

## OPINNÄYTETYÖ

### **Työyhteisön resilienssin vahvistaminen** työväkivallan aiheuttamassa psykososiaalisessa kuormituksessa

Jutta Karvonen

Yhteisöpedagogi YAMK

(90 op)

4 / 2025

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi YAMK

---

Tekijät: Jutta Karvonen

Opinnäytetyön nimi: Työyhteisön resilienssin vahvistaminen työväkivallan aiheuttamassa psykososiaalisessa kuormituksessa

Sivumäärä: 76 ja 5 liitesivua

Työn ohjaaja: Pekka Kaunismaa

Työn tilaaja: Hämeenlinnan kaupunki

---

Työväkivalta ja sen uhka on yleinen työelämän ilmiö, joka koskettaa lähes kaikkia ihmissuhdetyötä tekeviä. Suurin osa siitä on henkistä väkivaltaa ja väkivallan uhkaa. Sen rinnalla kulkee toinen huolestuttava työelämän ilmiö, sairauspoissaolojen tilastoa johtaa mielenterveysystistä johtuvat poissaolot. Nämä kaksi ilmiötä kulkevat rinnakkain ja asettavat haasteita mm. esihenkilö- ja työyhteisötyöhön.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli luoda toimintamalli työyhteisön resilienssin vahvistamiseen työväkivallan aiheuttamassa psykososiaalisessa kuormituksessa. Kohdeorganisaationa oli Hämeenlinnan kaupunki, jonka opetustoimeen kehittämistyö kohdistettiin. Organisaation työturvallisuusilmoituksista suurin osa tulee oppilaiden haastavasta ja väkivaltaisesta käytöksestä työntekijöitä kohtaan.

Toimintamallissa osallistettiin työyhteisöä yhdessä kehittämään ennakoivia ja turvallisia työtapoja työväkivallan hallintaan sekä samanaikaisesti kohdennettiin psykososiaalinen tuki koko työyhteisölle. Työyhteisön resilienssiä vahvistavalla prosessilla pystyttiin vaikuttamaan työyhteisön tarpeiden mukaisella tuella työyhteisön yhteistoiminnan, vuorovaikutuksen ja luottamuksen paranemiseen.

Työyhteisön resilienssiä vahvistava prosessi on kustannustehokas menetelmä, jolla työväkivaltaa kokeneet työyhteisöt saavat samanaikaisesti kehitettyä konkreettisia, turvallisuutta lisääviä toimintamalleja ja psykososiaalista tukea. Se vahvistaa myös hyvää työntekijäkokeamista, jolla osaavaa henkilöstöä saadaan sitoutettua organisaatioon. Turvalliset toimintamallit vaikuttavat myös oppilaiden turvalliseen koulupäivään.

---

Asiasanat: työväkivalta, resilienssi, psykososiaalinen tuki, työyhteisöt, työhyvinvointi

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Master of Humanities, Community Educator

---

Author: Jutta Karvonen

Title: Enhancing Organizational Resilience in Response to Psychosocial Strain Caused by Workplace Violence

Number of Pages: 76 and 5 attachment pages

Supervisor: Pekka Kaunismaa

Commissioned by: City of Hämeenlinna

---

Workplace violence and its threat are common issues in today's working life, especially for people working in human-centered professions. Most of this violence is psychological or comes as threats rather than physical acts. At the same time, mental health problems have become the leading reason for sick leave. These two challenges often go hand in hand and put pressure on both supervisors and work communities.

The goal of this development project was to create a practical model for strengthening a work community's resilience when facing the psychosocial strain caused by workplace violence. The project was carried out in the City of Hämeenlinna, focusing on its education sector. Most of the organization's safety reports are related to students' challenging or violent behavior toward staff.

The model was built by involving the whole work community in developing safe and proactive ways of dealing with workplace violence. At the same time, psychosocial support was provided for everyone. This process helped improve teamwork, communication, and trust within the work community by responding to their actual needs.

This kind of resilience-building process is a cost-effective way to support work communities that have experienced violence. It allows them to develop safer working methods while also receiving support for their well-being. It also helps improve the overall employee experience, which can support staff retention. In schools, safer practices also help make the school day safer for students.

---

Keywords: workplace violence, resilience, psychosocial support, well-being at work

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
2	ORGANISAATION NYKYTILANTEEN TUNNISTAMINEN.....	9
	2.1 Tilajaorganisaation esittely .....	9
	2.2 Työturvallisuusilmoitukset kehittämistyön taustalla .....	11
	2.3 Asiantuntijahaastattelut.....	11
	2.3.1 Työturvallisuusilmoitukset .....	11
	2.3.2 Turvallisuusjohtamisen haasteet.....	12
	2.3.3 Henkilöstön turvallisuusosaaminen ja -ohjeet.....	12
	2.3.4 Haastavasti käyttäytyvä oppilas .....	13
	2.3.5 Psykososiaalinen tuki .....	14
	2.4 Lehtikirjoituksilla näkyvyyttä työväkivallan haasteeseen .....	14
	2.5 Työväkivallan ilmiöitä.....	15
3	TYÖVÄKIVALTA TYÖELÄMÄN HAASTEENA.....	17
	3.1 Kouluväkivallan lisääntyminen heikentää työturvallisuutta.....	17
	3.2 Lait työturvallisuuden tukena .....	19
	3.3 Työturvallisuuden asiantuntijahenkilöt.....	20
	3.4 Työväkivallan terveydelliset vaikutukset .....	21
	3.5 Psykososiaalisen tuen interventiot .....	22
	3.6 Työyhteisön yhteistoiminnan ja perustehtävän vaarantuminen.....	22
4	TYÖYHTEISÖN RESILIESSIN VAHVISTAMINEN .....	24
	4.1 Työyhteisö rakentuu yksilöistä .....	24
	4.2 Työyhteisön voima .....	25

4.3	Avoin vuorovaikutus on keskeinen yhteisöresilienssiä ylläpitävä voima.....	27
4.4	Ammatillinen toiminta vahvistaa resilienssiä.....	27
4.5	Työväkivallan hallinnan coaching -prosessi.....	28
4.6	Työyhteisön resilienssiä vahvistava työturvallisuusjohtamisen prosessi .....	29
5	<b>KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET JA MENETELMÄT .....</b>	<b>34</b>
5.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön keinot.....	35
5.2	Tutkimuksellinen kehittäminen .....	37
5.3	Palvelumuotoilu tutkimuksellisena lähestymistapana .....	38
5.4	Yhteiskehittämisen menetelmänä coaching.....	39
5.5	Osallistuva havainnointi ja aineiston analysointi.....	40
5.6	Eettisyys ja luotettavuus .....	41
6	<b>KEHITTÄMISTYÖN TOIMENPITEET .....</b>	<b>43</b>
6.1	Toimintamallin palvelupolku.....	43
6.2	Toimintamallin prototyyppi.....	45
6.3	Tutkimukseen osallistuneet kohderyhmät .....	47
6.4	Asiakaspalautteet .....	48
6.5	Tutkimusaineiston tiivistelmä.....	48
7	<b>KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET.....</b>	<b>51</b>
7.1	Psykologinen turvallisuus .....	52
7.2	Työväkivallan tunnistaminen.....	54
7.3	Työväkivaltatilanteen ennakointi.....	56
7.4	Työväkivaltatilanteessa toimiminen .....	57
7.5	Työyhteisön resilienssin vahvistuminen.....	59
8	<b>KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....</b>	<b>62</b>

8.1 Kehittämissuositus 1: Työväkivallan tunnistamisen lisääminen.....	62
8.2 Kehittämissuositus 2: Turvallisuusjohtamisen vastuu ja rooli .....	62
8.3 Kehittämissuositus 3: Työturvallisuusilmoituksiin nopea reagointi .....	63
8.4 Kehittämissuositus 4: Psykologinen ensiapu jokaisen työntekijän taito .....	64
<b>9 POHDINTA.....</b>	<b>65</b>
9.1 Validointia ja vastuuttamista .....	66
9.2 Huono työilmapiiri vai työyhteisön sisäinen työväkivalta.....	67
9.3 Työyksikön yksilölliseen tuen tarpeeseen vastaaminen .....	67
9.4 Työyhteisön asiantuntijuus .....	69
9.5 Työturvallisuusvastuun oivaltaminen .....	69
9.6 Turvallisuusjohtajan monipuolinen osaaminen .....	70
9.7 Työturvallisuuden vaikutus oppilasturvallisuuteen .....	71
9.8 Työyhteisön resilienssin vahvistamisen ohjaaminen .....	71
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>73</b>

# 1 JOHDANTO

Työväkivalta on vakava, maailmanlaajuinen työturvallisuuden haaste. Sillä tarkoitetaan tilanteita, joissa työntekijä joutuu fyysisen tai henkisen väkivallan kohteeksi työtehtäviensä hoitamisen aikana ja se vaarantaa hänen turvallisuuttaan, terveyttään tai hyvinvointiaan (Euroopan työturvallisuus- ja työterveysvirasto). Työväkivalta voidaan jakaa ulkoisten ja sisäisten tekijöiden aiheuttamaan väkivaltaan. Ulkoisten tekijöiden aiheuttama työväkivalta on asiakkaiden tai heidän omaisten taholta tulevaa työväkivaltaa, sisäinen työväkivalta on työyhteisössä työskentelevien välillä tapahtuvaa työväkivaltaa. (Tuominen 2021, 15).

Työväkivalta tai sen uhka on yksilöllinen ja tilannekohtainen kokemus. Suurin osa siitä on henkistä väkivaltaa, jonka seuraukset työntekijän hyvinvoinnille voivat olla yhtä vakavat kuin fyysisenkin. Työväkivallan ennakointiin ja hallintaan on kehitetty erilaisia hallintaotemenetelmiä, turvallisuusohjeita ja koulutusta. Näiden keinojen vaikuttavuus ei aina vastaa työväkivallan aiheuttamiin kuormitustekijöihin. Näitä ovat mm. työturvallisuusjohtamisen haasteet, asiakasprofiilin erityistarpeet, työyhteisön heikko turvallisuus- ja vuorovaikutuskulttuuri ja työväkivallan aiheuttamat tunnekokemukset. (Karvonen 2021, 1.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä luodaan toimintamalli, jolla Hämeenlinnan kaupungin opetustoimen henkilöstöä tuetaan työväkivaltaa aiheuttaneessa psykososiaalisessa kuormituksessa. Kehittämistyön keskiössä on näkökulma, jossa työyhteisön omaa asiantuntijuutta hyödyntämällä voidaan parantaa työturvallisuutta. Toimintamalli on innovatiivinen, sillä kehittämistyössä vastataan samanaikaisesti työturvallisuuslain vaatimukseen työturvallisuuden kehittämisestä sekä kohdennetaan psykososiaalinen tuki koko työyhteisölle. Tähän asti nämä kaksi teemaa on eroteltu ja psykososiaalinen tuki on usein yksittäiselle työntekijälle kohdistettua tukea työterveyshuollon järjestämänä.

Työväkivallan teeman esille nostaminen Hämeenlinnan kaupungin organisaatiossa on tärkeä työntekijän veto- ja pitovoiman vuoksi. Työturvallisuuden parantamisen ja psykososiaalisen tuen madaltamisen tavoitteena on vahvistaa työntekijöiden resilienssiä työväkivallan aiheuttamia kuormitustekijöitä kohtaan. Keskeisiä teemoja ovat minä- ja yhteisöpystyvyyden sekä työn hallinnan ja merkityksen tunteiden vahvistaminen, joilla on vahva työhyvinvointia parantava vaikutus. Työväkivallan haaste on organisaation yhteinen haaste, joten toivottavaa on, että tutkimuksellinen kehittämistyö nostaa näkyväksi myös muunlaisia kehitystarpeita aiheen ympärille.

