustasi hänen havaintoihinsa ja vaikutelmaansa tilanteesta.

### Kuinka toimia?

- Ota kokemasi kiusaaminen puheeksi mahdollisimman pian epäasiallisesti käyttäytyvän kanssa.
  - ✓ *Kerro, minkälaisen käyttäytymisen olet kokenut epäasiallisena ja miltä sinusta tuntuu. Keskustelkaa asiasta. Joskus voi olla kyse väärinkäsityksestä.*
  - ✓ *Pyydä häntä lopettamaan.*
  - ✓ *Puhu käyttäytymisestä, älä hänen ominaisuuksistaan.*
- Mikäli epäasiallinen käyttäytyminen ei lopu, kerro siitä esimiehellesi. Jos sinusta tuntuu vaikealta ottaa asia puheeksi kiusaavasti käyttäytyvän henkilön kanssa, vie asia suoraan esimiehelle.
  - ✓ *Kerro esimiehelle konkreettisista tilanteista, joissa olet kokenut tulleeesi kiusatuksi*
  - ✓ *Ole jäämäkkä ja vaadi esimiestä toimimaan*
  - ✓ *Sovi esimiehen kanssa, milloin asiaan viimeistään palataan.*
- Tukea asian viemisessä esimiehen tietoon saat tarvitessasi työsuojeluvaltuutetultasi tai työterveyshuollosta.
- Mikäli koet esimiehen käyttäytyvät epäasiallisesti, kerro asiasta hänen esimiehelleen.
- Älä vastaa kiusaamiseen "samalla mitalla", vaan pyri olemaan asiallinen kaikessa ja kaikkia kohtaan.

Pidä päiväkirjaa tapahtumista. Kirjaaminen auttaa itseäsi hahmottamaan tilanteen jatkuvuuden ja on hyödyksi ja muistin tukena, kun kerrot kokemuksistasi esimiehelle.

Työturvallisuuslain §28 velvoittaa työnantajan selvittämään tilanne saatuaan asiasta tiedon.

### Verkossa

[www.ttl.fi/sopuisa](http://www.ttl.fi/sopuisa)





## Työtoverit kokevat työpaikkakiusaamiseen puuttumisen vaikeaksi

Työpaikalla jatkuvan epäasiallisen ja kiusaavan kohtelun kohteeksi joutuminen on merkittävä terveys- ja hyvinvointiriski. Kiusaamisen taltuttamiseksi useimmat työpaikat ovat luoneet toimintamallin kiusaamisen ehkäisemiseen ja esiin tulleiden tilanteiden puheeksi ottamiseen ja selvittämiseen. Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen koetaan kuitenkin usein hankalaksi. Työpaikkakiusaaminen tulisi nähdä koko työyhteisön ongelmana, johon jokaisen tulee ja johon jokainen voi puuttua.

### Kiusaaminen Suomessa

Palkansaajista noin 4 – 6 % kokee olevansa kiusaamisen kohteena työpaikallaan.

Kiusaamista havaitsee 30 – 60 % omassa yhteisössään.

Useimmin kiusaamista ilmenee työtovereiden taholta.

### Kohti sopuisaa työyhteisöä

Kohti sopuisaa työyhteisöä (SOPUIISA) -hankkeessa rakennetaan hyväksymättömyyden kulttuuria kaikenlaista epäasiallista käyttäytymistä kohtaan.

Yksi tavoite on edistää työtovereiden puuttumista havaitsemaansa epäasialliseen käyttäytymiseen ja kiusaamiseen.

Hankkeeseen osallistuu kuusi organisaatiota eri toimialoilta.

Hanke toteutetaan vuosina 2014-2016.

Keväällä 2015 toteutettiin Sopuisa työyhteisö -kysely, johon vastasi 1501 henkilöä.

- 84 % oli naisia, 16 % miehiä
- 86 % oli työntekijöitä
- 14 % työskenteli jonkinasteisessa esimiestehtävässä

*Se vaan on semmoinen persoona, ei sille mitään voi.*

### Kiusaamisen havaitseminen

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 35 % oli havainnut jonkun muun olevan epäasiallisen kohtelun tai kiusaamisen kohteena omassa työyhteisössään.

