

# Askeleet kohti sopuisaa työyhteisöä

## TYÖKIRJA



# Sisältö

---

<b>Tervetuloa käyttämään ”Askeleet kohti sopuisaa työyhteisöä” -työkirjaa ..3</b>	<b>Neljäs askel ..... 14</b>
<b>Mistä on kyse? .....4</b>	Epäasialliseen kohteluun ja kiusaamiseen puuttuminen ..... 15
Työpaikkakiusaaminen ..... 4	Vastuuttoman työkäyttäytymisen puheeksi ottaminen ..... 16
Vastuuton työkäyttäytyminen ..... 4	<b>Viides askel ..... 19</b>
Vastuullinen työkäyttäytyminen ..... 5	Sallitaanko meillä epäasiallinen käyttäytyminen? ..... 19
<b>”Askeleet kohti sopuisaa työyhteisöä” -työkirjan käyttäminen .....6</b>	Häiritsevän käyttäytymisen puheeksi ottaminen ..... 20
<b>Ensimmäinen askel .....7</b>	<b>Kuudes askel ..... 21</b>
Epäasiallisen ja ei-toivottavan käyttäytymisen tunnistaminen ..... 8	Myönteisen, työn suuntaisen vuorovaikutuksen kehittäminen ja tukeminen..... 21
<b>Toinen askel ..... 8</b>	Vastuullisen työkäyttäytymisen arviointi ja kehittäminen ..... 23
Epäasiallisen käyttäytymisen ja kiusaamisen riskien tunnistaminen ..... 10	<b>Lopuksi ..... 25</b>
<b>Kolmas askel ..... 12</b>	

Julkaisu on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

Ulkoasu ja taitto: Innocorp Oy, 2016

ISBN 978-952-261-708-8 (PDF)

# Tervetuloa käyttämään ”Askeleet kohti sopuisaa työyhteisöä” -työkirjaa

---

**T**ämä työkirja on tarkoitettu työyhteisöille, jotka haluavat kehittää työyhteisönsä vuorovaikutusta. Työkirja tukee työyhteisöä ja esimiehiä tarkastelemaan ja työstämään yhdessä kielteistä, epäasiallista tai muuta häiritsevää käyttäytymistä ja toisaalta kehittämään myönteistä, vastuullista työkäyttäytymistä.

Työkirja on laadittu osana Kohti sopuisaa työyhteisöä (Sopuisa) – epäasiallisen kohtelun nollatoleranssin vahvistaminen työpaikalla -hanketta. Hankkeessa toteutettiin kehittämistoimia organisaatioiden eri tasoilla. Työkirja sisältää osan työyhteisövalmennusten harjoituksista.

Työterveyslaitoksen verkkosivustolta (ttl.fi) löytyy työkirjan eri askeleita tukevaa materiaalia kuten tietokortteja ja ohjeistuksia.

Työsuojelurahasto on tukenut hanketta ja työkirjan laatimista.

Toivomme, että työkirja auttaa työyhteisöjä löytämään yhdessä toimivia tapoja sekä vuorovaikutuksen haasteiden käsittelyyn että myönteisen, työn suuntaisen käyttäytymisen tukemiseen.

Tekijät

# Mistä on kyse?

---

## Työpaikkakiusaaminen

Työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan yhteen tai useampaan työyhteisön jäseneseen kohdistuvaa pitkään jatkuvaa, toistuvaa epäasiallista ja kielteistä kohtelua. Kiusaamisen kohteena ihminen ajautuu puolustuskyvyttömään asemaan.

Työpaikkakiusaaminen voi ilmetä monella tavalla. Työhön liittyvää epäasiallista kohtelua on esimerkiksi tiedon panttaaminen ja työsuorituksen epäoikeudenmukainen kritisointi. Esimerkkejä yksilöön liittyvää kielteistä kohtelusta ovat esimerkiksi mustamaalaaminen, sosiaalinen eristäminen, huutaminen, loukkaaminen ja pilkkaaminen huumorin varjolla.

### **Esimerkki Sylvi**

*Sylvi työskentelee lähihoitajana vanhusten palvelutalossa. Noin vuosi sitten Sylvin ja toisen lähihoitajan, Tainan, välillä oli riitaa asukkaiden ulkoiluttamisesta. Hieman tämän episodin jälkeen Sylvi havaitsi, että Tainan käyttäytyminen häntä kohtaa alkoi muuttua. Aikaisemmin he olivat tulleet hyvin toimeen keskenään ja jopa tapailleet vapaa-aikana. Taina alkoi puuttumaan kaikkeen Sylvin tekemiseen. Jonkin ajan kuluttua Taina ryhtyi myös syyttämään Sylviä hitaudesta ja asukkaiden huonosta hoidosta. Tätä tapahtui myös muiden työntekijöiden ja jopa asukkaiden kuullen. Hän myös nimitteli Sylviä muiden kuullen pihiksi laihialaiseksi ja naureskeli hänelle. Pian muutamat työtoverit tulivat Sylvin luo. He kertoivat havainneensa Tainan oudon käyttäytymisen ja Sylvin työn kyseenalaistamisen ja ihmettelivät sitä. Yksi kauan työyhteisössä ollut työntekijä, Mari, kertoi Sylville, että Taina on ollut aina aikamoinen komentelija ja saanut määrällä työpaikalla.*