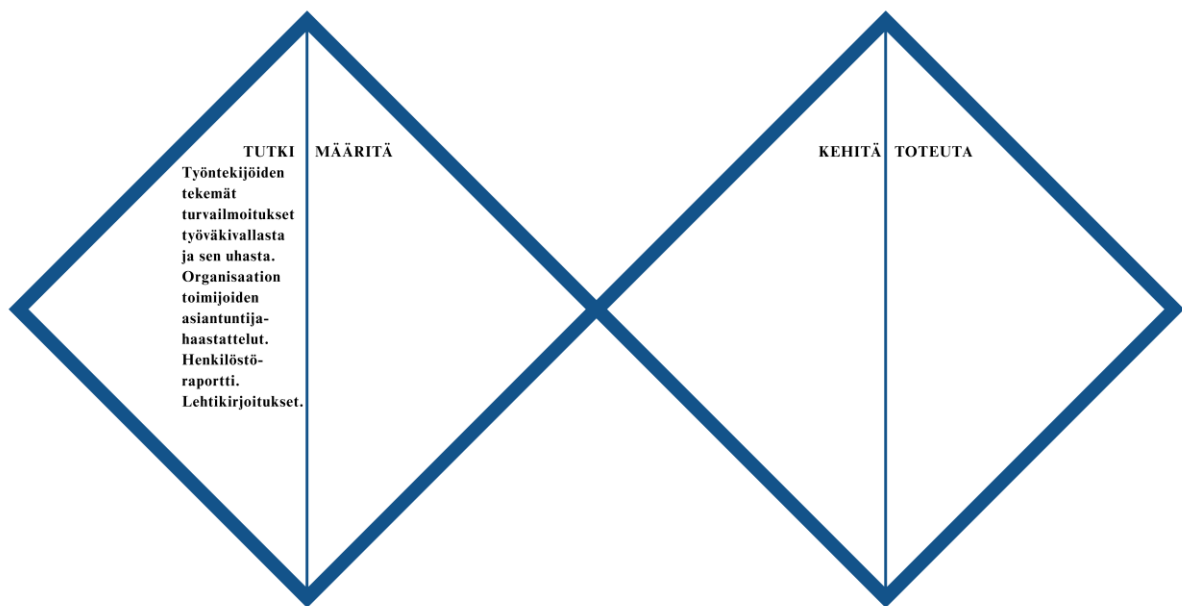
riltä. Tutkimuksellinen kehittämistyö kohdennetaan opetuslalle, mutta valmistuessaan se palvelee laajemmin työelämää työväkivallan hallinnan kehittämistyössä. Kehittämistyö toteutetaan palvelumuotoilun menetelmillä, jossa hyödynnetään tuplatimanttityökalun prosessinomaisen kehittämisen neljää vaihetta: tutki, määritä, kehitä ja toteuta (Dookie 2022). Työyhteisöprosessissa lähdetään työväkivallan aiheuttamista tunnekokemusten purkamisesta kohti työyhteisön oivalluttamista, yhteiskehittämistä sekä yksilö- ja työyhteisöresilienssin vahvistamista. Reflektoivalla ja oivalluttavalla coaching-työskentelyllä osallistetaan työntekijöitä nostamaan hiljainen tieto näkyväksi, oppimaan toinen toiselta, kehittämään yhdessä turvallisempia työtapoja sekä tunnistamaan oma ja työyhteisön psykososiaalisen tuen tarve.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnetään aiemmin Päijät-Sotessa toteuttamaani työväkivallan hallinnan kehittämistyön antia, jonka tavoitteena oli mm. työyhteisön asiantuntijuuden vahvistaminen työväkivallan ennaltaehkäisyssä. Tässä kehittämistyössä havaittiin, ettei työyhteisön kesken oltu riittävästi mietitty yhteisiä, ennakoivia ja turvallisia toimintamalleja työväkivallan hallintaan. Lisäksi havaittiin työväkivallan yksilöllinen kokemus ja vahva pärjäämisen kulttuuri. Huolestuttavaa oli, ettei työväkivaltaa kokeneet hyödyntäneet riittävästi työterveyden tukea ja hoitoa. Lisäksi tilanteiden vertaispurku jäi lähes aina tekemättä. (Karvonen 2021, 4.)

Aihe on itselleni läheinen ja tärkeä. Olen pitkään työskennellyt haastavasti käyttäytyvien asiakkaiden ohjaustyössä ja joutunut kohtaamaan niin fyysistä kuin henkistä työväkivaltaa. Olen myös kokenut, miten työväkivalta heikentää työyhteisön yhteistoimintaa ja asiakastyön haasteista on tullut työyhteisön haasteita. Työnohjaajana ja coachina toimiessani olen kuullut lukuisten ihmisten kertomuksia työväkivallan kokemuksista ja sen haitallisista vaikutuksista. Työväkivalta on aiheuttanut pitkiä sairauslomia ja työuupumusta. Lisäksi se on ollut syy vaihtaa työnantajaa tai hakeutua eri alalle. Näkyväksi on myös tullut, ettei kaikkea työväkivaltaa saada ennaltaehkäistyä, mutta työyhteisön tarpeiden mukaisella tuella, sen haitallisia vaikutuksia on onnistuttu vähentämään.

## 2 ORGANISAATION NYKYTILANTEEN TUNNISTAMINEN

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on tilaajaorganisaation työväkivallan nykytilanteen tunnistaminen. Sen tavoitteena on tunnistaa ne keinot, joita organisaatiolla on tällä hetkellä käytössä työväkivallan hallintaan ja ennaltaehkäisyyn. Lisäksi lähtötilanteen tutkiminen tuo esiin nykytilanteen haasteet, jotka osaltaan luovat pohjan kehittämistyön tavoitteiden määrittämiselle. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä lähtötilanteen tunnistamisen toteutin tekemällä asiantuntijahaastatteluja organisaation eri toimijoille ja tutustumalla organisaation henkilöstöraporttiin. Lisäksi hyödynsin organisaatiossa työntekijöiden tekemiä työturvallisuusilmoituksia työväkivallasta ja sen uhasta. Tutustuin myös tutkimuksellisen kehittämistyön aikana käytyä lehtikirjoittelua aiheesta. Aiheesta syntyneet teemat nimesin palvelumuotoilun tuplatimanttityökalun ensimmäiseen, tunnista-sarakkeeseen (kuva 1). (Dookie 2022.)



Kuva 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön nykytilanteen tunnistaminen tuplatimanttityökalulla – Jutta Karvonen 2025

### 2.1 Tilaajaorganisaation esittely

Tutkimuksellisen kehittämistyön tilaajaorganisaationa on Hämeenlinnan kaupunki, joka on Kanta-Hämeen suurimpia työnantajia. Organisaatiossa on varhaiskasvatuksen ja opetustoimen lisäksi paljon muuta ihmisten parissa tehtävää työtä. Hämeenlinnan kaupunki on vuonna 2022

käynyt läpi suuren organisaatiomuutoksen, jossa Kanta-Hämeen hyvinvointialueelle siirtyi lähes puolet työntekijöistä. Kaupungilla on tällä hetkellä 1800 työntekijää sivistys- ja hyvinvointipalveluissa, konsernipalveluissa ja kaupunkirakenteessa. (Hämeenlinnan kaupunki 2023, 31.)

Hämeenlinnan kaupungin teemana on: Työn ilo syntyy, kun olet osa Hämeenlinnan väkeä! Toimintakulttuurin keskiössä ovat myönteisyys, lupa kehittää ja kokeilla sekä onnistumisiin panostaminen. Lisäksi toimintakulttuurin kehittämisessä huomioidaan vuorovaikutuskulttuurin, luottamuksen ja yhteisöllisyyden vahvistaminen. (Hämeenlinnan kaupunki 2023, 2-4.)

Hämeenlinnan kaupunki haluaa panostaa hyvinvoivaan henkilöstöön työkykyjohtamisen käytännöillä ja tavoitteilla. Työhyvinvointiohjelmalla tuetaan henkilöstön työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. Kaupunki on myös panostanut työntekijöiden fyysiseen aktiivisuuteen ja saanut Suomen Aktiivisin työpaikka -sertifikaatin 2022. Lisäksi kaupunki kehittää mahdollistavaa johtamista, jolla pyritään varmistamaan henkilöstön työhyvinvointi sekä alan pito- ja vetovoima. Johtamisen kivijaloiksi on nimetty menestyminen, mahdollistaminen ja huippuosaaminen. (Hämeenlinnan kaupunki 2023, 6-11.)

Hämeenlinnan kaupungin työsuojeluorganisaatioon kuuluu työhyvinvointipäällikön lisäksi kolme työsuojeluvaltuutettua. Työsuojeluorganisaation toiminta perustuu Lakiin työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006). Se velvoittaa työnantajan ja työntekijän välillä työsuojelusäädösten noudattamisen valvonnasta sekä yhteistoiminnasta (Mannermaa 2022, 44-45). Työsuojeluorganisaation tavoitteena on lisätä työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa työpaikan turvallisuuteen ja terveyteen liittyvien aiheiden käsittelyyn (Hämeenlinnan kaupunki 2024, 19). Lisäksi työsuojeluorganisaation toiminnalla voidaan yhtenäistää toimintatapoja ja tehostaa tiedonkulkua (Lanne 2002, 88). Työsuojeluorganisaatio osallistuu työpaikkakokouksiin, neuvottelu- ja kehittämistilaisuuksiin ja työryhmiin. Työsuojelun tehtävänä on toimia asiantuntijana ja työnantajan apuna työturvallisuuden ja -hyvinvointiin liittyvissä asioissa. Työsuojeluvaltuutettu seuraa oman alueensa työturvallisuusilmoituksia ja kommentoi niitä neutraalista neuvomalla ja antamalla toimintaehdotuksia työturvallisuuden parantamiseksi.

## 2.2 Työturvallisuusilmoitukset kehittämistyön taustalla

Työturvallisuusilmoitukset Hämeenlinnan kaupungilla tehdään WPro-järjestelmään, johon työntekijän tulee kirjata kaikki työtapaturmat, muut turvallisuushavainnot ja ammattitautiepäilyt. Lisäksi kaupunki panostaa ennaltaehkäisevään toimintaan kannustamalla työntekijöitä tekemään läheltä piti -ilmoitukset WPro-järjestelmään. Toimialueen johto ja työsuojeluorganisaatio seuraavat alueensa WPro-järjestelmän kautta oman vastualueensa työntekijöiden tekemiä työturvallisuusilmoituksia. WPro-järjestelmästä saa työturvallisuusilmoituksista yksityiskohtaista tietoa työväkivallan esiintyvyydestä kellonaikoineen, paikkoineen ja tilanteineen.

Vuonna 2023 työturvallisuusilmoituksia tuli 1301, joista 1010 ilmoituksen vaaratyyppinä oli työntekijään kohdistunut työväkivalta tai sen uhka. Myös vakuutusyhtiön korvaamista työtapaturmista suurin syy oli työväkivaltaan liittyvät tilanteet. (Hämeenlinnan kaupunki 2024, 19-20.) Suuri osa työturvallisuusilmoituksista tulee koulujen pienryhmistä, joissa on 6-10 oppilasta. Useimmiten ilmoituksissa toistuu fyysinen työväkivalta, esim. lyöminen, potkiminen, repiminen ja raapiminen. Työturvallisuusilmoitusten pohjalta ei voi tehdä yleistyksiä, sillä useampi ilmoitus voi kohdistua samaan oppilaaseen tai ne voivat tulla samoilta työntekijöiltä tai työyhteisöiltä.

## 2.3 Asiantuntijahaastattelut

Yhteistyöorganisaation tarpeen määrittelyä varten tein kuusi asiantuntijahaastattelua organisaation eri toimijoille. Haastattelujen tavoitteena oli saada monipuolinen kuva organisaation työväkivallan nykytilanteesta sekä kehittämistarpeista. Kysymykset annoin haastateltaville etukäteen, mutta itse haastattelussa ne toimivat vain keskustelun runkona. Haastattelut nauhoitin ja litteroin, jotta kehittämistyön tavoitteita määrittäessä pystyin palaamaan niihin.

### 2.3.1 Työturvallisuusilmoitukset

Asiantuntijahaastatteluissa tuli ilmi, että työturvallisuusilmoituksia tehdään liian vähän todellisiin tilanteisiin nähden. Erityisesti läheltä piti ja henkisen työväkivallan ilmoitukset jätetään usein tekemättä. Pääsääntöisesti ilmoitukset tehdään vasta, kun työväkivallan tilanteet ovat aiheuttaneet pidempiaikaista psykososiaalista kuormitusta tai työväkivallan seurauksena on työtapaturma.

Työturvallisuusilmoitusten systemaattisessa käsittelyssä yhdessä ilmoittajan ja työyhteisön kanssa osoittautui heikoksi. Haastatteluissa tuli ilmi, että ilmoittajalle on usein epäselvää, miten hänen tekemä työturvallisuusilmoitus on käsitelty ja mitä tukitoimia siihen kohdistetaan. Lisäksi koettiin, että ilmoituksiin reagointi on hidasta, ja tuki arjen työn haasteisiin jää usein toteutumatta. Työyhteisö joutuu kestämään toistuvia työväkivallan tilanteita liian pitkään, mikä aiheuttaa psykososiaalista kuormitusta niin työntekijälle kuin työyhteisölle.

