

Työterveyslaitos

Työsuojelurahasto

Työpaikkakiusaamisen nollatoleranssi verkkovalmennus esimiehille

Työpöytä / Omat kurssini / Työpaikkakiusaamisen nollatoleranssi -esimiesvalmennus

Työpaikkakiusaamisen nollatoleranssi -esimiesvalmennus



Oma edistymiseni

Työpaikka- kiusaamisen nollatoleranssi *-esimiesvalmennus*

Tervetuloa opiskelemaan

Työpaikkakiusaamisen nollatoleranssi -esimiesvalmennuksen pilottiversioon. Koulutus on tarkoitettu ensisijaisesti esimiestyötä tekeville, mutta sen avulla on mahdollista kehittää osaamistaan myös rooleissa, joissa tuetaan esimiestyötä tekeviä (HR-päällikkö tai -asiantuntija, työsuojelupäällikkö tms. rooli).

Loppuraportti

Antti Soikkanen

2018

Tiivistelmä

Työsuojelurahaston tukemassa Työpaikkakiusaamisen nollatoleranssi verkkovalmennuksessa esimiehille taustana on Työterveyslaitoksen pitkäaikainen ja laaja tutkimus- ja kehittäminen aiheesta. Erityisesti Työsuojelurahaston tukemassa Sopuisa kehittämishankkeessa rakennettiin kuuden askeleen malli epäasiallisen kohtelun tunnistamisesta ja käsittelystä sekä vastuullisen työkuultuurin edistämisestä askeleittain työyhteisöissä.

Verkkovalmennuksessa on yhdistetty pedagoginen näkökulma sekä monipuolinen ja luova erilaisten oppimisen muotojen ja menetelmien käyttö, joita digitaalisen tekniikan kehittyminen on mahdollistanut - erityisesti erilaisten asiantuntija- sekä näyteltyjen videoiden käyttö. Valmennuksessa on viisi osiota – 1. Tunnistan ilmiön, 2. Otan puheeksi ja selvitan, 3. Ennaltaehkäisen ja luon kulttuuria, 4. Esimiehen ammattirooli, 5. Esimiehen jaksaminen ja tuki. Kunkin osion tekemiseen kuluu noin 30-60 minuuttia.

Valmennus rakennettiin yhdessä isoista ja pienistä yrityksistä ja julkisista sekä kaupunkiorganisaatioista olevan asiakaspilottiryhmän kanssa hyödyntäen Futurice Oyn palvelumuotoilua. Asiakaspilottiryhmä osallistui asiakasodotusten ymmärtämiseen haastatteluissa, työpajassa, testaamalla palvelua ja asiakaspalaute -webinaareissa. Palaute valmennuksesta oli erittäin hyvää.

Verkkovalmennus on rakennettu Moodleen. Valmennuksesta on viestitty ja tullaan kertomaan laajasti alan tapahtumissa, messuilla, webinaareissa sekä sosiaalisessa mediassa. Valmennus löytyy Työterveyslaitoksen verkkovalmennuksista. Valmennuksella on myös oma verkkosivu.

Työpaikkakiusaamisen nollatoleranssi -esimiesvalmennus

1. Hankkeen tausta ja lähtökohdat
2. Valmennuksen tavoitteet
3. Valmennuksen osiot ja menetelmät
4. Valmennuksen hyödyt ja vaikutukset
5. Valmennuksen toteutus ja toteuttajat
6. Lopuksi
7. Tutkimus- ja kehittämishankkeita taustalla

1. Hankkeen tausta ja lähtökohdat

Työsuojelurahaston tukemassa Työpaikkakiusaamisen nollatoleranssi verkkovalmennuksessa esimiehille tavoitteena on ollut hyödyntää Työterveyslaitoksen pitkäaikainen ja laaja tutkimus- ja kehittämisosaaminen epäasiallisesta kohtelusta, sen tunnistamisesta ja käsittelystä sekä vastuullisen työkuulttuurin rakentamisesta, jota on kehitetty esimerkiksi Sopuisa-hankkeessa. Työsuojelurahaston tukemassa Sopuisa-hankkeessa kehitettiin kuuden askeleen malli, joka tukee johtoa ja työyhteisöjä työstämään yhdessä häiritsevää työkäyttäytymistä sekä toisaalta tukemaan myönteistä, vastuullista työkäyttäytymistä. Mallin pohjalta on tehty vuonna 2016 työkirja, joka on vapaasti saatavissa Työterveyslaitoksen sivuilla.