## Vastuuton työkäyttäytyminen

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

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

## Esimerkki Maija

*Maija on 50-vuotias asiantuntija, joka on työskennellyt 15 vuotta itsenäisissä raportointi- ja tiedotustehtävissä. Monissa asioissa hän on ollut suoraan yhteydessä toimitusjohtajaan, vaikka yksikössä on lähiesimies.*

*Työtovereiden mielestä Maija on aina ollut temperamenttinen. Useamman vuoden ajan monet työyhteisön jäsenet ovat kokeneet hänen käyttäytymisensä ikävänä, muita aliarvostavana, ”hankalana”. He ovat kokeneet, että Maija on jatkuvasti heidän kimpussaankomentelemassa ja hoputtamassa heitä ja arvostelemassa raportteja, joita he laativat esimiehelleen. Yhteisiin työyksikön kokouksiin Maija tulee harvoin, silloinkin usein myöhässä. Hän pitää etäpäiviä ja ilmoittaa, ettei häntä saa häiritä. Hän on usein poissa ilman että kukaan tietää, missä hän on tai milloin hän tulee paikalle.*

*Lähiesimiehen lähdettyä eläkkeelle, yksikköön palkattiin uusi tiedotusjohtaja, josta tuli yksikön lähiesimies. Maija haki paikkaa, mutta ei saanut sitä, vaan johtaja tuli yrityksen ulkopuolelta. Uuden esimiehen saavuttua Maijan käyttäytyminen muuttui uhmakkaammaksi. Hän ryhtyi ”pomottamaan” ja vahtaamaan työtovereitaan yhä enemmän.*

Työpaikalla niin työntekijöiden kuin esimiesten on tärkeää tunnistaa milloin on kyse epäasiallisesta käyttäytymisestä tai työpaikkakiusaamisesta ja milloin vastuuttomasta työkäyttäytymisestä. Esimiehen kannalta olennaista on tietää, että etenemisprosessit niiden selvittämisessä eroavat jonkin verran toisistaan.

## Vastuullinen työkäyttäytyminen

Vastuullinen ja ammatillinen työkäyttäytyminen sisältää vastuullisuuden työstä ja vastuullisuuden vuorovaikutuksesta. Vastuullinen käyttäytyminen suuntautuu ensisijaisesti työn tekemiseen ja oman työn, työyhteisön ja koko organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.

### Työhön liittyvää vastuullisuutta on mm.

- hoitaa omat tehtävänsä vastuullisesti annetussa ajassa auttaa ja neuvoo muita tarvittaessa
- jakaa/välittää työtä koskevaa tarpeellista tietoa
- ottaa esiin työn tekemisessä havaitsemansa ongelmat
- kehittää omaa ammattitaitoaan
- antaa rakentavaa ja korjaavaa palautetta
- tunnistaa, miten itse reagoi työstä saamaansa palautteeseen

### Vuorovaikutukseen liittyvää vastuullisuutta on mm.

- on asiallinen vuorovaikutuksessa kaikkia kohtaan, tervehtii, ottaa huomioon
- toimii rakentavasti yhteistyössä muiden kanssa
- tarkastelee omaa asennoitumistaan ja käyttäytymistään esimiestä ja työtovereita kohtaan

Hyvälle ammatilliselle työkäyttäytymiselle voi olla erityisvaatimuksia tietyissä tehtävissä.

# ”Askeleet kohti sopuisaa työyhteisöä” -työkirjan käyttäminen

---

Työkirja koostuu kuudesta osiosta eli askeleesta. Useimmilla askeleilla työskennellään yhdessä työyhteisönä, mutta viides askel on suunnattu erityisesti esimiehille.

- **ENSIMMÄINEN ASKEL:** Selvitetään, millaisia vuorovaikutuksen kehittämisen tarpeita omassa työyhteisössä on tai mitä halutaan työstää. Onko työyhteisössämme tarvetta työstää kielteistä, epäasiallista ja ei-toivottavaa käyttäytymistä vai onko tarve edistää myönteistä ja vastuullista työkäyttäytymistä?
- **TOINEN ASKEL:** Epäasiallisen ja vastuuttoman työkäyttäytymisen ja sen riskien tunnistaminen. Millaista epäasialliseksi koettua käyttäytymistä työyhteisössä ilmenee ja mitkä tekijät työssä ja työoloissa altistavat sille?
- **KOLMAS ASKEL:** Jokainen ottaa kokemansa ja havaitsemansa epäasiallisen kohtelun ja vastuuttoman työkäyttäytymisen puheeksi.
- **NELJÄS ASKEL:** Esimiehet selvittävät asianmukaisesti tietoonsa tulleet epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen kokemukset ja havainnot sekä vastuuttoman työkäyttäytymisen.
- **VIIDES ASKEL:** Mietitään, sallitaanko epäasiallinen käyttäytyminen omassa työyhteisössä. Tunnistetaan epäasiallisen kohtelun puheeksi ottamista ja siihen puuttumista haittaavat tai estävät toiminta- ja ajattelutavat.
- **KUUKES ASKEL:** Myönteisen vuorovaikutuksen ja vastuullisen työkäyttäytymisen kehittäminen.

Kun työyhteisössä on yhdessä sovittu, mitä halutaan käsitellä, edetään askelmilla sen mukaisesti. Kehittämistyön tueksi voidaan pyytää esimerkiksi henkilöstöhallinnon edustaja tai työterveyshuollon psykologi.