Haastattelussa tuli myös ilmi, että työturvallisuusilmoituksia tulisi mahdollisesti enemmän, jos WPro-järjestelmässä olisi väkivallan vaihtoehtona lievempi termi. Toisinaan työntekijät kokevat, ettei pienempien oppilaiden taholta tulevaa väkivaltaa aina koeta työväkivaltana. Väki-valta terminä koetaan pahana, kun on kyse lapsen toiminnasta.

### 2.3.2 Turvallisuusjohtamisen haasteet

Hämeenlinnan kaupungin työyksiköiden riskien arvioinnista vastaa lähijohtaja, joka yhdessä työyhteisön kanssa tunnistaa vaaratilanteet ja kehittää turvallisia toimintamalleja mm. työväkivallan uhka- ja vaaratilanteisiin. (Hämeenlinnan kaupunki 2024, 20.)

Asiantuntijahaastatteluissa tuli ilmi, että työturvallisuusjohtamisen vastuiden parempi tunnistaminen vaatii jatkuvaa tukea. Toimialueiden johdolta toivottiin nopeampaa reagointia ja johdon mukaisuutta työväkivallan tilanteiden ennaltaehkäisyyn ja seurantaan. Lisäksi tuli ilmi, että työyksikön riskien arvioinnin ja kartoituksen toteuttamisessa esiintyy runsaasti työyksikkökohtaisia vaihteluita. Turvallisuusjohtamisen haasteina koettiin aika- ja resurssipula, sekä lähijohtajilla oleva alaisten suuri määrä. Lisäksi tuotiin esiin osaamisvaje, läheskään kaikilla lähiesihenkilöillä ei ollut ymmärrystä millainen turvallisuusjohtamisen vastuu ja rooli heillä on. Lisäksi oli epäselvää, millaisilla keinoilla pystytään vaikuttamaan työväkivallan ennaltaehkäisyyn. Lähiesihenkilöiltä toivottiin rohkeutta puuttua epäkohtiin ja valvoa esimerkiksi turvavarustelujen käyttöä. Myös sijaisten perehdyttämiseen toivottiin parannusta.

### 2.3.3 Henkilöstön turvallisuusosaaminen ja -ohjeet

Hämeenlinnan kaupunki on kiinnittänyt huomiota työntekijöidensä työturvallisuuteen kouluttamalla henkilöstöä työväkivallan ennakointiin ja tilanteissa turvallisesti toimimiseen. Lisäksi organisaatiossa on käytössä kirjallisia, toimialakohtaisia työväkivallan hallintaohjeita. (Hämeenlinnan kaupunki 2024, 20.)

Asiantuntijahaastatteluissa tuli ilmi, että Hämeenlinnan kaupungin Intrasta löytyy paljon työturvallisuuteen liittyvää tietoa ja ohjeistusta, mutta niihin tutustuminen ei työn arjessa ole aina mahdollista. Lisäksi kokemus oli, että Intran suuri tietomäärä vaikeuttaa tiedon löytämistä. Haastatteluissa tuli myös ilmi, etteivät valmiit ohjeet aina pysty vastaamaan työssä nousseisiin haasteisiin. Lisäksi tuli esiin, ettei organisaatiossa ole yhtenevää käytäntöä yhdessä työyhteisön kanssa tehtyihin työväkivallan hallintaan liittyviin työyksikkökohtaisiin menettelytapaohjeisiin. Myös työntekijän velvollisuudet ja oikeudet eivät olleet aina selkeästi tunnistettuja.

### 2.3.4 Haastavasti käyttäytyvä oppilas

Asiantuntijahaastatteluissa tuli esiin, että osassa työturvallisuusilmoituksissa on kyse samoista oppilaista. Kokemus oli, että oppilaan saama oikeanlainen tuki voi edetä hyvinkin hitaasti. Hyvinvointialueelle siirtyminen ja psykiatrisen puolen hoitojonot vaikuttavat myös kouluissa esiintyviin haasteisiin. Oppilaiden mielenterveysongelmiin ei saada riittävän ajoissa apua ja usein on kyse pitkistä prosesseista, ennen kuin mm. lääkitystarpeeseen pystytään reagoimaan.

Haastatteluissa myös kyseenalaistettiin opetusalan pohjakoulutus, ettei se nykyisellään vastaa oppilaiden moninaisiin tarpeisiin. Erityisosaamista kaivattiin oppilaan haastavan käytöksen ennakointiin ja puheella tilanteiden rauhoittamiseen. Toisaalta haastatteluissa tuli esiin, ettei erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden kohdalla haastava käytös ole aina ennakoitavissa. Työväkivaltaa lisää myös, että oppilaan kanssa ollaan pitkiä aikoja yhdessä ja harjoitellaan taitoja, jotka osaltaan tuovat ristiriitatilanteita.

Pohdintaa aiheutti työntekijöiden mahdollinen provosoiva toiminta, jossa työntekijä toimii tiukasti oppimisen tavoitteiden mukaisesti, vaikka tilanteesta toistuvasti seuraa oppilaan haastavaa käytöstä. Haastateltavat kokivat, että työntekijöillä tulisi olla enemmän tilannekohtaista arviointia ja oman toiminnan tarkastelua. Milloin on tärkeämpi turvataan oma ja oppilaan turvallisuus, ja missä kohtaa oppilaalta voidaan vaatia asioita?

Myös koulujen ryhmätilojen asianmukaisuus herätti pohdintaa. Aggressiivisen oppilaan poistaminen luokasta ei ole aina yksinkertaista ja se osaltaan voi lisätä turvallisuusriskejä muita oppilaita sekä henkilökuntaa kohtaan. Keskusteluissa nousi myös esiin työntekijöiden tarve hallintaotekoulutuksiin.

Toisaalta haastattelussa tuli myös ilmi, että työntekijät ovat niin sitoutuneita työhönsä, että he pyrkivät tekemään oppilaan eteen paljon asioita, jotta hän selviää. Lisäksi työntekijät voivat

kokea syyllistymistä oppilaan haastavasta käytöksestä, jos he eivät ole ennakoinnista ja strukturoinnista huolimatta pystyneet vähentämään sitä.

### 2.3.5 Psykososiaalinen tuki

Hämeenlinnan kaupunki tukee työntekijöiden työssä jaksamista työterveyshuollon tarjoamilla palveluilla. Näitä ovat mm. yksittäiselle työntekijälle suunnatut chat-palvelu, lyhytterapia ja työterveyspsykologin käynnit. Lisäksi on käytössä työterveyden tarjoamat purkukeskustelut koko työyhteisölle.

Hämeenlinnan kaupunki on kouluttanut organisaation henkilöstöstä defusing-ohjaajia, joiden tehtävänä on toimia kriisitilanteessa tukena. Tätä on käytetty organisaatiossa esiintyviin työväkivallan tilanteisiin nähden vähän. Kynnys defusing-purkumenetelmän käytölle on osoittanut korkeaksi, ja se kohdistuu akuutin kriisitilanteen purkuun. Lisäksi harvoin toteutetut purkukeskustelut eivät tuo defusing-ohjaajille riittävästi kokemusta menetelmän ohjaamisesta, jolloin koulutuksen hyödyt eivät aina ole pitkäkestoisia.

Asiantuntijahaastatteluissa nousi keskeiseksi teemaksi, ettei työnantaja ole riittävästi tunnistanut työyhteisölle kohdistettua tukea pitkäkestoisessa psykososiaalisessa kuormituksessa. Eettisesti ja emotionaalisesti kuormittavassa työssä koettiin tarpeelliseksi tiimille järjestetty ulkopuolinen tuki, jossa asioista ja kokemuksista voidaan puhua tiimin kesken. Työväkivallan tilanteiden purkua ja työnohjausta pidettiin tärkeänä, jotta koko tiimiä saataisiin vahvistettua. Erityisesti työhyvinvoinnin toteutumisesta oltiin huolissaan. Vaarana koettiin myös osaavan henkilöstön poislähteminen, jos työväkivallan tilanteet tai sen uhka on toistuvaa. Lisäksi oli havaittu, että osa työntekijöistä on siirtynyt sijaiseksi, jossa pystyy paremmin valitsemaan ne työyksiköt, joissa työväkivaltaa esiintyy vähemmän tai se on paremmin hallinnassa.

## 2.4 Lehtikirjoituksilla näkyvyyttä työväkivallan haasteeseen

Hämeen Sanomat lähetti marraskuussa 2024 Hämeenlinnan peruskoulujen rehtoreille kyselyn alueella esiintyvistä kouluväkivallasta. Kyselyn tulokset jäivät vaillinaiseksi, joten lehti kysyi alueen työsuojeluvaltuutetulta työturvallisuusilmoitusten määrää. Selvisi, että vuoden 2024 ensimmäisen 10 kuukauden aikana oli tullut 902 ilmoitusta, mikä tarkoittaa kuutta työväkivallan tilannetta päivässä. (Koivuniemi 2024.)

Työturvallisuusilmoitukset tulivat suurelta osin yhdestä koulusta, josta oli vuoden 2024 tammi-lokakuun aikana tehty jo 628 ilmoitusta. Kyseessä on erityiskoulu, jonka oppilaat ovat erityisen tuen ja pidennetyn oppivelvollisuuden piiriin kuuluvia. Seurauksena on ollut työtapaturmia ja sairauspoissaoloja. Lisäksi ilmoituksia tuli alueen muista kouluista, joiden työväkivallan tilanteet olivat tapahtuneet erityisen tuen oppilaiden pienluokissa. Suurin osa työväkivallan tilanteista oli tullut oppilaiden tunteiden hallintaan liittyvistä tilanteista tai kiinnipitotilanteista. Rehtorit kokivat, että suurin apu olisi oppilaan yksilöllinen tuki, joka edellyttää osaavaa henkilökuntaa ja riittävää resurssointia. (Koivuniemi 2024.)

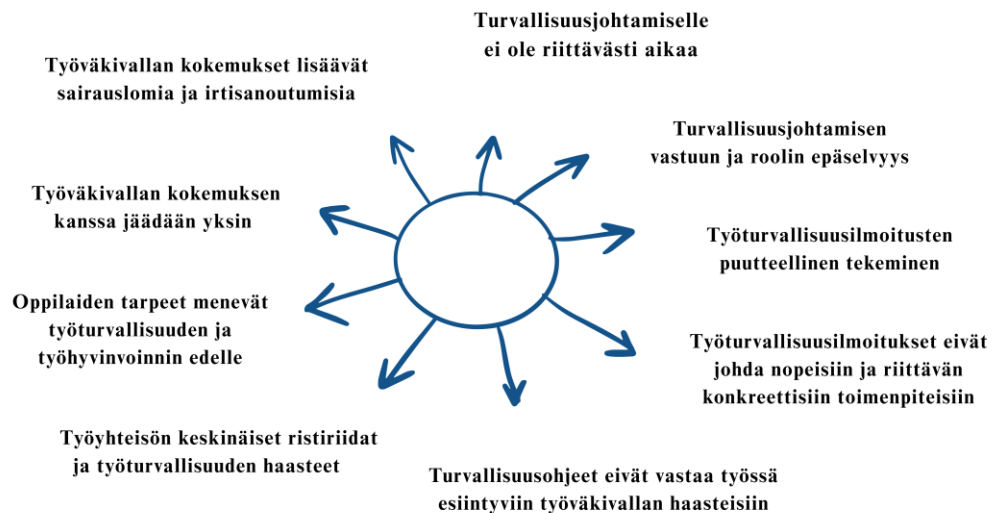
Myös Hämeen Sanomien pääkirjoitus otsikoi aiheen Ope painii joka päivä oppilaan kanssa – miksi Hämeenlinna hyssyttelee? Kirjoituksessa Tuulia Viitanen pohtii syitä, miksi julkista keskustelua halutaan välttää ja miksi koulujen resurssiongelmia halutaan vähätellä. Hän tuo kirjoituksessa esiin, että aihe on vastakohta Hämeenlinnan kaupungin lapsiystävällisyyden maineelle, mutta julkinen keskustelu on vaikuttava keino saada muutoksia aikaan. (Viitanen 2024).

Hämeenlinnan kaupungin opetustoimen johto vastasi Hämeen Sanomien kirjoitukseen suhtautumalla hyvin vakavasti Hämeenlinnan kouluissa esiintyneisiin väkivaltatilanteisiin. He pitivät tärkeänä, että keskustelua käydään rakentavasti ja että työ- ja oppimisympäristö on turvallinen työntekijöille ja oppilaille. Kirjoituksessa he toivoivat tärkeiksi ennaltaehkäiseviksi keinoiksi henkilöstön osaamisen lisäämisen ja riittävän henkilöstömäärän. Vuodelle 2025 on luvassa kohdennettua lisäresurssia viiden työntekijän verran. (Karrimaa ym. 2024.)