Useimmiten epäasiallisesti käyttäytyvä oli yksi tai useampi työtoveri omasta yksiköstä (62 %).

### Havaittuun kiusaamiseen puuttuminen

*Työkaverina on vaikea puuttua.*

Lähes kaksi kolmesta (63 %) kertoi, että havaitessaan epäasiallista kohtelua ja kiusaamista he pyrkivät pysymään tilanteessa ulkopuolisena.

Vain yksi neljästä (24 %) oli huomauttanut epäasiallisesti käyttäytyvälle, että tämän käytös ei ole hyväksyttävää ja pyytänyt häntä lopettamaan.

Useimmiten puuttumattomuus johtui siitä, että työtoveri

- ei tiedä, miten puuttua
- on sitä mieltä, että osapuolten pitäisi selvittää tilanne keskenään
- ei uskalla, koska pelkää, että joutuu itse epäasiallisen kohtelun kohteeksi

Toisaalta noin joka toinen kertoi

- kysyneensä epäasiallisesti kohdellulta, miten voi auttaa häntä
- puolustaneensa epäasiallisesti kohdelluksi tullutta ääneen kaikkien kuullen



## Jos havaitset kiusaamista

Epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen ehkäisemisessä, siihen tarttumisessa ja esiin tulleiden tilanteiden selvittämisessä tarvitaan kaikkien työpaikan toimijoiden aktiivista roolia ja yhteistyötä.

Jos havaitset tai kuulet toistuvaa epäasiallista kohtelua ja kiusaamista jotakuta työyhteisösi jäsentä kohtaan, puutu siihen, kyseenalaista kiusaava käyttäytyminen ja nosta se puheeksi.

## Kuinka toimia

- Mene epäasiallisesti ja kiusaavasti käyttäytyvän luo ja kerro hänelle, että mielestäsi hänen käyttäytymisensä on kiusaamista ja pyydä häntä lopettamaan.

Voit tehdä tämän myös jonkun työtoverisi kanssa, joka myös on havainnut kiusaavan käyttäytymisen.

- Mene kiusaamisen kohteeksi joutuneen luo ja kysy häneltä, miten voit auttaa häntä.
- Ilmoita havaitsemastasi epäasiallisesta tai kiusaavasta kohtelusta esimiehelle ja työsuojeluvaltuutetulle.

Esimiehellä on velvollisuus puuttua asiaan.

Työsuojeluvaltuutettu ryhtyy toimiin omassa roolissaan.

- Tarkista oman työpaikkasi epäasiallista kohtelua ja kiusaamista koskevasta toimintamallista, miten sinua ohjeistetaan siinä toimimaan.

## Verkossa

[www.ttl.fi/sopuisa](http://www.ttl.fi/sopuisa)

**Jokainen vaikuttaa  
omalta osaltaan  
työpaikan ilmapiiriin!**





## Epäasialliseen käyttäytymiseen puuttuminen esimiestyönä

Epäasiallisen ja kiusaavan kohtelun kohteeksi joutuminen työpaikalla on yksilöiden kannalta merkittävä hyvinvointiriski, mutta se aiheuttaa myös työnantajalle suuria kustannuksia. Monilla työpaikoilla on toimintaohjeistus siihen, miten epäasiallista kohtelua ja kiusaamista ehkäistään, ja miten koettuun tai havaittuun kiusaamiseen puututaan. Varhainen puuttuminen tilanteeseen on hyvän ratkaisun saamisen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

### Kiusaaminen Suomessa

Noin 4 – 6 %:ssa palkansaajista kokee kiusaamista työpaikallaan.

Kiusaamista havaitsee lähes joka toinen.

### Kohti sopuisaa työyhteisöä

Kohti sopuisaa työyhteisöä (SOPUIISA) hankkeen tavoitteena on rakentaa ja vahvistaa hyväksymättömyyden kulttuuria kaikenlaista epäasiallista käyttäytymistä kohtaan työpaikalla.

Hankkeeseen osallistuu seitsemän organisaatiota eri toimialoilta. Hanke toteutetaan vuosina 2014-2016.