Useimpiin askelmiin liittyy tietoa ja erilaisia tehtäviä, joita tehdään yksilöllisesti, pareittain, pienryhmissä ja yhdessä sekä ehdotuksia yhteisen keskustelun aiheiksi.

Osioiden työstämiseen kuluu noin 0,5–2 tuntia riippuen tehtävästä, tilanteesta ja yhteisön koosta. Ensimmäisiä askelia voi ottaa nopeastikin, mutta keskusteluille on hyvä varata riittävästi rauhallista aikaa.

# Ensimmäinen askel

Selvitetään, millaisia vuorovaikutuksen kehittämisen tarpeita tai toiveita työyhteisössä on?

Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisen tarpeet voivat olla etukäteen tiedossa tai työyhteisössä voidaan nostaa niitä esiin yhdessä työstäen ja keskustellen.

**KIELTEINEN VUOROVAIKUTUS:** Työyksikössä voi olla tarpeita käsitellä koettua ja havaittua epäasiallista ja ei-toivottua käyttäytymistä tai toimintaa. Esimerkiksi ilmapiiriselvityksessä on voinut tulla esiin koettua epäasiallista kohtelua tai muuta ei-toivottavaa käyttäytymistä tai esimiehelle on kerrottu sellaisesta kehityskeskustelussa.

## MYÖNTEINEN VUOROVAIKUTUS:

Työyhteisössä voi olla tarpeita ja toiveita myönteisen, työn suuntaisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisäämiseen ja parantamiseen.

Sopuisa työyhteisö -hankkeessa toteutetun työyksikkövalmennuksen myötä myönteinen, työn suuntainen vuorovaikutus kuten toisten auttaminen, tervehtiminen ja myönteisen palautteen antaminen lisääntyivät.

## TEHTÄVÄ: Vuorovaikutuksen kehittämisen tarpeiden tunnistaminen

Millaisia vuorovaikutuksen kehittämisen tarpeita tai toiveita työyhteisössä on? Ilmeneekö yhteisössä epäasiallista ja ei-toivottavaa käyttäytymistä ja toimintaa, jota tulisi vähentää vai onko yhteisöllä tarvetta myönteisen, työn suuntaisen vuorovaikutuksen lisäämiseen?

**ETENEMINEN:** Jokainen miettii tilannetta ensin itsekseen muutaman minuutin ajan. Sen jälkeen jokainen ottaa parin ja vaihtaa hänen kanssaan ajatuksia asiasta. Tämän jälkeen kuunnellaan kaikkien parien keskustelun tulokset ja sovitaan, mitä lähdetään työstämään.

## Kirjatkaa!

Mitä sovittiin? Mitä lähdetään työstämään yhdessä?

---

---

---

---

# Toinen askel

Tunnistetaan millaista epäasiallista ja ei-toivottavaa käyttäytymistä työyhteisössä ilmenee.

Tunnistetaan epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen riskit työpaikalla.

## Epäasiallisen ja ei-toivottavan käyttäytymisen tunnistaminen

Epäasialliseksi ja ei-toivottavaksi koettu käyttäytyminen ja toiminta vaihtelevat työyhteisöjen välillä. Sen vuoksi on tärkeää yhdessä pohtia, millaista epäasialliseksi ja ei-toivottavaksi koettua käyttäytymistä juuri omassa yhteisössä ilmenee.

### Esimerkki

*Eräessä yhteisössä osa työyhteisön jäsenistä tuli yhteiseen viikkopalaveriin eri aikaan liukuen ja kokous jouduttiin aloittamaan useasti uudelleen. Jotkut työntekijät käyttivät puhelintaan kokouksen aikana. Muille oli epäselvää, mitä niillä tehtiin ja niiden piippaukset kuuluivat. Siksi monet kokivat, että puhelintaan kokouksessa käyttävät eivät sitoutuneet yhteiseen työskentelyyn ja kokivat sen epäasialliseksi työkäyttäytymiseksi.*

## TEHTÄVÄ 1: Epäasiallisen kohtelun tunnistaminen

Keskustelkaa ensin pareittain tai pienissä ryhmissä ja sen jälkeen yhdessä siitä, minkälaiset tilanteet tai käyttäytymisen koette epäasialliseksi ja ei-toivottavaksi työyhteisössänne. Minkälaista käyttäytymistä ja toimintaa työyhteisössänne on, jonka toivotte loppuvan?

**HUOM!** Ei puhuta siitä, mitä joku tietty työntekijä tekee, vaan siitä, minkälaista epäasialliseksi tai ei-toivottavaksi koettua tai havaittua käyttäytymistä työpaikalla ilmenee.

**Minkälaisen käyttäytymisen tai toiminnan koemme ei-toivottavaksi? Kirjaaminen auttaa seuraamaan muutoksia.**

---

---

---

---

---

---

---





## Epäasiallisen käyttäytymisen ja kiusaamisen riskien tunnistaminen

Epäasiallisen käyttäytymisen ja työpaikkakiusaamisen on todettu olevan yhteydessä työhön ja työoloihin. Työpaikkakiusaamista ilmenee keskimääräistä useammin sellaisilla työpaikoilla, joissa on ongelmia työjärjestelyissä, toimintatavat ovat epäselvät tai yhteisiä pelisääntöjä ei noudateta, tieto ei kulje tai työilmapiiri on huono. Myös rooliristiriitojen, suurten muutosten, epätietoisuuden, epävarmuuden ja keskinäisen kilpailun on havaittu altistavan epäasialliselle käyttäytymiselle.