## 2.5 Työväkivallan ilmiöitä

Nykytilanteen kartoituksessa tekemien havaintojen pohjalta tuli näkyväksi, miten monisyinen haaste työväkivalta on. Se vaarantaa samanaikaisesti työturvallisuutta, työhyvinvointia ja oppilasturvallisuutta. Keräsin nykytilanteen kartoituksessa nousseet työväkivallan ilmiöt käsitekarttaan (kuva 2). Tärkeimmät turvallisuutta heikentäviä asioita olivat turvallisuusjohtamisen priorisoinnin haasteet sekä vastuun ja roolin epäselvyys. Työturvallisuusilmoitusten puutteellinen tekeminen ja käsittelemättä jättäminen yhdessä ilmoittajan ja työyhteisön kanssa oli toinen selkeä haaste. Huolestuttavaa myös oli, että työväkivallasta johtuvien työturvallisuusilmoitusten suuri määrä ei ole johtanut riittävän konkreettisiin ja nopeisiin toimenpiteisiin. Lisäksi tuli ilmi, ettei turvallisuusohjeet vastaa työssä esiintyviin työväkivallan haasteisiin. Myös työväkivallan heikko tunnistaminen ja oppilaiden tarpeiden edelle asettaminen toivat haasteita työturvallisuus-

den ja -hyvinvoinnin toteutumiselle. Havaintona oli, että työväkivallan kokemuksen kanssa jäädään yksin. Koulutusta työväkivallan ennaltaehkäisyyn ja hallintaan oli toteutettu, mutta se ei ollut riittävän systemaattista ja monipuolista. Työyhteisön keskinäiset ristiriidat ja työturvallisuuden haasteet nousivat myös kehittämiskohteiksi. Työhyvinvoinnin tukemiseen kaivattiin työyhteisötasolle tukea, sillä työväkivallan kokemukset lisäävät sairauslomia ja irtisanoutumisia.



Kuva 2. Työväkivallan ilmiöitä -käsitekartta – Jutta Karvonen 2025

### 3 TYÖVÄKIVALTA TYÖELÄMÄN HAASTEENA

Tässä opinnäytetyössä olen päätenyt käyttämään työväkivallan termiä, sillä se sisältää niin henkisen kuin fyysisen työväkivallan sekä työssä esiintyvän väkivallan uhan (Rikksentorjunta-neuvosto). Työväkivalta kuvaa myös aiheen vakavuutta. Työväkivallan lisäksi on käytössä myös muita käsitteitä. Euroopan komissio, Kansainvälinen työjärjestö ILO, Sosiaali- ja terveysministeriö ja Työsuojeluhallinto käyttävät työpaikkaväkivallan termiä. (Pulkinen 2021, 12). Myös Työturvallisuuskeskus käyttää työpaikkaväkivallan termiä määritellessään työssä esiintyvän väkivallan tai sen uhan (Työturvallisuuskeskus 2020, 6). Työpaikkaväkivallan termi on haasteellinen, sillä esim. sosiaali- ja terveysalalla työ ei ole aina kiinteään työpaikkaan sidottu (Pulkinen 2021, 13). Myös opetuslalla työ voi tapahtua osittain kotona ja näin työpaikkaväkivallan termi on kyseenalainen.

Tapaturmavakuutuskeskuksen tilastojen mukaan työväkivalta on lisääntynyt pitkällä aika välillä ja siitä johtuvat työtapaturmat ovat kaksinkertaistuneet vuosien 2006 - 2015 aikana. (Pulkinen 2021, 8). Valtionneuvoston Työolobarometri vuodelta 2023 selvitti fyysisen väkivallan ilmenemistä työpaikalla. Kunta ja hyvinvointialueilla työskentelevistä 35 % oli havainnut työväkivaltaa tai sen uhkaa viimeisen 12 kuukauden aikana. Lisäksi samana aikana 16 % työntekijöistä oli itse kokenut työväkivaltaa tai sen uhkaa. Työväkivallan havaitseminen tai sen kohteeksi joutuminen oli naisvaltaisella kunta-alalla ja hyvinvointialueilla huomattavasti yleisempää kuin valtiolla tai yksityisellä sektorilla. Yksityisellä sektorilla ja valtiolla työskentelevistä 10 % havaitsi työväkivaltaa tai sen uhkaa, ja 3-5 % oli itse kokenut väkivaltaa tai sen uhkaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024, 76-78). Sanallinen työväkivalta on yleisin työväkivallan muoto, johon myös epäasiallinen käyttäytyminen kuuluu. (Tuominen 2021, 38.)

#### 3.1 Kouluväkivallan lisääntyminen heikentää työturvallisuutta

Koulun henkilökunta on selvittämässä koulussa oppilaiden välillä tapahtunutta kouluväkivaltaa. Nämä tilanteet aiheuttavat työntekijöille työväkivaltaa tai sen uhkaa. Lisäksi oppilailta tai heidän huoltajiltaan tulee suoraa henkistä tai fyysistä uhkailua koulun henkilökuntaa kohtaan. Myös koulusurmat ja niiden uhka vaarantavat oppilaitosturvallisuuden lisäksi koulun henkilökunnan työturvallisuutta. (Fagerström ym. 2015, 11-14.)

Koulukiusaamiseen on yritetty puuttua erilaisilla teemoilla, hankkeilla ja toimenpideohjelmilla jo useita vuosikymmeniä. Ehkä yksi tunnetuimmista on Turun yliopiston tutkimustiedon pohjalta kehittämä KiVa Koulu toimenpideohjelma. Siinä on Suomesta mukana 800 koulua ja sen lisäksi toimenpideohjelma on käytössä 20 eri maassa. KiVa koulun tavoitteena on ehkäistä kiusaamista ja puuttua kiusaamistilanteisiin. Lisäksi sen mallina on tilanteiden jatkuva seuranta. (Turun yliopisto 2024.) Sen ja muiden hankkeiden vaikuttavuudesta huolimatta koulukiusaamista ei ole saatu kokonaan poistettua.

Koulukiusaaminen on vakava ilmiö, ja henkinen väkivalta on sen kohteeksi joutuneelle yhtä vaarallista kuin fyysinenkin. Yhä enemmän on alettu käyttämään kouluväkivallan termiä, sillä on havaittu, että koulukiusaamisen terminä voi olla vähättelevä. Kouluväkivallalla tarkoitetaan oppilaaseen kohdistuneita henkisen, fyysisen, sosiaalisen ja seksuaalisen väkivallan tilanteita. Kouluväkivalta voi koulun lisäksi tapahtua koulumatkalla tai kotona esim. sosiaalisen median kautta. (Alametsä ym. 2022, 37-40).

Vuonna 2023 tehdyssä Lasten ja nuorten hyvinvointi -Kouluterveyskyselyssä tuli ilmi, että turvallisuus ja väkivalta ovat lisääntyneet opetus- ja kasvatusalalla. Kyselyyn vastanneista 8. ja 9. luokan pojista 21 % ja tytöistä 15 % oli kokenut fyysistä uhan kokemusta. Lisäksi viikottain kiusaamista kokivat saman ikäluokan pojista 8 % ja tytöistä 7 %. Näiden tietojen lisäksi tuli myös ilmi, että kaikilla kouluasteilla on lisääntynyt viikottain koettu kiusaaminen. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023, 7-8.) Arjen koulutyössä tämä tarkoittaa, että kouluväkivallan kohteeksi joutuu neljä nuorta joka minuutti. (Michelsson 2024).

Keväällä 2024 MTV:n ja Suomen Rehtoreiden tekemän rehtorikyselyyn vastanneista 90 % kertoi tukea tarvitsevien oppilaiden määrän kasvusta (Lepistö 2024b). Vastauksissa tuli ilmi, että oppilaiden keskittymiskyky on laskenut ja sosiaaliset taidot heikentyneet. Lisäksi osalla oppilaista on motivoitumisongelmia oppimiseen ja kunnioitus aikuisia kohtaan on heikentynyt. Suuret luokkakoot puolestaan aiheuttavat opettajille stressiä eikä kaikissa kodeissa tueta koulutyötä. Huolestuttavaa myös on, että oppilaiden mielenterveysongelmat ovat lisääntyneet. (Lepistö 2024a).

Kouluväkivallan lisääntymiseen tehostaa poliisiin ja koulun yhteistyötä. Poliisi on selvittänyt kouluissa luvattomien esineiden hallussapitoa, päihteitä, kouluväkivaltaa ja kouluun kohdistuvia uhkauksia. Virtuaalituntien lisäksi poliisi tulee olemaan aiempaa enemmän koululla. Toiminnalla pyritään madaltamaan oppilaiden kynnystä lähestyä poliisia ja vaikuttamaan nuorten

asenteisiin. Negatiivisten kohtaamisten ja rikoskierteen sijasta pyritään ennaltaehkäisyyn sekä vahvistamaan arvostusta virkavaltaa kohtaan. Koulun henkilökunta tulee myös saamaan selkeät ohjeet, mistä asioista heillä on ilmoitusvelvollisuus poliisille. Lisäksi koulu saa poliisiin aiempaa paremmin yhteyden. Tavoitteena on, että poliisi saa tiedon koulussa tapahtuneesta väkivallasta nopeasti ja se tulee aiempaa useammin paikalle. (Laakkonen 2024.)

### 3.2 Lait työturvallisuuden tukena

Työturvallisuuslain 8 § velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työssä sekä työympäristön työolosuhteiden turvallisuudesta. Työturvallisuuslain 27 § mukaan työssä, jossa on ilmeinen työväkivallan uhka, on työnantajan kiinnitettävä huomio ennaltaehkäiseviin keinoihin työväkivallan torjumiseen ja rajoittamiseen. (Työturvallisuuslaki 738/2002.) Myös työntekijällä on vastuu myötävaikuttaa turvallisen työn toteuttamiseen toimimalla työnantajan ohjeiden mukaisesti ja ilmoittamaan työväkivaltaan liittyvistä havainnoista (Savonia).

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan laatimaan työsuojelun toimintaohjelman työn turvallisuuden ja terveyden edistämiseksi. Se tulee tehdä yhteistyössä organisaation johdon, työsuojelun ja työntekijöiden kanssa. Työsuojelun toimintaohjeessa määritellään tavoitteet työn todellisiin turvallisuus- ja terveyshaasteisiin. Lisäksi siinä nimetään organisaation jokaisen tason työsuojeluvastuut ja sen avulla seurataan työturvallisuuden kehittymistä. Toimintaohjelmaa käsitellään säännöllisesti organisaation työsuojelutoimikunnassa, jossa on työsuojelupäällikön ja -valtuutettujen lisäksi edustajia organisaation johdosta, luottamusmiehistä ja työterveydestä (Mannermaa 2022, 42-44.) Hämeenlinnan kaupunki on vuoden 2024 alusta yhdistänyt työsuojelun toimintaohjelman yhdeksi kokonaisuudeksi työhyvinvoinnin toimintaohjelman kanssa. (Hämeenlinnan kaupunki 2024, 18).

Työturvallisuuslaki edellyttää, että työväkivallan ennaltaehkäisyyn ja hallintaan on laadittava turvallisuusohjeet, jotka vastaavat työyksikön potentiaaliin työväkivallan tilanteisiin. Tieto potentiaalisista tilanteista saadaan työyksikön riskien arvioinnista, työturvallisuusilmoituksista sekä esihenkilön ja työntekijöiden havainnoista. (Työturvallisuuskeskus 2020, 10.) Ohjeessa tulee olla yhteiset toimintamallit työväkivallan tunnistamiseen sekä henkisen ja fyysisen työväkivallan torjuntaan. Lisäksi toimintaohjeessa tulee olla kerrottuna turvalliset tilaratkaisut,

tekniset apuvälineet ja avun hälyttämisen keinot. Toimintaohjeessa tulee olla myös tieto työväkivallan tai sen uhan ilmoitusmenettelystä ja psykososiaalinen tuen järjestämismuodoista. (Työturvallisuuskeskus 2019, 59.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa jokaista työntekijää ilmoittamaan työssä havaitsemistaan vaaroista ja mahdollisuuksien mukaan poistamaan ne. Ilmoitus tulee tehdä esihenkilölle ja työsuojeluvaltuutetulle. Esihenkilön vastuulla on kertoa työntekijöille ja työsuojeluvaltuutetulle niistä toimenpiteistä, joihin työnantaja aikoo ryhtyä. (Mannermaa 2022, 88).