Työkirja on tarkoitettu koko työyhteisön käyttöön, mutta esimiehen rooli on keskeinen jokaisella askelmalla. Mallin askelmat haastavat esimiehen osaamista ja joskus jopa uskallusta. Palautteet Sopuisa-hankkeen esimiesvalmennuksista olivat erittäin myönteiset. Suurin osa esimiehistä koki saaneensa tietoa ja työkaluja, jotka hyödyntävät heitä arjen työssä kiusaamiskokemuksiin ja vastuuttomaan työkäyttäytymiseen puuttumisessa. Eriytyisen hyödylliseksi koettiin vastuuttoman työkäyttäytymisen määrittely ja puuttumisen prosessin läpikäynti ja harjoittelu.

Tämä tietämys ja osaaminen on rakennettu yhdessä asiakasryhmän kanssa uuta teknologiaa hyödyntäväksi videoperusteiseksi verkkovalmennukseksi erityisesti esimiehille.

Verkkovalmennuksessa on yhdistetty pedagoginen näkökulma sekä monipuolinen ja luova erilaisten oppimisen muotojen ja menetelmien käyttö, joita digitaalisen tekniikan kehittyminen on mahdollistanut.

Pedagogisesti keskeisenä elementtinä on ollut Kirsti Lonkan kehittämä (2015) oivaltavan oppimisen malli, jossa oppimisprosessi rakentuu kolmesta vaiheesta: 1) *Prosessin käynnistämisvaiheessa* selvennetään epäasialliseen käyttäytymiseen liittyviä käsitteitä, siihen vaikuttamisen askelma-mallia. Samalla sytytetään kiinnostusta ja uteliaisuutta uusien taitojen oppimiseen. 2) *Oppimisprosessin tukemisen vaiheessa* tarjotaan itseopiskeluun monipuolisia oppimissisältöjä. Esimerkiksi havainnollistetaan opiskeltavia teemoja

näyteltyjen tilanteiden avulla. 3) *Prosessin arviointivaihe* keskittyy opitun tiedon soveltamiseen sekä oman oppimisen ja ajattelun muutoksen tarkasteluun.

Kun esimies syventää tietojaan ja taitojaan riittävän pitkälle, hän saattaa kehittää pysyvän kiinnostuksen opittavaan asiaan. Uudet taidot eivät olekaan kriisitilanteista selviämisen keinoja, vaan kestävä tapa vahvistaa vastuullista työkäyttäytymistä omalla esimiestyöllä.

Verkkovalmennus lisää näin esimiesten valmiuksia puuttua työn tekemistä haittaavaan ja työntekijöiden hyvinvointia heikentävään epäasialliseen käyttäytymiseen työpaikalla. Valmiuksien lisääntyminen vahvistaa esimiehen omaa käsitystä selviytyä ja onnistua näissä usein haastaviksi koetuissa johtamistilanteissa (vrt. esimiehen omakuva minäpystyvyydestä self-efficacy ja toimijuudesta agency), minkä myötä uskallus vaikuttaa epäasialliseen kohteluun ja vastuulliseen työkäyttäytymiseen vahvistuu.

Aikaisemmissa interventiotutkimuksissa on todettu, että interventioiden sisällön tulee vastata osallistujien tarpeisiin ja lähteä heidän kulloisestakin tiedon tasosta. Verkkovalmennuksen toteutuskonsepti perustuu nk. mikrooppimisen -toteutukseen. Tämä tarkoittaa oppimisen pilkkomista pieniksi kokonaisuuksiksi, jotka oppija voi aikatauluttaa esimerkiksi työtehtäviensä lomaan tai irrottaa muuten opiskelulle pieniä, tehokkaita opiskelujaksoja. Verkkovalmennus tarjoaa esimiehille mahdollisuuden edetä omaan taitotasoon, osaamistarpeisiin ja ajankäyttöön nähden tarkoituksenmukaisella tavalla. Teemoja voi kerrata tarpeen mukaan ja erilaisia haastavia tilanteita saa harjoitella useaan kertaan.