### *Esimerkki*

*Kun koulussa pohdittiin epäasiallisen käyttäytymisen riskejä, nousivat esiin mm. erityisen kiireiset ajanjaksot, jolloin monet kokevat paljon työhön liittyvää stressiä, tiedon kulkuun liittyvät ongelmat sekä opettajien väliset jännitteet.*

Epäasialliselle käyttäytymiselle ja kiusaamiselle altistavat tekijät vaihtelevat paljon työpaikkojen välillä. Sen vuoksi on tärkeää tunnistaa niiden riskit juuri omassa työyhteisössä.

## TEHTÄVÄ 1: Konflikteille ja epäasialliselle käyttäytymiselle altistavat tekijät

Millaisia tekijöitä työssä, työjärjestelyissä, töiden organisoinnissa tai muuten työn arjen sujumisessa on, jotka altistavat työntekijöiden välisille, ammattiryhmien välisille tai työntekijöiden ja esimiesten välisille ristiriidoille tai epäasialliselle käyttäytymiselle työyhteisössämme?

**ETENEMINEN:** Ensin keskustellaan pienryhmissä ja sitten yhdessä.

**HUOM!** Puhutaan työstä ja työn tekemisestä, ei yksittäisten ihmisten tekemisistä tai tekemättä jättämisistä tai ihmisten ominaisuuksista.

Ehdotuksia minkä mukaan esimerkiksi voidaan jakautua ryhmiin:

- numerojako, syntymäkuukauden mukaan, työryhmittäin, ammattiryhmittäin, työyhteisössä oloajan mukaan.

Sopuisa työyhteisö  
-hankkeessa epäasiallista  
kohtelua havaittiin erityisesti  
sellaisissa työpaikoissa, joissa:

- työntekijät eivät luota toisiinsa eivätkä arvosta toisiaan
- koetaan, että esimies ei luota työntekijöihinsä
- koetaan, että lähiesimiehen tekemät päätökset eivät ole johdonmukaisia.



# Kolmas askel

---

**Jokainen ottaa kokemansa ja havaitsemansa epäasiallisen ja ei-toivottavan käyttäytymisen puheeksi.**

Useimmat ovat kuulleet sanonnan, että työtovereita ei tarvitse rakastaa eikä kaikkien kanssa tarvitse olla hyvä ystävä. Työpaikalla jokaisen velvollisuus on kuitenkin käyttäytyä asiallisesti jokaista työyhteisön jäsentä kohtaan. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on myös oikeus tulla kohdelluksi työpaikalla asiallisesti.

Epäasialliseksi ja ei-toivottavaksi koettu käyttäytyminen kannattaa ottaa puheeksi silloin, kun se alkaa häiritä työn tekemistä ja ”vaivata mieltä”.

**TEHTÄVÄ 1: Miten toimia, jos kokee olevansa epäasiallisen käyttäytymisen tai työpaikkakiusaamisen kohteena tai havaitsee sellaista omassa työyhteisössä?**

**VAIHE 1:** Lukekaa ensin esimerkki Sylvi kappaleesta ”Mistä on kyse”. Miettikää yhdessä, mistä esimerkkitilanteessa on kyse?

**VAIHE 2:** Miettikää ensin pareittain miten toimisitte, jos olisitte Sylvi ja miten toimisitte jos olisitte Sylvin työtoveri. Jakakaa sen jälkeen kaikkien parien ajatukset.

**VAIHE 3:** Mikäli työpaikallanne on toimintamalli kiusaamisen ja epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn, tutustukaa siihen. Miten siinä ohjeistetaan toimimaan jos kokee olevansa kiusaamisen kohteena tai havaitsee kiusaamista työpaikalla.

Keskustelkaa yhdessä, miten olisi hyvä toimia ja sopikaa yhteiset pelisäännöt, miten työyhteisössänne toimitaan.

**Meidän työyhteisömme pelisäännöt.** Miten meidän työyhteisössämme toimitaan, jos kokee olevansa epäasiallisen käyttäytymisen kohteena tai havaitsee sellaista:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Vastuuttoman työkäyttäytymisen puheeksi ottaminen

Ota työtoverina puheeksi myös havaitsemasi vastuuton työkäyttäytyminen joko sanomalla siitä vastuuttomasti käyttäytyvälle tai viemällä siitä tieto esimiehelle. Esimiehen tehtävä on ottaa vastuuton työkäyttäytyminen puheeksi työntekijän kanssa.

**HUOM!** Jos et nosta epäasiallista ja huonoa käyttäytymistä puheeksi, viestität, että se on sallittua ja hyväksyttävää.



*Sopuisa työyhteisö -hankkeen keskeinen viesti oli, että kiusaamisen puheeksi ottaminen on jokaisen työyhteisön jäsenen asia*



# Neljäs askel

---

**Esimiehet selvittävät asianmukaisesti tietoonsa tulleet epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen kokemukset tai havainnot sekä vastuuttoman työkäyttäytymisen.**

Epäasiallisen kohtelun tai työpaikkakiusaamisen kokemuksen selvittäminen on aina esimiehen tehtävä (Työturvallisuuslaki 28 §).

Tieto epäasiallisesta kohtelusta tai vastuuttomasta työkäyttäytymisestä voi tulla esimiehelle työntekijän itse kokemana tai työtoverin havaintona, ilmapiirikyselyssä, kehityskeskustelussa tai viesteinä työsuojelusta tai työterveyshuollosta.