### 3.3 Työturvallisuuden asiantuntijahenkilöt

Aluehallintoviraston työsuojeluviranomaiset valvovat työturvallisuuslain toteutumista tekemällä työsuojelutarkastuksia työyksiköihin. Työsuojelutarkastukset voivat tulla työsuojeluviranomaisten omasta aloitteesta tai asiakas itse voi tehdä työsuojeluviranomaiselle ilmoituksen työsuojelusäännöksen rikkomisesta. (Hyyti ym. 2015, 191-192.) Työsuojelutarkastajan velvollisuutena on myös puuttua työturvallisuuden epäkohtiin ja antaa tarvittaessa työnantajalle toimintaohjeita, kehotuksia tai sakkoja (Mannermaa 2022, 63). Lisäksi on mahdollista kieltää vaarallisen työn jatkaminen (Hyyti ym. 2015, 193). Parhaimmillaan työsuojelutarkastukset ovat asiantuntijakonsultaatiota ja yhteistyötä työsuojeluviranomaisten, työnantajan ja työntekijöiden välillä. (Mannermaa 2022, 61).

Viime vuosina valtakunnallisesti keskeisin työturvallisuuden kehittämiskohde on ollut psykososiaalisten riskien tunnistaminen (Mannermaa 2022, 44-47). Työn psykososiaalisia kuormitustekijöitä voidaan jakaa työn sisältöön, työjärjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviin kuormitustekijöihin. (Työturvallisuuskeskus 2019, 55). Sen arviointi perustuu työterveyshuoltolakiin (1383/2001) ja asetukseen (708/2013). Arviointi toteutetaan työpaikkaselvityksessä, jossa huomioidaan työpaikan ja työn näkökulma sekä työkykyarvioinnilla työntekijän näkökulma. Työpaikkaselvitys voidaan toteuttaa perusselvityksen lisäksi suunnattuun työpaikkaselvitykseen ja se voidaan uusua olosuhteiden muuttuessa tai 3-5 vuoden välein. (Työterveyslaitos.)

Työväkivalta ja sen uhka on yksi työn sisältöön liittyvä psykososiaalinen kuormitustekijä. Aluehallintoviraston työsuojelutarkastaja selvittää työyksiköihin kohdistamalla työsuojelutarkastuksilla työntekijöiden kokemuksia psykososiaalisista kuormitustekijöistä. Työntekijöille toteutettavassa kyselyssä on mm. kohtia haastavan asiakastyön kuormituksesta, väkivallan

uhasta sekä työyhteisön sisäisestä työväkivallasta. (Aluehallintovirasto.) Työpaikkaselvityksen ja työsuojelutarkastuksen pohjalta edellytetään työnantajalta toimenpiteitä, joihin se ryhtyy psykososiaalisen kuormituksen poistamiseksi. (Mannermaa 2022, 88).

### 3.4 Työväkivallan terveydelliset vaikutukset

Työväkivalta on yksilöllinen ja tilannekohtainen kokemus, joka vaarantaa työntekijän fyysisen ja henkisen terveyden. Jo pelkkä uhan tunne on kuormittavaa ja voi heikentää ammatillista itsevarmuutta. Työväkivallan uhka voi aiheuttaa jatkuvaa pelkoa ja ahdistusta, lisätä stressioireita, psykososiaalista kuormitusta sekä heikentää työhyvinvointia. Lisäksi työväkivallan kokemus voi aiheuttaa posttraumaattisen stressireaktion ja traumaoireilua. (Pulkkinen ym. 2019, 246).

Työväkivallasta aiheutuneet vaikutukset työntekijöiden psyykkiseen, emotionaaliseen ja fyysiseen työhyvinvointiin ovat kokonaisvaltaisia ja pitkäkestoisia. Psyykkisiä vaikutuksia ovat työn ilon väheneminen, univaikeudet, stressireaktiot ja stressi sekä burnout. Emotionaalisia vaikutuksia ovat mm. viha, tyytymättömyys, turvattomuus, levottomuus, pelko, surullisuus ja nöyryyden tunne. Fyysisiä vaikutuksia ovat kipu, krooninen päänsärky ja hoitoa vaativat vammat. (Tuominen 2021, 32.)

Työväkivalta ja sen kokemus voivat saada aikaan myös työntekijän persoonallisuuden muutoksia, kuten tunne-elämän kylmettymistä ja kyynistymistä. Lisäksi työntekijät ovat kokeneet työväkivallalle altistumisen muuttaneen myös suhtautumista väkivaltaan ihmisen normaalina toimintana. Työhyvinvoinnin lisäksi työntekijät kokevat työväkivallan aiheuttavan negatiivisia vaikutuksia siviilielämään. Näitä olivat työntekijöiden kokemusten mukaan hermostuneisuus läheisiä kohtaan, väsymys ja toiminnallisuuden rajoittuminen vapaa-ajalla. (Puntalo 2017, 25-28).

Työterveyshuollon asiantuntemus kohdistuu työväkivallan aiheuttamaan sairastumisen vaaraan. Työpaikkaselvityksissä tulee työterveyden arvioida myös terveystarkastusten tarve, ja jos työväkivallan uhka on ilmeinen, tulee terveystarkastus tehdä säännöllisesti. Terveystarkastuksessa arvioidaan fyysisten seurausten lisäksi työntekijän psykososiaalinen kuormitus. Lisäksi kiinnitetään huomio posttraumaattisen stressin oireisiin ja ohjataan matalalla kynnyksellä jatkohoitoon psykologille tai psykiatrille. Terveystarkastuksissa varmistetaan myös, että työntekijä

kijä tunnistaa oman toimialansa työväkivallan uhan ja on tehnyt havainnoista työturvallisuusilmoitukset. Lisäksi varmistetaan, että työntekijä tietää työyksikkökohtaiset menettelytapaohjeet ja toimii oman vastuunsa mukaisesti työväkivallan ennakoiivassa hallinnassa. Parhaimmillaan terveystarkastus toimii työväkivallan ennaltaehkäisevänä keinona. (Pulkinen 2019, 246-248.)

### **3.5 Psykososiaalisen tuen interventiot**

Suomessa psykososiaalisen tuen interventiot ovat usein hajanaisesti ja puutteellisesti järjestetty (Saarinen ym. 2023). Defusing eli purkukeskustelu toteutetaan muutaman päivän sisällä kriittisestä tilanteesta. Tavoitteena on kriisitilanteen aiheuttamien reaktioiden vähentäminen, tilanteen normalisointi ja työkyvyn palauttaminen. Istunnossa annetaan mahdollisuus työntekijän purkaa omia ajatuksiaan ja tunteitaan sekä ennaltaehkäistä virheellisten tulkintojen syntymistä. Lisäksi se mahdollistaa kokemusten jakamisen vertaisryhmässä ja jatkotoimenpiteiden arviointia (Hyyti ym. 2015, 185). Purkukeskustelun vetäjinä voi toimia organisaation sisäiset defusing-ohjaajat tai työterveyshuollon kautta tulevat ohjaajat. Lisäksi työterveyshuollosta saa yksilöllisempää tukea psykologin, psykiatrin tai psykoterapeutin tapaamisina. Yksilöllisenä tukena voidaan toteuttaa EMDR-menetelmää traumaattisen tilanteen käsittelyyn. (Saarinen ym. 2023.)

Yhdysvaltalainen psykologian tohtori Jeffrey T. Mitchell on kehittänyt ensilinjan työntekijöille kriittisten tilanteiden hallintamallin. Se on kokonaisvaltainen, organisoitu palvelupolku, jolla tuetaan työntekijöiden kokeman toksisen stressin vähentämistä ja hallitsemista. Se sisältää ennakoiivan koulutuksen, purkukeskustelun, jälkipuinnin, perhetuen, johdon tuen ja yksilöllisen tuen. Lisäksi siihen kuuluu seuranta pitkällä aikavälillä (Saarinen ym. 2023.)

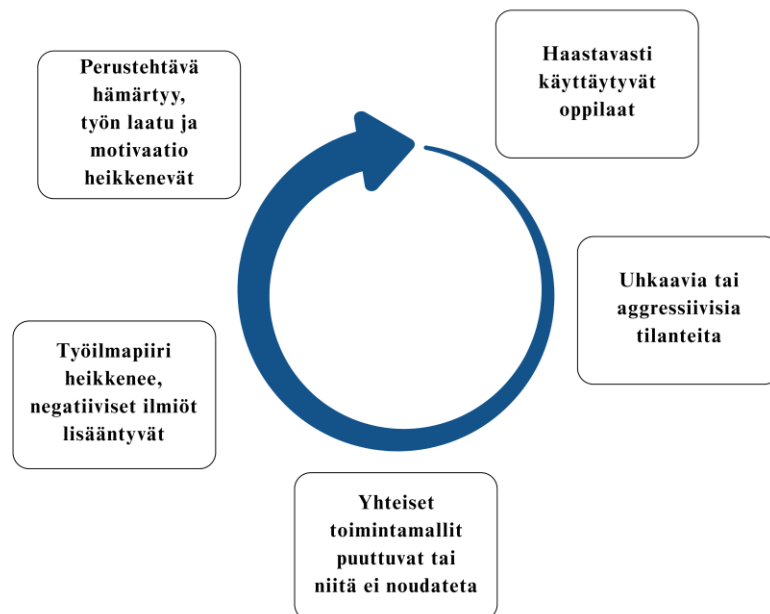
### **3.6 Työyhteisön yhteistoiminnan ja perustehtävän vaarantuminen**

Virve Pekurisen väitöskirja tuo esille ilmiön, jossa työväkivalta vaarantaa työyhteisön ilmapiirin, yhteistoiminnan ja työn turvallisen toteuttamisen (Pekurinen 2018, 19). Väitöskirjan havaintoja olen käyttänyt myös aiemmin Päijät-Sotessa toteuttamassani työväkivallan hallinnan kehittämistyössä.

Työväkivallan aiheuttama noidankehä on ilmiö, jossa työväkivalta vaarantaa perustehtävän toteuttamista ja heikentää työyhteisön yhteistoimintaa (kuva 3). Ilmiö saa alkunsa tilanteesta, jossa työyhteisö kohtaa haastavasti käyttäytyvän asiakkaan ja jonka seurauksena tulee uhkaavia tai aggressiivisiä tilanteita. Työyhteisössä ei tunnusteta työväkivallan tilanteita, niitä ei osata

ennakoida tai käytössä ei ole yhdessä sovittuja toimintamalleja työväkivallan ennakointiin tai sen hallintaan. Mahdollista myös on, että toimintamalleja ei sitouduta noudattamaan tai niistä yritetään selviytyä yksin. Työväkivallan heikko hallinta vaarantaa työntekijän fyysisen ja henkisen koskemattomuuden sekä heikentää psykologista turvallisuutta. Todennäköistä on, että seurauksena on huono työilmapiiri ja perustehtävän hämärtyminen, jolloin työyhteisön avoin sekä luottamuksellinen vuorovaikutus heikkenee. (Karvonen 2021, 8.)

Työilmapiirin heikkeneminen heikentää myös työhyvinvointia, jolloin työntekijä ei palaudu työstään riittävän hyvin. Noidankehäilmiön jatkuessa pitkään, voi kuormittava tilanne lisätä työntekijän stressioireita ja vaikeuttaa tunnesäätelyä. Tällöin työntekijä voi omalla toiminnallaan tiedostamattaan provosoida asiakasta ja aiheuttaa vaaratilanteita hänen kohtaamisessa. Lisäksi työyhteisön sisällä olevat ristiriidat voivat heikentää asiakkaan haastavan käytöksen ennakoiden merkkien havainnointia, arvostavaa kohtaamista ja työntekijöiden heikkoa sitoutumista työväkivallan hallintakeinojen käyttöön. (Pekurinen 2018, 51-53.) Tällaiseen työyhteisöön muodostuu heikko turvallisuuskulttuuri, jossa negatiiviset ilmiöt lisääntyvät ja asiakkaiden ongelmista tulee työyhteisön ongelmia. Vaarana on työ- ja asiakasturvallisuuden heikentyminen sekä perustehtävän laadukas toteuttaminen. Lisäksi työväkivallan aiheuttama noidankehä-ilmio vaarantaa myös esihenkilötyön laadukkaan toteuttamisen. (Karvonen 2021, 8-9).