The screenshot shows a Moodle course page with a video player. The video title is "Video - Mistä työpaikkakiusaamisessa on kyse?". A text box is overlaid on the video, containing the following text:

Työturvallisuuslaki

§ 28 Häirintä
Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, **työnantajan** on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi. Velvoite koskee sekä työyhteisön sisällä tapahtuvaa että asiakkaiden/potilaiden kohdistamaa häirintää

§18 Työntekijän velvollisuudet
Työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa näiden turvallisuudelle tai terveydelle haittaa tai vaaraa.

Verkkokurssia voidaan käyttää käänteisen oppimisen (engl. flipped classroom) idean mukaisesti. Esimiehet voivat tutustua tiettyihin verkkovalmennuksen osuuksiin omassa tahdissaan etukäteen. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus käytetään keskusteluun ja sellaiseen harjoitteluun, joka syventää oppimista. Videot tarjoavat elävän ja vaikuttavan mahdollisuuden herättää keskustelua organisaation esimiesten kesken.

2. Valmennuksen tavoitteet

Valmennus pohjautuu tutkimukseen ja Sopuisa hankkeessa kehitettyyn kuuden askeleen mallin, kuinka puuttua epäasialliseen kohteluun sekä rakentaa vastuullista työkäyttäytymistä työyhteisössä. Verkkovalmennuksen tarkennettuina tavoitteina osallistujalle on, että esimiehenä:

- ymmärtää, mistä työpaikkakiusaamisesta ja häirinnästä on kyse
- tunnistaa epäasiallisen kohtelun
- ottaa puheeksi ja selvittää epäasiallisen kohtelun tilanteet
- ennaltaehkäisee häirintää ja työpaikkakiusaamista

- kehittää askeleittain vastuullista käyttäytymistä ja myönteistä työpaikkakulttuuria
- esimiehen rooli, tuki ja oma jaksaminen

3. Valmennuksen osiot ja menetelmät

Koulutus on jaettu viiteen osioon, joista jokaisen opiskelu on kestoaltaan noin 30-60 minuuttia. Valmennuksessa voi edetä osioita omassa järjestyksessä, mutta suosittelemme aloittamaan moduuleista 1 ja 2.

The screenshot shows a Moodle course page for 'Tunnistan ilmiön'. The main content area includes a video player with a woman speaking, and a list of tasks below. The right sidebar shows a course overview with dates and module names.

Tunnistan ilmiön

Tässä osiossa opit tunnistamaan epäasiallisen kohtelun ja siihen liittyviä riskejä. Opit myös tunnistamaan, mitkä tekijät edistävät epäasiallista kohtelua työyhteisössä.

Etene seuraavasti:

1. Katso alta Susanna Kalavainen introvideo. Varaa videon katseluun 15 - 20 minuuttia rauhallista aikaa. Videon aikana sinut haastetaan pohtimaan oman yksikkösi tilannetta ja omaa toimintaasi esimiehenä.
2. Videon katsottuasi siirry itsearvioitettavaan. Tehdävä haastaa sinut pohtimaan, miten vastuullinen työkäyttäytyminen näkyy ja toteutuu omassa toiminnassasi.
3. Lopuksi käytät moduulista lisälukuvinkkejä. Tutustu niihin oman kiinnostuksesi ja tavoitteidesi mukaan.

Väraa moduulin opiskeluun noin 30-60 minuuttia aikaa.

Video - Mistä työpaikkakokouksissa on kyse?

Tehdävä: Vastuullinen käyttäytyminen -itsearvioit

Right sidebar:

Lisää sivu aihe...
 Palautteen antaminen uusi aika on 22.8. klo 15:00-15:45, merkitse kalenteriin 13 elo, 08:53

3. moduuli avattu
 Työpaikkakokouksien mallitoleranssi -esimiesvalmennus 13 elo, 08:50

2. moduuli auki
 Työpaikkakokouksien mallitoleranssi -esimiesvalmennus 14 elo, 15:31

Työpaikkakokouksien mallitoleranssi -esimiesvalmennus nyt avattuna 1 elo, 14:18

Vanhat aiheet...