**TEHTÄVÄ 1: Miten voit rohkaista työntekijöitä ottamaan esiin itse kokemansa tai havaitsemansa epäasiallinen kohtelu tai vastuuton työkäyttäytyminen. Mieti erilaisia keinoja.**

## **Esimerkiksi:**

- Ota kehityskeskustelussa jokaisen työntekijän kanssa puheeksi heidän kokemuksensa työyhteisön ilmapiiristä, yhteistyön toimivuudesta ja heidän kokemastaan tai havaitsemastaan epäasiallisesta tai muusta huonosta työkäyttäytymisestä.

- Mikäli työpaikallanne on toimintamalli kiusaamisen ja epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn, käy toimintamalli läpi ja keskustele siitä työntekijöiden kanssa. Miettikää, miten on hyvä toimia juuri omassa työyhteisössänne.

Ihmisten välisiin konflikteihin ja ei-hyväksyttävään käyttäytymiseen puuttuminen ei ole aina helppoa. Moni esimies kokee arkuutta ja osaamattomuutta ja miettii puuttuako vai ei ja milloin pitää puuttua.

**TEHTÄVÄ 2: Millaisissa tilanteissa olet jäänyt pohtimaan, puuttuako vai ei ja mikäli puutun, miten otan asian puheeksi? Millaiset puheeksi oton tilanteet ovat sinulle vaikeita?**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Milloin esimiehen pitää puuttua?

- **Nyrkkisääntö:** työntekijän käyttäytymiseen tai toimintaan on puututtava silloin, kun se haittaa työn tekemistä tai muiden työntekijöiden hyvinvointia.
- Kun työnantaja/esimies saa tiedon häirinnästä tai kiusaamisesta.
- Kun työntekijän toiminnassa tai käyttäytymisessä on tapahtunut selvä muutos verrattuna aikaisempaan verrattuna. Työterveyshuollon kanssa rakennetut varhaisen tuen mallit ohjaavat esimiestä toimimaan, kun hänelle nousee huoli työntekijän jaksamisesta tai terveydestä. Konsultoi tarvittaessa työterveyshuoltoa.
- Kun alkaa tuntua siltä – kun mielessä pyörii kysymys, puuttuako vai ei.

## Epäasialliseen kohteluun ja kiusaamiseen puuttuminen

Kun saat tiedon koetusta tai havaitusta epäasiallisesta käyttäytymisestä tai kiusaamisesta, ota asia aina vakavasti ja ryhdy selvittämään tilannetta viivyttämättä. Mikäli työpaikallasi on epäasiallista käyttäytymistä ja kiusaamista koskeva toimintaohje, toimi sen mukaisesti.

## Selvittelyn keskeiset periaatteet

- Tavoitteena on selvittää, onko epäasiallista käyttäytymistä tapahtunut ja jos sellaista todetaan, lopettaa se.
- Tilanne tulee selvittää tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.
- Käsittele tilannetta asianosaisten kanssa, sitä ei voi käsitellä anonyymisti.
- Lähde selvittelyyn avoimin mielin, ilman ennakkokäsityksiä.

- Kuuntele ensin kiusaamista kokevaa ja siitä syytettyä erikseen. Riittävä kuulluksi tulemisen tunne on tärkeä. Järjestä sen jälkeen yhteinen keskustelu. Jokaisessa keskustelussa puhutaan konkreettisista tilanteista, mitä on tapahtunut, milloin.
- Mikäli epäasiallista kohtelua ilmenee, tehkää tarvittavat työt ja käyttäytymistä koskevat sopimukset sen lopettamiseksi.
- Tee yhteiskeskustelusta muistio. **Kirjaa keskustelun tavoite ja tehdyt sopimukset!** Dokumentti palauttaa mieleen, mistä sovittiin. Siihen palataan tilanteen seurannassa.
- Sovi seurannasta ja sen aikataulusta.
- Mikäli ei päästä sopimukseen tai epäasiallinen käyttäytyminen jatkuu, tekee työnantaja tarvittavat ratkaisut.

Apua ja tukea tilanteen selvittämiseen saat tarvittaessa henkilöstöhallinnosta, omalta esimieheltäsi tai työterveyshuollosta. Vastuu tilanteen selvittämisestä ja tarvittavista toiminnoista säilyy aina työnantajalla.

**Lisää tietoa:** <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen/>

## Vastuuttoman työkäyttämisen puheeksi ottaminen

Myös vastuuttoman työkäyttämisen puheeksi ottaminen on esimiehen tehtävä. Ota vastuuton ja häiritsevä työkäyttäytyminen puheeksi työntekijän kanssa kahden kesken mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

### Puheeksi ottamisen prosessi

#### Valmistaudu huolella

- selkiytä itsellesi keskustelun tavoite
- tee selkeä etenemissuunnitelma (kirjallinen on usein hyvä)
- kerää tietoa, varmista faktat, selustasi
- konsultoi tarvittaessa henkilöstöhallintoa tai luottamusmiestä

Kun kutsut työntekijän keskusteluun kerro, että tarkoitus on keskustella työhön liittyvästä käyttäytymisestä.