Kuva 3. Työväkivallan aiheuttama noidankehä vaarantaa työyhteisön yhteistoiminnan – Jutta Karvonen 2021

## 4 TYÖYHTEISÖN RESILIISSIN VAHVISTAMINEN

Työväkivaltaa tai sen uhkaa on toisinaan mahdotonta ennaltaehkäistä, mutta sen vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin on mahdollista lieventää (Karvonen 2021, 10). Resilientisti toimiva työyhteisö säilyy kriisiaikana toimintakykyisenä ja sillä on kykyä palautua työväkivallan jälkeisessä tilanteessa ennalleen. Kriisinsietokyvyn lisäksi työyhteisössä tapahtuu oppimis- ja sopeutumiskykyä tulevien tilanteiden ennakointiin. (Hyvönen ym. 2019, 15). Resilienssi on prosessi, joka tukee haastavassa tilanteessa suoriutumista ja ylläpitämään toimintakykyä sekä auttamaan palautumaan ja oppimaan vastoinkäymisestä (Kinnunen 2023, 7).

Resilienssi ei ole yhtä kuin turvallisuus, sillä se ennemminkin kertoo turvattomuuden kohtaamisessa vaadittavasta ominaisuudesta kuin turvallisuuden kasvusta. Se on ominaisuus, joka parantaa mahdollisuuksia kestää ja sietää kriisin aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia. Organisaation kokonaisresilienssi rakentuu organisaation toiminnasta sekä työntekijöiden ja työyhteisöjen kyvystä toimia kriisitilanteessa. Kriiseihin reagoimisessa resilienssi toimintakykyisyys on vastustuskykyinen, pienten muutosten avulla sopeutuva tai tarpeen vaatiessa merkittävästi uudistuva. Sen valmistautuminen tulevaisuuteen on ennakoivaa ja pohjautuu aina aikaisempiin kokemuksiin. (Hyvönen ym. 2019, 5-24.)

### 4.1 Työyhteisö rakentuu yksilöistä

Yksilön resilienssi on kimmoisuutta, sopeutumis- ja selviytymiskykyisyyttä. Lisäksi se on murtumisen vastustuskykyisyyttä ja kykyä palautua (Pojula 2018, 16). Työntekijän resilienssi rakentuu sisäisenä ominaisuutena ja vuorovaikutteisena palautumisprosessina työyhteisön ja organisaation kanssa. Sisäinen ominaisuus on rakentunut työntekijän omassa elämänsä historiassa. Hänen perhe ja läheiset sekä erilaisiin yhteisöihin kuuluminen ja yhteiskunta kokonaisuutena ovat muokanneet niitä toimintamalleja, taitoja, ominaisuuksia ja resursseja, joita tarvitaan haasteita kohdatessa. Lisäksi yksilön persoona, psyyke ja kognitiiviset ominaisuudet vaikuttavat työntekijän resilienssiin. (Hyvönen ym. 2019, 19-28.) Usein viimeistään muutoksen tai menetyksen kohdatessamme tulemme tutuiksi sisäisestä resilienssistämme (Pojula 2018, 19).

Työntekijän taidot, kyvyt ja persoonallisuus ovat kokonaisuus, jotka rakentuvat psykologisista, fysiologisista, sosiaalisista ja kulttuurisista resilienssiresursseista. Näihin voidaan vaikuttaa

oman toiminnan tai koulutuksen avulla. Ominaisuuksia ovat: psyykinen kyky havaita ja ymmärtää todellisuutta, asioiden syy- ja seuraussuhteiden hahmottaminen, elämän arvojen ja merkityskeskeisyyden selkeys, positiivisten tunteiden ja tulevaisuuteen suuntautuvan toivon ylläpito sekä fyysisen kunnon ja terveyden myönteiset vaikutukset. (Hyvönen ym. 2019, 29-30). Lisäksi on tärkeää pitää huolta perustarpeista, ravinnosta, levosta, unesta ja mielekkästä vapaa-ajasta (Valli 2020, 270).

Resilienssi ja stressi ovat työntekijän keinoja suojata omaa hyvinvointiaan. (Valli 2020, 46). Työntekijän kokemana stressi voi kehittyä ärsykkeestä, jonka hän tulkitsee uhkaavaksi tai haastavaksi. Yksilöllistä ja tilannekohtaista on, miten uhka tulkitaan ja miten siihen varaudutaan. (Valli 2020, 28). Yksilöllistä myös on, kuinka stressaavana työntekijä tilanteen kokee. Stressireaktiossa huolet ja pelot voivat olla realistisia tai kuviteltuja riippumatta siitä, miten todennäköisesti uhkaava tilanne lähtee kehittymään. Se miten todelliseksi työntekijä kokee ja tulkitsee uhan, on merkitystä stressin syntymisessä. Ei se miten realistinen uhka on. (Hyvönen ym. 2019, 28.) Lisäksi jo ennestään kuormittuneimmassa ja heikommassa asemassa olevat työntekijät ja työyhteisöt ovat kriisitilanteiden negatiivista vaikutuksista kaikkein haavoittuvaisimmassa asemassa (Hyvönen ym. 2019, 55).

## 4.2 Työyhteisön voima

Resilienssiä ei ole mielekäästä tarkastella ainoastaan yksilön ominaisuutena, sillä se rakentuu aina vuorovaikutussuhteessa muihin. Työyhteisö ja sen sisäinen ryhmädynamiikka, luottamus, avoimuus ja suvaitsevaisuus, ovat pohja yksilöresilienssin vahvistumiselle. (Hyvönen ym. 2019, 38.) Lisäksi kokonaisresilienssin tasot: yksilö, työyhteisö, organisaatio ja yhteiskunta liittyvät aina toisiinsa vuorovaikutuksessa keskenään. (Hyvönen ym. 2019, 22).

Työyhteisöresilienssin ominaisuuksia ovat lujatekoisuus, toisteisuus, kekseliäisyys ja vikkelyys (Hyvönen ym. 2019, 90). Se on myös toimintojen päällekkäisyyttä sekä osallistamista ja vaikutusmahdollisuuksia vahvistavaa. Työyhteisön resursseja hyödynnetään ja koordinoidaan kekseliäästi, luovasti ja vikkellästi yhdessä organisaation eri toimijoiden, viranomaisten ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Hyvönen ym. 2018, 6.) Työyhteisön ja sen työntekijöiden resilienssikyky on sidoksissa organisaation ja sitä kautta yhteiskunnalliseen luottamukseen ja sosiaaliseen pääomaan (Hyvönen ym. 2019, 94).

Työyhteisöresilienssi aktivoituu yhteisön ja sen jäsenten kyvystä ennakoida riskejä sekä kestää ja toipua niiden haitallisista vaikutuksista. Se edellyttää taloudellisten, kulttuurillisten, sosiaalisten, strategisten ja fyysisten resurssien hyödyntämistä. Työyhteisöllä on yhteiset arvot ja usko suojella omaa hyvinvointiaan, sosiaaliset verkostot ja mahdollisuus tarvittaviin resursseihin. Lisäksi sillä on luottamus ja mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon sekä riittävä fyysinen turvallisuus. (Hyvönen ym. 2019, 38.)

Työyhteisöresilienssi on yhteisön ja sen yhteisössä toimivien yksilöiden piirteitä. (Hyvönen ym. 2019, 31.) Yksilön resilienssi- ja tunnetaidot, kyky ohjata elämää ja muuttaa epämiellyttäviä tilanteita optimistisesti sekä kyky kestää haasteita periksi antamatta (Poiijula 2018, 26). Työyhteisön resilienssi- ja tunnetaitoja ovat myös empatia, yhteenkuuluvuuden tunne, huolenpito, kannustaminen, luottamus, suvaitsevaisuus ja avoimuus (Hyvönen ym. 2019, 31).

Sosiaalinen resilienssi edistää, osallistaa ja ylläpitää työyhteisön positiivisia ihmissuhteita, vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. Nämä auttavat kestämaan ja toipumaan haitallisista stressitekijöistä. Työyhteisö ja sen sosiaaliset suhteet tuovat yksilön piirteet esiin, ja ne joko tukevat tai heikentävät yksilöllisten resilienssi- ja tunnetaitojen esille tulemistä. Työyhteisön fyysistä ja sosiaalista ympäristöä muokkaamalla voidaan edistää yksilön resilienssiä. Tasa-arvoisuuteen, vaikuttamismahdollisuuksiin ja organisaation kykyyn käsitellä yhteisiä haasteita vahvistaa resilienssin kehittymistä. (Hyvönen ym. 2019, 30-37.)

Kyseessä on myös vastavoima, jossa yksilöltä puuttuva resilienssi kuormittaa työyhteisöä ja resilienssi työntekijä puolestaan vahvistaa työyhteisön resilienssiä. (Hyvönen ym. 2019, 82). Sosiaalisen luottamuksen heikkeneminen työyhteisössä lisää uhan kokemusta ja heikentää työyhteisön kokonaisresilienssiä. (Hyvönen ym. 2019, 37.) Turvattomuuden kokemus lisää hallinnan tunteen menettämistä (Valli 2020, 160). Resilienssi voi aktivoitua yllättävästikin, vaikka työyhteisössä vallitsisi väsymyksen ja hetkittäisen merkityksettömyyden tunteita (Valli 2020, 260).

### 4.3 Avoin vuorovaikutus on keskeinen yhteisöresilienssiä ylläpitävä voima

Ryhmän vuorovaikutus ja toimintakulttuuri ovat keskeisiä tekijöitä resilienssiä vahvistavina tai heikentävinä tekijöinä (Valli 2020, 270). Yksilön vuorovaikutustaidot ja työyhteisön tapa vuorovaikuttaa ovat avaimia selviytymis- ja palautumisprosessien onnistumisessa. Se miten työntekijöistä huolehditaan kriisin keskellä, auttaa työyhteisöä palautumaan. Lisäksi avoin vuorovaikutus ennaltaehkäisee työyhteisön keskinäisten konfliktien syntymistä ja edesauttaa työyhteisöä sopeutumaan kriisin jälkeisessä epävarmuudessa. Keskeistä on palautumisesta seuraava oppiminen ja kriisin jälkeiseen uuteen tilanteeseen mukautuminen. (Hyvönen ym. 2019, 82.)

Resilienssilähtöinen oppiminen on resilienssin ylläpitoa, joka mahdollistuu vuorovaikutuksen ja palautteen kautta. (Valli 2020, 262). Työyhteisön resilienssiä tukee organisaatiokulttuuri, jossa kannustetaan luovuuteen, virheistä oppimiseen, hallittuun riskin ottoon ja yhteistoimintaan. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri vahvistaa työyhteisöresilienssiä, jossa yhteisön sisäistä luottamusta vahvistaa moninaisuuden hyväksyminen, vastavuoroisuus, sitoutuminen ja toimijuus. Organisaatiotasolla työyhteisöresilienssiä vahvistaa sosiaalisen kanssakäymisen kehittäminen, vastavuoroinen toiminta, resurssien tarpeen mukainen jakaminen, puolueettomat konfliktinratkaisut sekä myötätuntoinen johtaminen. (Hyvönen ym. 2019, 39.) Toisaalta organisaation kontrolloiva asenne, vuorovaikutuksen haasteet ja puutteet työn seurannassa heikentävät työssä jaksamista ja resilienssiä (Valli 2020, 270).

### 4.4 Ammatillinen toiminta vahvistaa resilienssiä

Resilientillä työntekijällä perustehtävä on selkeä ja hänen ammatillinen itseluottamus on hyvä. Hänen ammatillinen rooli on joustava, ja hän kykenee kohtaamaan asiallisesti rakentavan palautteen sekä sietämään stressaavia tilanteita. Ammatillisesti toimiva työntekijä kykenee olemaan kokonaisvaltaisesti asiakastilanteessa läsnä ja näyttämään esimerkillään arvostavaa kohtaamista. Asiakastyö perustuu aina yhteistyölle, jossa ammatillisuutta on tukea myös asiakasta toimimaan vastuullisesti. Työntekijällä tulee olla myös kykyä tunnistaa asiakkaassa herääviä tunteita, jotta hän omalla toiminnallaan kykenee olemaan rauhallinen ja välittämään tätä tunnetta myös asiakkaalle. (Hyyti ym. 2015, 50.)

Oman ammatillisuuden rajojen, voimavarojen ja vuorovaikutustapojen tunnistaminen ovat keskeisiä tekijöitä haastavien asiakastilanteiden kohtaamisessa. Se vaatii aina itsereflektiota ja ky-

kyä rauhoittaa itseään. Ammatillisuutta on osata säädellä omaa toimintaa - kuinka paljon myönteellää, toimii rakentavasti ja positiivisesti sekä missä kohtaa asettaa rajoja. Se miten itse osaa joustavoittaa omaa toimintaa suhteessa asiakkaan haastavaan tapaan vuorovaikuttaa, voi vaikuttaa ennaltaehkäisevästi työväkivallan tilanteen kehittymisessä. (Hyyti ym. 2015, 13.)