Keväällä 2015 toteutettiin Sopuisa työyhteisö -kysely, johon vastasi kaikkiaan 1501 henkilöä. Heistä 212 (14 %) oli esimiehiä.

### Esimiehille kerrotaan koetusta ja havaitusta kiusaamisesta

Kyselyssä esimiehistä joka viides kertoi, että hänelle on tultu kertomaan koetusta epäasiallisesta käyttäytymisestä tai kiusaamisesta useita kertoja. Noin joka toiselle oli tultu kertomaan koetusta epäasiallisesta kohtelusta kerran tai pari.

Havaitusta epäasiallisesta käyttäytymisestä oli tultu kertomaan esimiehille yhtä usein.

*”Vaikeita tilanteita, kun työntekijä ei uskalla kertoa, että toinen kiusaa”*

[www.ttl.fi/sopuisa](http://www.ttl.fi/sopuisa)

### Useimmiten tilanne ratkeaa tyydyttävästi

Saatuaan tiedon kiusaamisesta esimiehistä

- useimmat olivat keskustelleet ensin erikseen molempien/kaikkien osapuolten kanssa ja järjestäneet sen jälkeen yhteisen palaverin (82 %)
- osa oli kehottanut osapuolia selvittämään tilanteen keskenään (45 %)
- osaa esiin nousseista tilanteista oli selvittänyt työsuojeluvaltuutettu tai luottamusmies (43 %).

Joka neljäs esimies koki selvittämiensä tilanteiden ratkenneen hyvin ja yli puolet oli sitä mieltä, että ne olivat ratkenneet tyydyttävästi.

### Epäasiallisesta käyttäytymisestä ei haluta puhua

Epäasiallisen käyttäytymisen puheeksi ottamista ja siihen puuttumista omalla työpaikalla haittaavat esimiesten mielestä useimmin se, että

- epäasiallinen käyttäytyminen tai kiusaaminen on arka ja tunteita herättävä asia, josta ei haluta puhua
- epäasiallisen kohtelun kohteeksi joutuva ei halua, että sitä käsitellään
- kiusaamista ei tunnusteta.

Monet esimiehet kokivat myös kiireen ja ajan puutteen haittaavan kiusaamisen puheeksi ottamista ja siihen puuttumista.



## Epäasialliseen kohteluun puuttuminen on esimiehen tehtävä

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan huolehtimaan siitä, että työntekijän terveys ja turvallisuus eivät vaarannu työssä ja puuttumaan tietoonsa tulleeseen häirintään, epäasialliseen käyttäytymiseen ja kiusaamiseen. Tavoitteena on selvittää, onko epäasiallista käyttäytymistä tapahtunut ja jos sellaista todetaan, lopettaa se.

Tilanne tulee selvittää kaikin tavoin tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Usein tilanne on sellainen, että osapuolten on mahdotonta selvittää tilanne keskenään.

### Esimiehenä

- Saatuasi tiedon koetusta tai havaitusta epäasiallisesta käyttäytymisestä tai kiusaamisesta, ota asia vakavasti ja ryhdy selvittämään tilannetta viivyttämättä. Selvittelyyn tulee lähteä avoimin mielin, ilman ennakkoesiönteitä.
- Mikäli viesti tulee työtoverilta, pyydä kiusatuksi nimetty luoksesi, kerro hänelle kuulemastasi ja kysy, miten hän itse kokee tilanteen.
- Mikäli työpaikallasi on epäasiallista kohtelua koskeva toimintaohje, toimi sen mukaisesti.
- Kuuntele ensin kiusaamista kokevaa ja siitä syytettyä erikseen ja järjestä sen jälkeen yhteinen keskustelu. Riittävä kuulluksi tuleminen on tärkeää.
- Mikäli toteat epäasiallista kohtelua, sovi asianosaisten kanssa työhön ja käyttäytymiseen liittyvistä muutoksista, jotka lopettavan epäasiallisen käyttäytymisen.
- Mikäli sopimukseen ei päästä tai epäasiallinen käyttäytyminen jatkuu, käytetään kurinpitomenettelyä.