#### Puheeksi ottamisen läpivienti

- kerro keskustelun tavoite ja kuvaa havainnot ja saamasi tiedot työntekijän haitallisesta käyttäytymisestä
- perustele miksi työntekijän käyttäytyminen ei ole hyväksyttävää ja miten se vaikuttaa työhön
- ole selkeä, älä selittele tai esitä olettamuksia työntekijän käyttäytymisen syistä
- kuuntele työntekijää ja hänen näkemystään tilanteesta, kysy, selvennä ja tarkenna
- konkretisoi käyttäytyminen, johon haluat muutoksen, aseta muutokselle tavoite, sopikaa, miten muutos näkyy

- tarkista keskustelun lopuksi, että teillä on yhteinen näkemys siitä, mistä puhuttiin ja mitä sovittiin
- dokumentoi keskustelu ja sopimus
- sovi seurantalaverin ajankohta

#### Muista:

- ole johdonmukainen ja tasapuolinen
- puhu aina työstä ja työn tekemisestä, älä puhu työntekijän ominaisuuksista tai persoonallisuuden piirteistä
- älä menetä mielenmalttiasi tai lähde kinaamaan. Jos tunnet, että tunteesi saavat vallan, keskeytä tilanne, ja sovi milloin jatketaan
- etsi tarvittaessa koulutusta ja tukea (vertaistukea, tukea ylemmältä esimieheltä)
- tartu tilanteisiin rohkeasti, usko että kokemus opettaa

Epäasiallisen kohtelun, työpaikkakiusaamisen tai vastuuttoman käyttäytymisen puheeksi ottaminen ei ole aina helppoa.

Sopuisa  
työyhteisö -hankkeen  
esimiesvalmennusten  
keskeiset opit olivat  
esimiesten mielestä

- hyvän valmistautumisen, käsikirjoituksen sekä konkreettisen ja riittävän faktan merkitys
- keskustelun vieminen jämäkästi eteenpäin ja mielenmaltin säilyttämisen tärkeys keskustelussa



## **Esimerkiksi seuraavat kysymykset mietityttävät usein esimiehiä:**

Mitä tehdä, jos työntekijä kertoo kokemastaan epäasiallisesta kohtelusta, mutta sanoo, että esimies ei kuitenkaan saa ryhtyä mihinkään?

- kysy, mitä työntekijä odottaa sinulta, mitä hän toivoo sinun tekevän kun hän tuli kertomaan asiasta. Kerro hänelle, että työturvallisuuslain mukaan esimiehen tulee selvittää tietoonsa tullut kiusaamiskokemus tai kiusaamisepäily.
- mikäli useampi tämän saman tilanteen havainnut työtoveri tulee kertomaan sinulle havainnoistaan, tulee sinun esimiehenä lähteä selvittämään sitä.

Pitääkö puuttua, jos viesti vastuuttomasti käyttäytyvästä työntekijästä tulee vain yhdeltä työntekijältä?

- yhden työntekijän kertoman pohjalta ei vielä pidä lähteä keskusteluun. Kerää riittävästi esimerkkitilanteita häiriökäyttäytymisestä.
- kun useampi työntekijä on tullut kertomaan saman työntekijän häiritsevistä käyttäytymisestä, aloita puheeksi otto.
- mieti, onko sinulla omakohtaisia havaintoja kyseisen työntekijän käyttäytymisestä. Jos on, hyödynnä niitä puheeksi otossa.

Pitääkö ottaa puheeksi, jos useampi työntekijä on tullut kertomaan vastuuttomasti käyttäytyvästä työntekijästä, mutta sanoo, että esimies ei saa kertoa kuka on kertonut?

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

Mitä tehdä, mikäli keskusteluun kutsuttu kieltäytyy tulemasta keskusteluun tai hakee sairauslomaa?

- kerro työntekijälle ymmärtäväsi, että tilanne voi tuntua työntekijästä epämiellyttävältä. Motivoi työntekijää keskusteluun perustelemalla, miksi keskustelu on hyvä käydä.
- jos työntekijä lähtee sairauslomalle, pidä keskustelu hänen palattuaan.
- voit velvoittaa työntekijän tulemaan keskusteluun. Voit myös kertoa, että keskustelu on työtehtävä. Äärimmäisessä tilanteessa antaa työmääräyksen tulla keskusteluun.

Mitä tehdä, kun häiritsevän työkäyttäytymisen lopettamisesta on tehty sopimus, mutta mikään ei muutu?

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

Mitä tehdä, kun 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.



# Viides askel

---

**Pohditaan, sallitaanko epäasiallinen käyttäytyminen omassa työyhteisössä.**

**Tunnistetaan epäasiallisen kohtelun puheeksi ottamista ja siihen puuttumista haittaavat tai estävät tekijät työyhteisössä.**

## Sallitaanko meillä epäasiallinen käyttäytyminen?

Epäasiallinen kohtelu tai vastuuton työkäyttäytyminen sallitaan työpaikoilla yllättävän usein. Kyse voi olla siitä, että esimiehet tai yksittäiset työntekijät ajattelevat, että ”joidenkin käyttäytymistä ei vain voi muuttaa” tai että huonosta käyttäytymisestä ja siihen puuttumattomuudesta on tullut osa työyhteisön toimintakulttuuria.

Epäasiallisen ja vastuuttoman työkäyttäytymisen sallimista perustellaan usein sillä, että epäasiallisesti käyttäytyvä

- ”on vain sellainen persoona”, ”hän on niin dominoiva ihminen”
- ”hänellä on ollut niin vaikeaa”
- ”hän on niin hyvä työntekijä”
- ”hänellä on tärkeä asema tai hän on oman alansa erityisosaaja.”