#### **4.5 Työväkivallan hallinnan coaching -prosessi**

Resilienssilähtöinen oppiminen on työyhteisön asiantuntemuksen, vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan vahvistamista. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnän Päijät-Sotessa toteuttamaani työväkivallan hallinnan kehittämistyön antia. Sosiaali- ja terveysalalle toteutetussa kehittämistyössä tuli näkyväksi, että työväkivalta ei ole vain asiakastyötä tekevien haaste vaan se on organisaation yhteinen haaste. Ja kun haaste on yhteinen, on se myös yhdessä ratkaistavissa. (Karvonen 2021, 29).

Päijät-Sotessa kehitin työyhteisön tueksi Työväkivallan hallinnan coachingin -prosessin. Siinä lähdettiin työväkivallan aiheuttamista tunnekokemusten purkamisesta kohti työyhteisön oivaltamista, yhteiskehittämistä sekä yksilö- ja työyhteisöresilienssin vahvistamista. Ratkaisukeskeisellä, yhteisöllisellä ja prosessinomaisella ohjauksella autoin työyhteisöjä tunnistamaan työyksikön potentiaaliset työväkivallan tilanteet ja löytämään yhteisiä toimintamalleja sen ennaltaehkäisemiseksi. Lopputuloksena oli työturvallisuuslain edellyttämät Työyksikkökohtaiset menettelytapaohjeet työväkivallan hallintaan. Aluehallintovirasto valvoo tarkastuskäynneillä työyksiköissä, joissa on ilmeinen työväkivallan uhka, näiden ohjeiden olemassa oloa. Lisäksi mallinsin Päijät-Soten hyvistä käytännöistä Asiakaskohtaisen turvasuunnitelman. Näitä kahta ohjetta olen käyttänyt pohjana tämän opinnäytetyön tutkimuksellisessa kehittämistyössä.

Työväkivallan hallinnan coachingiin osallistuneet kokivat menetelmän vaikuttavana. Erityisen merkityksellisenä he kokivat luvan puhua työväkivallan kokemuksista ja kuulluksi tulemisen. Osallistujat kokivat sen vahvistaneen työyhteisön avointa vuorovaikutusta, luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden kokemusta. Tämä toi ymmärrystä, että ennen turvallisten työtapojen kehittämistä on kiinnitettävä huomio aiempiin työväkivallan aiheuttamiin tunnekokemuksiin. Lisäksi työväkivallan hallinnan coachingiin osallistujat kokivat hyvänä työväkivallan tunnistamisen ja turvallisuuskulttuurin parantumisen sekä oman asiantuntijuuden vahvistuminen. Lisäksi he kokivat coaching-prosessin vahvistaneen psykologisen turvallisuutta, joka mahdollisti itsereflektion, uuden oppimisen ja ja turvallisten työtapojen kehittämisen yhdessä työyhteisön kanssa.

Kokemus oli, että työntekijät sitoutuivat toimintamalleihin paremmin, kun he olivat itse osallistuneet niiden kehittämiseen. (Karvonen 2021, 24-25.)

Päijät-Sotessa toteutetussa kehittämistyön johtopäätöksinä havaitsin työyhteisöissä nousevan samankaltaisia ilmiöitä. Näitä olivat työväkivallan heikko tunnistaminen, työturvallisuusosaamisen epätasainen jakaantuminen, työväkivallan aiheuttama psykososiaalinen kuormitus ja työyksiköiden yksilölliset työväkivallan ennaltaehkäisyyn tarpeet. Lisäksi havaitsin, että osa työyhteisöistä tarvitsi ulkopuolista asiantuntijatukea turvallisuusosaamisen ja -kulttuurin kehittämiseen. Kyse oli usein väkivallan uhasta ja vuorovaikutuksen haasteista. Näkyväksi tuli, että työväkivallan ilmiöt vaikuttavat työyhteisön yhteistoimintaan heikentävästi. Nämä edellyttivät valmiiden ohjeiden ja hallintaotekoulutuksen sijaan työyhteisön keskinäisen vuorovaikutuksen ja luottamuksen vahvistamista. (Karvonen 2021, 3-4.)

Kehittämistyössä käytin coachingin, työnohjauksen ja kriisityön menetelmiä vastatakseni työyhteisön yksilöllisiin tarpeisiin. Tämän mallittaminen organisaation toimijoiden käyttöön oli haastavaa, sillä sen ohjaajalta se edellyttäisi laaja-alaista kokemusta työväkivallan ilmiöistä, turvallisten toimintamallien kehittämisestä ja kriisiytyneen työyhteisön tukemisesta. Lisäksi prosessin pituus nousi haasteeksi. Joillekin työyhteisöille riitti muutaman kerran coaching, kun toisissa työyhteisöissä tarvittiin kriisityönohjauksen jälkeen pidempi, jopa vuoden kestävä työnohjausprosessi. (Karvonen 2021, 27.)

Hanketyön päätyttyä Työväkivallan hallinnan coaching jäi minulle omakohtaiseksi ohjauskemukseksi ja ammattitaidoksi. Prosessinomainen ja yhteisöllinen kehittäminen osoittautui vaikuttavaksi keinoksi työväkivallan ennakoivan hallinnan kehittämisessä (Karvonen 2021, 30). Tämän kokemuksen pohjalta koen, että näiden elementtien jatkokehittäminen ja testaaminen tilaajaorganisaatiossa on mielekästä. Lisäksi tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyrin yksinkertaistamaan ja skaalaamaan prosessin toimintamalliksi, jotta tilaajaorganisaatio voi ottaa sen käyttöön opetustoimen henkilöstön tukemiseksi.

#### **4.6 Työyhteisön resilienssiä vahvistava työturvallisuusjohtamisen prosessi**

Työväkivallan aiheuttaman noidankehän (kuva 3) katkaiseminen on mahdollista hyvällä turvallisuusjohtamisella, jossa johdolla ja esihenkilöllä on selkeä vastuu ja rooli. Aluehallintoviraston työsuojeluhallinto määrittelee turvallisuusjohtamisen kokonaisvaltaiseksi menetelmien, toimintatapojen ja ihmisten johtamiseksi. Se on samanaikaisesti lakisääteistä ja organisaation

omaehtoista turvallisuuden hallintaa. (Työsuojeluhallinto 2010, 6). Sen tavoitteena on parantaa työyksikön turvallisuutta ennakoivasti, jatkuvasti ja kokonaisvaltaisesti. Työturvallisuus on yksi turvallisuusjohtamisen osa-alue, muut osa-alueet ovat ympäristö-, pelastus- ja tietoturvallisuus. (Työsuojelu).

Turvallisuusjohtaminen on jokaisen esihenkilötyötä tekevän vastuulla. Organisaation ylin johto päättää strategian turvallisuuden hallintaan. Se sisältää tavoitteet ja menettelytavat turvallisuusjohtamisen toteuttamiseksi. Lisäksi se on kannanotto turvallisuustyön tärkeydestä, jonka tueksi on määritelty selkeät toimintavelvoitteet ja -valtuudet. Näihin sisältyvät mm. riskien arviointi, riittävä resurssointi, turvallisuusjärjestelmien toimivuus, turvallisuusilmoitusten ja sairauslomien seuranta sekä turvallisuuskoulutusten järjestäminen. Lisäksi turvallisuusjohtajan vastuulla on perehdyttää, motivoida ja osallistaa työntekijät turvallisten työtapojen ennakoivaan hallintaan. (Työsuojeluhallinto 2010, 6-8.) Hänen vastuullaan on myös käydä työturvallisuusilmoituksia läpi työntekijöiden kanssa ja oltava matalalla kynnyksellä yhteydessä työterveyteen mahdollisten kriisi-interventioiden tarpeesta.

Turvallisuusjohtaminen on myös perustehtävän johtamista, jossa työyhteisö sitoutuu perustehtävän laadukkaaseen toteuttamiseen ja ymmärtää sen tärkeyden. Lisäksi se on työyhteisön ammattitaidon ja työkokemuksen realistista tiedostamista. Se on myös positiivista asennetta, jossa ymmärretään realistinen kokonaiskuva niin mahdollisuuksien kuin uhkienkin kautta. Johtamisella luodaan työyhteisöön rauhallista ilmapiiriä keskittymällä asioihin, joihin voidaan vaikuttaa ja tunnistamalla rajat, joihin pystytään. (Valli 2020, 108, 117.)

Turvallisuusjohtaminen on myös henkilöjohtamista, jossa on tärkeää keskittyä resilienssipotentiaalin johtamiseen. Sen osa-alueita ovat resilienssi potentiaalipääomana, resilienssin johtaminen, resilienssilähtöinen oppiminen ja toimintakyvyn vaaliminen. Resilienssi potentiaalipääomana on itsensä ja muiden johtamista, jossa keskeistä on omien rajojen, stressioireiden ja oman tilan tunnistaminen. Lisäksi on tärkeää vuorovaikutuksen keinoin vahvistaa luottamusta ja luoda toimivia palautejärjestelmiä. Resilienssipotentiaalin johtamisessa korostuu myös esimerkillä johtaminen, inhimillinen kohtaaminen ja luottamus. Toimintakyvyn vaalimisen kannalta on tärkeää työyhteisön ja työntekijän tuki, jossa huomioidaan perustarpeet ja niiden täytyminen. Lisäksi on oltava tietoinen toimintakyvyn osatekijöistä sekä tunnistaa mitkä tekijät aiheuttavat työntekijöille kuormittavaa stressiä ja heikentävät heidän resilienssipotentiaalia. (Valli 2020, 262.)

Onnistunut turvallisuusjohtaminen vaikuttaa positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen, työilma-  
piiriin ja laadukkaan työn toteuttamiseen. Lisäksi se ennaltaehkäisee onnettomuuksia ja tapa-  
turmia (Työsuojeluhallinto 2010, 9).

Päijät-Sotessa toteutetussa työväkivallan hallinnan kehittämistyössä mallinsin turvallisuusjoh-  
tamisen tueksi työyhteisön resilienssiä vahvistavan turvallisuusjohtamisen prosessin (kuva 4).  
Asiantuntijatukena toimi Suomen johtava resilienssiasiantuntija Soili Poijula. Prosessin tavoit-  
teena on tukea työväkivallan tilanteen tapahtuessa johdon ja esihenkilön aktiivista turvallisuus-  
johtamisen roolia. Lisäksi sen avulla esihenkilö pystyy osallistamaan työyhteisöä työväkivallan  
ennaltaehkäisyssä ja turvallisten työtapojen kehittämisessä. (Karvonen 2021, 29). Lisäksi pros-  
sessilla madalletaan kynnyksiä psykososiaalisen tuen käyttöön. (Karvonen 2020,10.)



Kuva 4. Työyhteisön resilienssiä vahvistava turvallisuusjohtamisen prosessi – Jutta Karvonen 2021

Työyhteisön resilienssiä vahvistava turvallisuusjohtamisen prosessin keskiössä ovat mieliku-  
vat, tilannetietoisuus ja itsetuntemus. Turvallisuusjohtamisessa edellytetään myötätuntoista  
kohtaamista sekä rohkeutta kuulla työväkivaltaa kokeneen kokemus. Tilanteessa korostuu tur-  
vallisuusjohtajan oma resilienssi, tunneälykyys ja vuorovaikutustaidot, jotta työväkivaltaa ko-  
kenut voidaan kohdata ilman ennakkoaajatuksia, tulkitsemista tai pikaisia johtopäätöksiä. Tur-  
vallisuusjohtamisessa kiinnitetään huomio työyhteisön vuorovaikutukseen ja psykologiseen

turvallisuuteen. Työväkivallan tilanteen käsittelyssä työyhteisön kanssa edesauttaa avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa sallitaan virheistä oppinen.

Työyhteisön resilienssiä vahvistavan turvallisuusjohtamisen prosessin vaiheet:

### 1. Aktiivinen ote

- Johdon ja esihenkilön aito kiinnostus tapahtuneesta työväkivallan tilanteesta.
- Omien ajatusten ja tunteiden tunnistaminen.
- Havaintojen tekeminen tapahtuneesta työväkivallan tilanteesta ilman ennakkoajatuksia, tulkitsemista ja ymmärtämistä.
- Oman tuen tarpeen määrittely.
- Turvallisuusjohtamisen vastuun ymmärtäminen.
- Johdon ja organisaation tuki toiminnalle.