*”Meillä on suunta parempaan, keskustellaan miten käyttäydytään työssä, kehitetään työyhteisötaitoja”*

### Verkossa

[www.ttl.fi/sopuisa](http://www.ttl.fi/sopuisa)



Apua ja tukea tilanteen selvittämiseen saat henkilöstöhallinnosta, omalta esimieheltäsi tai työterveyshuollosta.





## Esimies – ota puheeksi työtä häiritsevää käyttäytymistä

Sopuisa työyhteisö -hanke toi esiin, että vastuuton ja ei-ammattilainen työkäyttäytyminen sekoitetaan usein työpaikkakiusaamiseen ja sitä lähdetään käsittelemään kiusaamisepäilyyn selvittämiseen tarkoitettujen prosessien avulla. Vastuuttoman työkäyttäytymisen puheeksi ottaminen on kuitenkin hieman erilainen prosessi.

### Milloin pitää puuttua?

Puutu työntekijän käyttäytymiseen tai toimintaan kun

- se haittaa työn tekemistä tai muiden työntekijöiden hyvinvointia
- havaitset selvän muutoksen työntekijän toiminnassa tai käyttäytymisessä esim. työ ei suju kuten ennen.

*Jos alat jossain tilanteessa miettiä, pitäisikö ottaa puheeksi, niin ota!*

Itseä askarruttava tilanne kannattaa ottaa puheeksi työntekijän kanssa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Jos tilanne saa jatkua pitkään, puheeksi ottamisesta tulee virallisempi ja suurempi asia.

### Jämäkkyyttä esimiestyöhön!

Kaikkea ei tarvitse sallia ja ymmärtää, puuttuminen on osa työtä.

### Vastuuton työkäyttäytyminen

Vastuutonta työkäyttäytymistä on käyttäytyminen, joka häiritsee ja vaikeuttaa työyhteisön toimintaa ja aiheuttaa mielipahaa, ärtymystä ja työmotivaation laskua muissa työyhteisön jäsenissä.

Vastuutonta työkäyttäytymistä on esimerkiksi:

- työtä ja työyhteisössä toimimista koskevien yhteisten pelisääntöjen tai työaikojen noudattamatta jättäminen
- valtuuksien ylitykset, omavaltainen käytös ja laiminlyönnit
- työroolista lipsuminen
- kieltäytyminen esimiehen antamista tehtävistä
- erikoisoikeuksien vaatiminen ja ottaminen
- mielenosoittaminen eri tavoin

Myös mm. asiaton kirjoittelu sosiaalisessa mediassa ja työhön sopimaton pukeutuminen ovat tilanteita, jotka esimies joutuu joskus ottamaan puheeksi.

### Miten edetä?

- valmistaudu puheeksi ottoon, tee selkeä etenemissuunnitelma.
- konsultoi tarvittaessa henkilöstöhallintoa tai luottamusmiestä
- kun kutsut työntekijän keskusteluun kerro, että tarkoitus on keskustella työhön liittyvästä käyttäytymisestä

Työntekijän käyttäytymisen puheeksi ottaminen ei ole aina helppoa. Käytännössä eteen voi tulla monenlaisia kysymyksiä.



### Onnistunutta keskustelua tukevat

- kerro keskustelun tavoite ja kuvaa havainnot ja saamasi tiedot työntekijän haitallisesta käyttäytymisestä
- perustele miksi työntekijän käyttäytyminen ei ole hyväksyttävää, miten se vaikuttaa työhön
- kysy, kuuntele, selvennä
- konkretisoi käyttäytyminen, johon haluat muutoksen, aseta muutokselle tavoite
- tarkista lopuksi, että teillä on yhteinen näkemys siitä, mistä puhuttiin ja mitä sovittiin
- dokumentoi keskustelu, tee tarvittaessa kirjallinen sopimus

### Entä jos

#### Keskusteluun kutsuttu kieltäytyy tulemasta tai hakee sairauslomaa

- kerro työntekijälle, että ymmärrät, että tilanne voi olla hänestä epämiellyttävä. Motivoi, perustele, miksi keskustelu on mielestäsi hyvä käydä
- jos työntekijä lähtee sairauslomalle, keskustelu pidetään hänen palattuaan
- esimies voi velvoittaa työntekijän tulemaan keskusteluun ja äärimmäisessä tilanteessa antaa työmääräyksen tulla keskusteluun

#### Viesti häiritsevistä käyttäytymisestä tulee vain yhdeltä työntekijältä

- yhden työntekijän kertoman pohjalta ei vielä pidä lähteä keskusteluun. Kerää riittävästi esimerkkitalanteita häiritsevistä käyttäytymisestä.