Sopuisa työyhteisö -hankkeessa epäasialliseen kohteluun puuttumattomuuden syiksi mainittiin myös:

- pelko siitä, että tilanne vaan pahenee
- ei uskota, että tilanne selviää
- pelko siitä että kiusaaminen kääntyy itsen
- ei tiedä, kenen kautta viedä eteenpäin
- esimiehelle ei uskalleta kertoa, koska vaikea myöntää, että on heikko,
- leimautumisen pelko
- vaikeaa, jos kiusaaja on esimiehen kaveri

Epäasiallisen tai vastuuttoman työkäyttäytymisen sallimisesta puhuminen yhdessä voi olla vaikeaa eikä sitä pidä edellyttää kaikilta yhteisön jäseniltä. Keskustelua voidaan käydä myös yleisemmällä tasolla eikä vain oman yhteisön tilanteesta.

### Pohdittavaksi:

- Tunnistattekko tilanteita, joissa epäasiallinen käyttäytymisen annetaan mennä ”sormien läpi” omassa työyhteisössä
- Onko mielestänne jotain sellaisia syitä tai tilanteita, joissa ajoittainen epäasiallinen käyttäytyminen voidaan hyväksyä?



# Kuudes askel

---

**Myönteisen, työn suuntaisen ja vastuullisen työkäyttäytymisen ja vuorovaikutuksen kehittäminen.**

## Myönteisen, työn suuntaisen vuorovaikutuksen kehittäminen ja tukeminen

Tämän päivän työelämässä on tärkeää panostaa myös toimivaan arkeen ja hyvään, myönteiseen vuorovaikutukseen. Yhteinen keskustelu työstä ja työn sujumisesta arjessa auttaa kaikkia ymmärtämään jokaisen työntekijän työn tärkeyden kokonaisuudessa.

Myönteinen vuorovaikutus tukee työyhteisön työskentelyä. Kun työyhteisön jäsenillä on tunne, että kaikista asioista voidaan puhua, jokainen uskaltaa ottaa myös itseä harmittavat asiat ja väärinymmärrykset puheeksi välittömästi. Myönteisen vuorovaikutuksen ylläpitäminen tai uudenlaisen vuorovaikutuksen rakentaminen työyhteisöön vaatii sekä työntekijöiden että esimiehen sitoutumista. Jokainen voi omalla käytöksellään vaikuttaa siihen, minkälainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee.

## Arvostus ja luottamus

Toisen arvostaminen ja luottamus tukevat myönteistä vuorovaikutusta ryhmässä. Arvostus ja luottamus syntyvät monenlaisista päivittäisistä asioista työssä ja työn tekemisessä: siitä, että otetaan työtoverit huomioon ja annetaan heille myönteistä palautetta, siitä, että jokainen hoitaa omat työtehtävänsä ja auttaa muita tarvittaessa, siitä, että yhteisesti sovituista pelisäännöistä pidetään kiinni.

### TEHTÄVÄ 1: Arvostuksen kokemus

- Yksilöllinen pohdinta: Mistä itsellesi syntyy kokemus siitä, että työtäni arvostetaan työpaikalla?
- Ota pari ja jaa ajatuksesi hänen kanssaan.

Jakakaa ajatuksianne arvostuksen kokemuksesta ja siihen vaikuttavista asioista keskustellen pienryhmissä tai koko työyhteisön kesken.

Sopuisa työyhteisö-hankeessa yksiköissä, joissa tehtiin kehittämis-toimia työntekijöiden keskinäisen arvostuksen koettiin lisääntyneen.

## Palautteen antaminen

Jotta työt sujuisivat ja yhteistyö olisi toimivaa, tarvitaan sekä korjaavaa että myönteistä palautetta. Oma toimintaa on vaikea muuttaa, jos ei saa palautetta siitä, mikä menee väärin ja mitä omassa toiminnassa pitäisi muuttaa.

Myönteinen palaute vahvistaa toimivia käytäntöjä ja kannustaa jakamaan hyviä käytäntöjä työyhteisössä.