Valmennuksen osiot ovat:

1. Tunnistan ilmiön
2. Otan puheeksi ja selvitan
3. Ennaltaehkäisen ja luon kulttuuria
4. Esimiehen ammattirooli
5. Esimiehen jaksaminen ja tuki

Valmennuksessa on käytetty laajasti erilaisia oppimisen muotoja esimerkiksi videoituja asiantuntija -luentoja, asiantuntijoiden keskusteluja, näyteltäviä videoita, joissa pysäytyksissä inforuutuja ja pohdintatehtäviä, itsearviointi-, monivalinta- sekä yhdessä työstettäviä tehtäviä, podcasteja ja äänitustehtäviä, käännettäviä ja kuvakortteja tunteiden reflektointiin sekä lisämateriaalina esimerkiksi blogikirjoituksia moduulien teemoista.

Tunnistan ja otan puheeksi

Puheeksi ottaminen kiusatuksi nimetyn kanssa

Katso video ja havainnoi vuorovaikutusta. Videolle on myös lisätty pohdintatehtäviä ja vinkkejä, jotka avautuvat kuvakkeesta klikkaamalla.

Valmistaudu keskusteluun

Ennen puheeksi ottamista selkiytä itsellesi keskustelun tavoite ja varmista faktat. Tee selkeä etenemissuunnitelma ja ota se tulostettuna mukaan keskusteluun. Pyri myös ennakoimaan reaktioita, mieti millaisen henkilön kanssa käyt keskustelun.

Pohdintatehtävä: Havainnoi videota ja kirjaa ylös, millaisia asioita esimes tuo esille keskustelun alussa.

Hallintatyökalut

- Muokkaa näytettä
- Muokkaa asetuksia
- Pillota kurssi
- Aseta kurssivain
- Osallistujat
- Kursin arvioinnit
- Vaihda rooliin Osallistuja

4. Valmennuksen hyödyt ja vaikutukset

Asiakaspalautteen perusteella valmennusta voidaan hyödyntää nostamalla koko esimieskunnan ymmärrystä ja osaamista liittyen työpaikkakiusaamiseen ja siihen vaikuttamiseen sekä vastuullisen työkuulttuurin askeleittaiseen rakentamiseen. Epäasiallisen käyttäytymisen ja häirinnän nollatoleranssissa olennainen tekijä on ihmisten kuva, että tuodessaan asian esiin asia tulee käsitellyksi ja siihen puututaan. Merkittävä tekijä on esimiesten osaamisen vahvistaminen, mikä tukee myös rohkeutta vaikuttaa epäasialliseen kohteluun ja häirintään.

Valmennusta voidaan käyttää myös, kun esimies kohtaa haasteellisen tilanteen sekä yksittäisten esimiesten osaamisen lisäämiseksi.

Verkkovalmennuksella on selkeä tarve ja aihe koetaan tärkeänä. Haasteena on, että tämänhetkissä muutoksissa esimiehillä on laajasti kehittämistarpeita. Epäasiallinen kohtelu, siihen vaikuttaminen ja vastuullisen työkuulttuurin rakentaminen ovat yksi osa esimiestehtävää. Verkkovalmennus on ajallisesti ja kustannuksellisesti tehokas ja toimiva tapa nostaa esimiesten osaamista ja rohkeutta puuttua sekä auttaa esimiehiä heidän kohdatessaan haastavan tilanteen.

Asiakaspalautteen perusteella valmennusta voi hyödyntää myös koko työyhteisön ymmärryksen lisäämiseksi epäasiallisesta kohtelusta ja siihen vaikuttamisesta. Epäasiallisen kohtelun tavat ja työyhteisöjen ohjeet, prosessit ja toimintamallit puuttua sekä ehkäistä epäasiallista kohtelua ovat erilaisia. Näin verkkovalmennuksen mahdollistamalle oppimiselle ja työyhteisön sisäisille keskusteluille on hyvä tarjota mahdollisuus tuelle.

Verkkovalmennusta voidaan tukea lisäelementeillä esimerkiksi verkkokeskustelun aloitus- tai lopetuswebinaareilla, verkkovalmennuskeskustelun fasilitoimisella, työpajoilla tai yksittäisten lisätukea tarvitsevien esimiesten coachauksella. Näihin olemme kehittäneet myös lisäpalveluita.

5. Valmennuksen toteutus ja toteuttajat

Valmennusta suunnittelemassa ja toteuttamassa on ollut laajasti erilaisia osajia. Hyödynsimme palvelumuotoilua Futurice Oyn konsulttien johdolla heidän järjestämässään työpajoissa projektiryhmälle ja asiakaspilottiryhmälle. Työpajaa suunnitellessaan Futurice Oyn konsultit haastattelivat asiakaspilottiryhmän osallistujia.