### Kun viestintuojat toivovat, ettei esimies kerro, kuka on kertonut asiasta

- kun useampi työntekijä on kertonut häiritsevistä käyttäytymisestä ja sinulla on mielestäsi riittävästi näyttöä, voit ottaa käyttäytymisen puheeksi yksilöimättä kertojia

### Työntekijä ei pysty vastaanottamaan palautetta käyttäytymisestään tai ei näe tehneensä mitään väärää

- kerro sama asia toisin sanoin, konkretisoi, kerro esimerkkejä
- totea, että ette pääse asiassa yksimielisyyteen, toista perustelusi muutosvaatimuksellesi

### Työntekijä syyttää myös muita häiritsevistä käyttäytymisestä

- totea, että myös joku työtoveri voi käyttäytyä häiritsevästi, mutta että tässä keskustelussa keskustellaan hänen käyttäytymisestään

### On tehty sopimus, mutta mikään ei muutu

- voit pitää vielä toisen keskustelun, jossa palaat asiaan, mutta kerro myös selkeästi mahdollisista seuraamuksista ellei käyttäytymisessä tapahdu muutosta
- seuraa tilannetta. Toimi mahdollisissa seuraamuksissa työpaikan ohjeiden mukaisesti. Konsultoi omaa esimiestäsi ja henkilöstöhallintoa.

*Lisää tietoa: Vartia, M. ym. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Työterveyslaitos, 2012.*



Sopuisa  
työyhteisö



- kohti kiusaamisen  
nollatoleranssia



## Sallitaanko teillä huono käyttäytyminen työpaikalla?

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan ryhtymään toimenpiteisiin hänen saatuaan tiedon häirinnästä tai epäasiallisesta käyttäytymisestä työpaikalla. Kiusaamisen nollatoleranssin saavuttamiseksi on olennaista, ettei kukaan yhteisön jäsen ei hyväksy epäasiallista kohtelua. Sopuisa työyhteisö -hankkeessa selvitettiin, millaiset työpaikan toimintakulttuurin piirteet haittaavat kiusaamisen puheeksi ottamista ja nollatoleranssin saavuttamista.

### Nollatoleranssi

- Hyväksymättömyyden kulttuuri, jossa kiusaaminen tunnustetaan henkilöstön yhteiseksi ongelmaksi.
- Johto viestittää selkeästi, että epäasiallista ja kiusaavaa kohtelua ei hyväksytä.
- Kiusaamisen riskit tunnustetaan ja organisaatio panostaa kiusaamisen ennalta ehkäisyyn.
- Organisaatiolla on kirjallinen, kaikkien tiedossa oleva toimintamalli. Sen toimivuutta seurataan.
- Organisaatiossa edistetään myönteistä vuorovaikutusta ja toisen huomioon ottamista.
- Kiusaamista kokeva ottaa asian puheeksi, häntä rohkaistaan siihen ja tuetaan siinä.
- Jokainen kiusaamista työpaikallaan havaitseva kyseenalaistaa sen ja puuttuu siihen.
- Esimiehen tietoon tulevat tilanteet otetaan puheeksi ja selvitetään viipymättä ja asianmukaisesti.

### Siedämmekö liikaa?

Työntekijöiden, esimiesten ja työsuojeluvaltuutettujen ja luottamusmiesten haastatteluissa tuli esiin, että joskus epäasiallinen käyttäytyminen sallitaan työyhteisössä joillekin tai jopa kaikille.