### TEHTÄVÄ 2: Myönteisen palautteen antaminen työtoverille

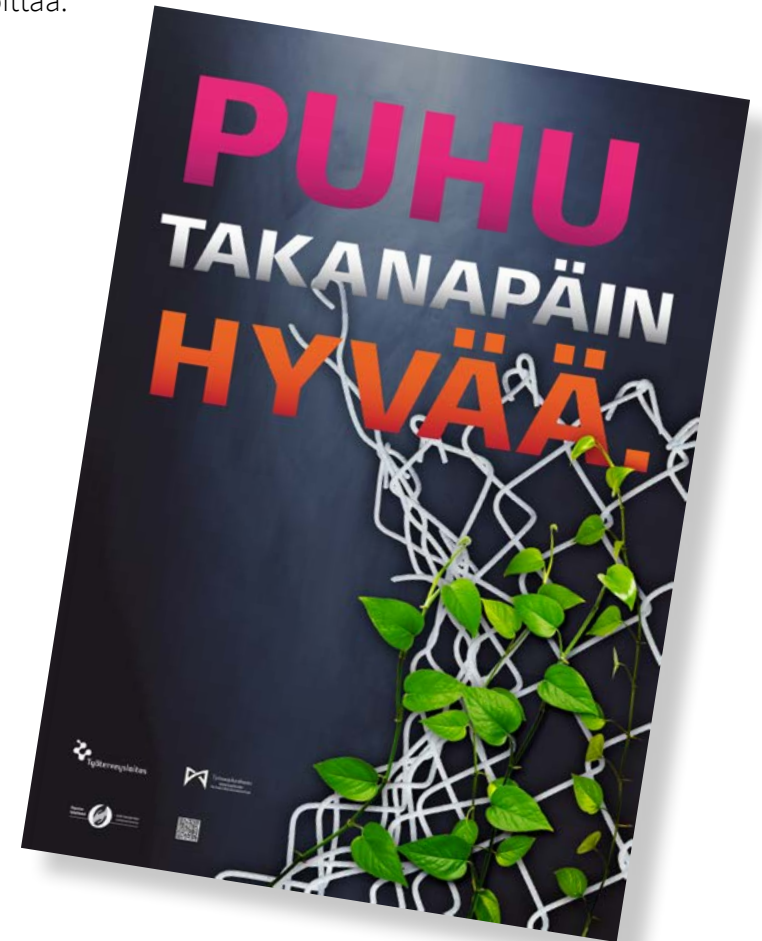
Harjoitus tehdään pareittain

- Toinen parista antaa ensin toiselle myönteistä, työhön liittyvää palautetta. Palautteen on hyvä olla tuore, esimerkiksi edelliseltä viikolta.
- Kerro perustelut hyvälle palautteellesi
- Ota hyvä palaute vastaan!
- Vaihtakaa osia ja nyt toinen antaa myönteistä palautetta.

Keskustelkaa yhdessä siitä, miltä myönteisen palautteen saaminen ja antaminen tuntuivat.

### TEHTÄVÄ 3: Puhu takanapäin hyvää

- Jakaannutaan pieniin ryhmiin. Ryhmissä keskustellaan, mitä ajatuksia ”Puhu takanapäin HYVÄÄ.” -kuva herättää.
- Jokainen ryhmä kertoo muille kuvan herättämät ajatukset.
- Pohditaan yhdessä, mitä meidän työyhteisössä ”Puhu takanapäin hyvää” tarkoittaa.



## Vastuullisen työkäyttäytymisen arviointi ja kehittäminen

Jokaisen työkäyttäytymisessä on sekä vahvuuksia että kehittämistarpeita. Myös työyhteisössä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa on hyvin toimivia puolia, mutta usein myös toimintatapoja, joita olisi hyvä kehittää työyhteisön toimivuuden ja yhteistyön tukemiseksi.

Seuraavalla sivulla olevaa vastuullisen työkäyttäytymisen arviointilomaketta voidaan käyttää sekä oman työkäyttäytymisen arviointiin että koko työyhteisön toiminnan arviointiin ja hyvin toimivien käytäntöjen löytämiseen ja kehittämiseen.

### Vastuullisen työkäyttäytymisen arviointilomake

- Tervehdin kaikkia
- Hoidan työtehtäväni, otan vastuun tekemisistäni
- Toimin sovitusti
- Olen aktiivinen, kyselen, otan selvää asioista ja jaan tietoa
- Autan ja neuvon muita tarvittaessa
- Luotan siihen, että muut tekevät oman työnsä; esimerkiksi en puutu tarpeettomasti toisten työhön
- Annan sekä myönteistä että korjaavaa palautetta rakentavasti suoraan asianosaiselle

- Pystyn vastaanottamaan ja hyödyntämään saamani korjaavan palautteen
- Arvioin ja olen valmis muuttamaan myös omaa toimintatapaani, käyttäytymistäni ja asenteitani
- Olen asiallinen vuorovaikutuksessa kaikkien kanssa (esimerkiksi kuuntelen rauhassa, olen kiinnostunut, annan toistenkin olla oikeassa, en keskeytä, perustelen näkemykseni)
- En arvostele muita tai puhu pahaa selän takana
- Nostan esiin työn tekemisessä ja työyhteisössä havaitsemani ongelmat niiden kanssa, jotka voivat asiaan vaikuttaa

**YKSILÖTEHTÄVÄ: Arvioi yllä olevien väittämien avulla hetki omaa työkäyttäytymistäsi.**

Arvioi jokainen väittämä vaihtoehdoilla toimii hyvin/parannettavaa. Mitkä vastuullisen työkäyttäytymisen piirteet toimivat omalla kohdallasi hyvin ja mihin oman käyttäytymisesi puoliin sinun olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota.

Yksilöarvioita ja pohdintoja ei jaeta työyhteisössä vaan jokaisen oma arvio jää kunkin omaan tietoon. Yhdessä voidaan jakaa mitä ajatuksia heräsi, kun teki tehtävän. Mihin itse kiinnitti huomiota?





# Lopuksi

---

Kiitos työkirjaan tutustumisesta. Toivottavasti työkirja herätti työyhteisösänne innostusta keskustella ja työskennellä yhdessä myönteisen ja työn suuntaisen toiminnan ja vuorovaikutuksen äärellä.

Toivomme, että olette päässeet eteenpäin yhdessä tunnistamienne vuorovaikutuksen tarpeiden ja niistä nostamienne tavoitteiden eteenpäin viemisessä ja yhteisönne vuorovaikutuksen ja ilmapiirin kehittämisessä.

Taival kohden Sopuisaa työyhteisöä jatkuu!



**Työterveyslaitos**