Asiakaspilottiryhmään saimme toiveidemme mukaisesti HR-, työsuojelu-, esimies- ja asiantuntijaedustajia isoista ja pienistä yrityksistä, julkisista ja kaupunkiorganisaatioista eri liiketoiminta-alueilta. Ryhmään kuului toistakymmentä asiakasta eri organisaatioista.

Asiakaspilottiryhmä testasi valmennusta, haastattelimme osaa heistä ja järjestimme kaksi asiakaspalaute webinaaria, joissa saimme palautetta ja jonka pohjalta teimme jatkokehitystä palvelulle.

Näytellyissä videotilanteissa käytimme näyttelijöitä ja videoituissa asiantuntijakeskusteluissa sekä podcasteissa esiintyi Työterveyslaitoksella työyhteisökonflikteja konsultoineita kokeneita asiantuntijoita.

Työterveyslaitoksella projektissa työskentelivät projektipäällikkönä Antti Soikkanen, sisällön asiantuntijoina työyhteisöjen konflikteihin perehtyneet kokeneet konsultit Susanna Kalavainen, Nina Olin ja Anna Tienhaara. Sisällön asiantuntija -konsultit kirjoittivat ymmärryksellään ja kokemuksellaan myös videotilanteiden käsikirjoitukset. Teknologia -asiantuntijoina työskenteli Eero Nukari ja Paula Närhinen, oppimisen ja pedagogiikan asiantuntijoina ja tekijöinä Niina Kallio ja Irina Kuoksa, videoita tuotti ja kuvasi Pirita Männikkö.

Epäasiallisen kohtelun ja häirinnän teema on yhteiskunnallisesti merkittävä ja ajankohtainen, joten aiheesta kirjoitetaan jatkuvasti mediassa. Uutisissa ja artikkeleissa myös haastatellaan jatkuvasti valmennuksen tekemiseen osallistuneita asiantuntijoita.

Valmennuksesta ja epäasiallisen kohtelun sekä vastuullisen työkulttuurin rakentamisen teemasta olemme ja jatkamme viestimistä alan tapahtumissa ja messuilla, kuten Työterveys-, Eurosafety-, Työturvallisuus-, Kuntien Työhyvinvointipäivillä jne. sekä webinaareissa. Valmennuksen markkinoinnissa panostamme myös sosiaalisen median hyödyntämiseen. Jaamme testioikeuksia kiinnostuneille, jotta he voivat käytännössä tutustua valmennuksen soveltuvuuteen omalle organisaatiolle.

6. Lopuksi

Verkkovalmennuksen tekemisessä olemme työskennelleet kansainvälisestikin uudella alueella hyödyntäen laajasti erilaisia oppimiskäytäntöjä ja teknologioita – erityisesti erilaisia asiantuntija- ja näyttelyjä videoita sekä niihin liittyviä oman toiminnan pohdinta- ja arviointitehtäviä.

Asiakaspilottiryhmän palaute on ollut erittäin positiivista, minkä perusteella projekti on ollut onnistunut. Haasteiden myötä projekti on jonkin verran viivästynyt alkuperäisestä aikataulusta.

Julkisen mediahuomion perusteella epäasiallisen kohtelun ja häirinnän aihe on yhteiskunnallisesti merkityksellinen ja ajankohtainen. Verkkovalmennuksesta ollaan myös oltu hyvin kiinnostuneita. Koska varsinainen valmennuksesta viestiminen on alkamassa emme voi vielä arvioida, kuinka paljon valmennuksia hankitaan eri organisaatioissa.

7. Tutkimus- ja kehittämishankkeita taustalla

Vartia Maarit, Olin Nina, Kalavainen Susanna, Joki Marjut ja Pahkin Krista. 2016. Katkaise kiusaamisen kierre – Epäasiallisen kohtelun nollatoleranssin vahvistaminen työpaikalla. Työterveyslaitos, Työsuojelurahasto.

Vartia Maarit, Joki Marjut, Kalavainen Susanna ja Olin Nina. 2016. Askeleet kohti sopuisaa työyhteisöä -opas. Työterveyslaitos, Työsuojelurahasto.