- esimiehet ja johto eivät puutu epäasialliseen käyttäytymiseen
- joillekin sallitaan huono käyttäytyminen koska "se on vaan sellainen persoona", "sillä on ollut vaikeaa"
- joillekin huono käytös sallitaan heidän asemansa tai erityisosaamisen vuoksi
- joissain yhteisöissä huono käytös on "tullut tavaksi"

***Jos työntekijä huomaa kiusaamista, siihen pitää puuttua, siitä on sanottava esimiehelle tai "jollekin isommalle herralle".***

**Työministeri Jari Lindström, Yle 18.2.2016**



### ”Parempi pysyä ulkopuolella”

Sopuisa työyhteisö -kyselyssä epäasiallisen käyttäytymisen puheeksi ottamista ja siihen puuttumista estäviksi tekijöiksi nousivat

- yleinen ajattelutapa on, että asia ei kuulu minulle (työntekijät 52 %, esimiehet 40 %)
- epäasiallinen käyttäytyminen ja kiusaaminen on arka ja tunteita herättäviä asia, josta ei haluta puhua (sekä työntekijät että esimiehet 50 %)
- ihmisten välisiä ristiriitoja ei yleensä käsitellä työpaikalla (työntekijät 45 %, esimiehet 28 %)

### Puheeksi ottaminen koetaan vaikeaksi

Puheeksi ottamista esti mm.

- ei uskota, että tilanne selviää
- esimiehelle ei uskalleta kertoa, koska vaikea myöntää, että olen heikko
- vaikeaa, kun kiusaaja on esimiehen kaveri
- jos ottaa puheeksi, niin tilanne vaan pahenee
- pelko siitä, että kiusaaminen kääntyy itseä vastaan
- kokemukset siitä, että johto ja esimiehet eivät puutu

### Tiedätkö miten tulee toimia?

Työpaikkojen epäasiallisen kohtelun toimintamallit sisältävät ohjeet, miten epäasiallista käyttäytymistä kokevien, sellaista havaitsevien ja työntekijöiden tulee toimia.

Sopuisa työyhteisö -kyselyssä useampi kuin joka toinen työntekijä ei tiennyt oliko omalla työpaikalla epäasiallista kohtelua koskeva toimintaohje vai ei.

### Näin edistämme vaikeiden asioiden puheeksi ottamista

- Esimies huolehtii siitä, että kaikki ovat tietoisia toimintaohjeesta. Toimintaohje käsitellään säännöllisesti työyhteisöpalaverissa ja esimies rohkaisee kaikkia ottamaan epäasiallinen käyttäytyminen puheeksi.
- Puhutaan säännöllisesti yhdessä työyksikön asioista ja vahvistetaan kokemusta, että hankalatkin asiat voidaan selvittää puhumalla.

*Muistetaan, että työssä ollaan ensisijaisesti tekemässä työtä.*

### Verkossa

[www.ttl.fi/sopuisa](http://www.ttl.fi/sopuisa)



Epäasiallinen käyttäytyminen ja kiusaaminen ovat kielteinen työelämän ilmiö, joka parin vuosikymmenen tutkimus-, työsuojelu- ja kehittämis-työstä huolimatta yhä piinaa suomalaisia työpaikkoja. Esimiehet kysyvät toistuvasti, miten työpaikan keinoin vähennettäisiin kiusaamisen riskejä ja koettua kiusaamista.

Sopuisa työyhteisö -hankkeen tavoitteena oli työpaikka, jossa kukaan ei hyväksy epäasiallista ja kiusaavaa käyttäytymistä. Hankkeessa työskenteli organisaatioiden, esimiesten ja työyksiköiden kanssa kiusaamisen nollatoleranssin, uudenlaisten toiminta- ja ajattelutapojen ja myönteisen käyttäytymisen edistämiseksi työpaikalla.

Tämä raportti kuvaa kuusi askelta matkalla kohti epäasiallisen käyttäytymisen ja työpaikkakiusaamisen nollatoleranssia. Niiden avulla jokaisen työpaikan on mahdollista edetä kiusaamisen ehkäisemisen ja vähentämisen polulla.



**Työsuojelurahasto**  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

**Sopuisa  
työyhteisö**



- kohti kiusaamisen  
nollatoleranssia

**Työterveyslaitos**  
Arbetshälsainstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

PL 40, 00251 Helsinki

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

ISBN 978-952-261-680-7 (nid.)  
ISBN 978-952-261-679-1 (PDF)