### 2. Aito kiinnostus kokemuksesta

- Työväkivallan tilanteen kokeneen kohtaaminen.
- Kohtaamisen tavoitteena turvallisuuden, luottamuksen ja arvostuksen tunteiden vahvistuminen.
- Työntekijälle annetaan mahdollisuus tulla nähdyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi kokemuksistaan.
- Ymmärretään työntekijän oikeus turvalliseen työhön.
- Työntekijän jatkohoidon tarpeen arviointi, jotta mahdollistetaan kriisin jälkeinen hyvä palautuminen.

### 3. Avoin keskustelu

- Avoin keskustelu työyhteisön kanssa.
- Tilanteen arviointi. Mitä tapahtui? Mitä tunteita tapahtunut on aiheuttanut?
- Uusien havaintojen tekeminen. Mitä uhkia ja riskitekijöitä tunnistetaan?
- Tilanteesta oppiminen, yhteisten toimintamallien kehittäminen ja kokeilut.
- Turvallisen työkäyttäytymisen ja vastuun ymmärtäminen.
- Työyhteisön tuen tarpeen arviointi.

#### 4. Turvallisuuden palautuminen

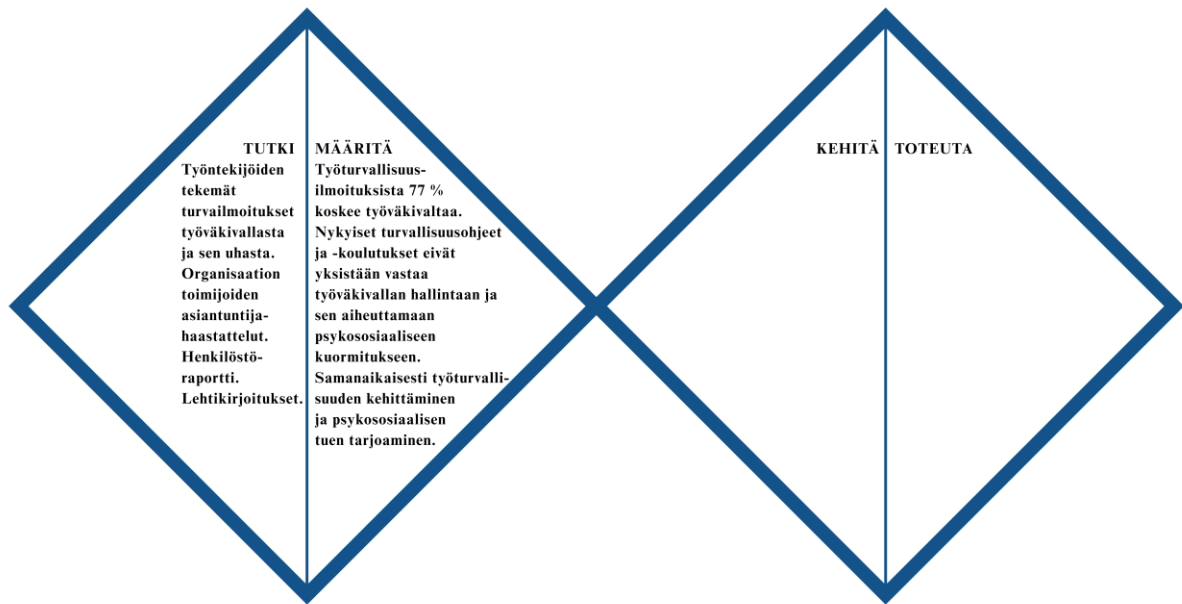
- Turvallisuusjohtamisesta ja työyhteisön yhteistoiminnasta myönteistä tukea turvallisuuden tunteen palautumiseen.
- Jatkuva uhkatilanteiden arviointi, turvallisuusvastuuseen ja yhteisiin toimintamalleihin sitoutuminen.
- Työyhteisön voimavarojen tunnistaminen ja hyödyntäminen.
- Työyhteisön yhteenkuuluvuuden ja toisista välittämisen korostaminen.

#### 5. Resilienssin vahvistuminen

- Dynaaminen, muuttuva prosessi, jossa positiivisia asioita seurataan haasteiden rinnalla.
- Organisaation, johdon ja työyhteisön jatkuva tuki.
- Haastavien tilanteiden hallinta, oman vastuunoton vahvistaminen ja tunteiden säätelyn hallinta.
- Työn merkityksellisyyden ja työyhteisön identiteetin vahvistuminen.
- Haasteista palaudutaan aikaisempaa paremmalle tasolle.

## 5 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET JA MENETELMÄT

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteet pohjautuvat Hämeenlinnan kaupungin työväkivaltaan liittyvän nykytilanteen tunnistamiseen ja tarpeen määrittelyyn. Kartoitusvaiheessa tuli ilmi, että Hämeenlinnan kaupungin työturvallisuusilmoituksista yli 77 % johtuu työväkivallasta tai sen uhasta. Vertasin työväkivallasta aiheutuvia ilmiöitä organisaatiossa käytettävissä oleviin työväkivallan hallintakeinoihin. Näitä ovat työyksiköiden riskienarviointi, toimialakohtaiset turvallisuusohjeet, koulutukset ja webinaarein toteutettavat työturvallisuusinfot. Havaittiin, että nykyiset turvallisuusohjeet ja -koulutukset eivät yksistään vastaa työväkivallan ennaltaehkäisyyn ja hallintaan, ja sen aiheuttamaan psykososiaaliseen kuormitukseen. Lisäksi havaittiin, että psykososiaalinen tuki on järjestetty yksittäiselle työntekijä työterveydestä, mutta työyhteisölle suunnattu psykososiaalisen tuen toteuttaminen jää usein heikoksi. Kehittämistarpeeksi tuli työturvallisuuden ja psykososiaalisen tuen samanaikainen toteuttaminen. Havaintojen pohjalta tein tutkimuksellisen kehittämistyön määrittelyn tuplatimantti-työkaluun (kuva 5).



Kuva 5. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarpeen määrittely tuplatimanttityökalulla – Jutta Karvonen 2025

## 5.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön keinot

Kokosin tutkimuksellisen kehittämistyön keinojen määrittelyä varten listan, jossa huomioin Hämeenlinnan kaupungin nykytilanteen tunnistamisen ja teoretiedon yhteensovittamisen.

- Työyhteisön resilienssiä voi vahvistaa hyvällä turvallisuusjohtamisella, johon tarvitaan matalan kynnyksen tukea.
- Työyksikkö, jossa työväkivalta on riskitekijänä tunnistettu, on oltava työyksikkökohtaiset menettelytapaohjeet työväkivallan ennakointiin ja hallintaan. Ohjeen tekemiseen osallistetaan lähiesihenkilö ja työyhteisö.
- Työntekijän vastuun ja osaamisen lisääminen työturvallisuusilmoitusten tekoon. Johdon johdonmukainen ja nopea reagointi työturvallisuusilmoituksiin sekä niiden pohjalta konkreettisiin turvallisuutta lisääviin toimenpiteisiin. Työyhteisötasolla avoimuus työturvallisuusilmoitusten tarkasteluun ja tilanteesta oppimiseen.
- Työväkivallan tietoisuuden ja tunnistamisen lisääminen. Asenteita on muutettava, jotta syntyy ymmärrys, ettei työväkivalta ole hyväksyttävää ja työntekijällä on oikeus koskemattomuuteen.
- Osaamisen kehittäminen haastavasti käyttäytyvän oppilaan kohtaamiseen. Oman osaamisen rajojen tunnistaminen ja kykyä reflektoida oman toiminnan vaikutuksia oppilaan toimintaan. Asioiden tarkastelua erilaisesta näkökulmasta, myös vastuu turvallisen työ-  
kulttuurin toteuttamisesta ja turvavälineiden käytöstä. Mitä tapahtui, mitä tilanteesta voi oppia, mitä voi ensi kerralla tehdä toisin?
- Kynnyksen madaltaminen työyhteisölle kohdistettuun psykososiaaliseen tukeen. Riittävä aika oman kokemuksen ja psykososiaalisen kuormituksen purkuun yhdessä tiimin kanssa. Itsestä ja työkaverista huolta pitämisen malli.
- Arjen työ-  
kulttuuri, asenteet ja työväkivallan ennakoinnin haasteet tuovat esiin työyksikössä olevan todellisen turvallisuuskulttuurin.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteet

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteet asetetaan kehittämistarpeiden pohjalta, jossa tunnistetaan riskit, mahdollisuudet ja parannusideat. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on työyhteisön resilienssin vahvistaminen työväkivallan tai sen uhan kokemuksessa. Tavoitteena on toimintamallin prosessikuvaus, jonka avulla työntekijöitä osallistetaan yhdessä tekemään työturvallisuuslain edellyttämiä, työväkivallan hallintaan liittyviä turvallisuusohjeita.

Tähän liittyy ennakoivan ja turvallisen työtavan kehittyminen. Lisäksi tavoitteena on samanaikaisesti tarjota psykososiaalista tukea koko työyhteisölle. Näiden rinnalla kulkee ammatillisen toiminnan, vuorovaikutuksen ja itsereflektion vahvistaminen sekä haastavasti käyttäytyvän oppilaan kohtaamisen taidon oivaltaminen. Myös työyhteisön yhteistoiminnan, vuorovaikutuksen ja luottamuksen paraneminen ovat prosessin ydintavoitteita.

Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena palvelumuotoilun lähestymistavalla. Kehittämistyön tavoitteet asetetaan yhdessä Hämeenlinnan kaupungin työsuojelutiimin kanssa. Keskeinen yhteiskehittämisen menetelmä on coaching. Lisäksi aihetta on syvennetty teorianäkökulalla. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnän myös aiemmin Päijät-Sotessa toteuttamaani työväkivallan hallinnan kehittämistyön antia.

Tutkimuksellisen kehittämistyön kysymykset:

- Millainen prosessi tarvitaan työyhteisön resilienssin vahvistamiseen työväkivallan aiheuttamassa psykososiaalisessa kuormituksessa?
- Millä elementeillä madalletaan kynnystä psykososiaalisen tuen käyttöön?
- Miten työyhteisön asiantuntijuutta voidaan hyödyntää työturvallisuuden kehittämisessä?

Tilaaorganisaation edustajien kanssa on sovittu, että tutkimuksellinen kehittämistyö kohdennetaan opetustoimeen. Tutkimuksellisen kehittämistyön valmistuttua organisaation toimijoilla on toimintamalli, jonka avulla he voivat tukea työväkivaltaa kokenutta opetustoimen henkilöstöä ja madaltaa kynnystä psykososiaalisen tuen vastaanottamiselle. Lisäksi sen tavoitteena on havaita ja tarvittaessa katkaista Virve Pekurisen väitöskirjassa esittämä työväkivallan aiheuttama noidankehä-ilmiö (kuva 1). Noidankehä-ilmiössä työväkivalta tai sen uhka vaarantaa työyhteisön ilmapiirin, yhteistoiminnan sekä työturvallisuuden ja hyvinvoinnin (Pekurinen 2018, 19). Tutkimuksellisen kehittämistyön valmistuessa se palvelee laajemmin työelämää työväkivallan kehittämistyössä.

Opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta pohjautuu Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisuun Kokonaisresilienssi ja turvallisuus (Hyvönen ym. 2019) ja Soili Poijulan Resilienssin vahvistamisen valmentajakoulutukseen. Lisäksi opinnäytetyössä hyödynnän Laura Vallin (2020), Virve Pekurisen (2018) ja Johanna Pulkkinen (2021) väitöskirjojen tutkimustietoa resilienssin ja työväkivallan aiheista.

## 5.2 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellisessa kehittämisessä ratkaistaan työelämässä esiintyviä käytännön ongelmia ideoimalla uusia toimintamalleja jo olemassa olevien toimintatapojen tilalle. Tavoitteena on myös tuottaa työelämälle uutta tutkimustietoa, jossa kriittisesti tarkastellaan työn arjesta ja teoriasta nousevaa tietoa. Tutkimuksellinen kehittäminen on järjestelmällistä ja analyttistä, ja siinä käytetään eri tutkimusmenetelmiä monipuolisesti hyödyksi. Sen tavoite ja toteutus ovat huolellisesti määriteltyä ja suunniteltua, ja kehittämisen keskiössä ovat eri toimijoiden aktiivinen vuorovaikutus. Päämääränä on yksilön ja organisaation oppiminen. (Ojasalo ym. 2009, 18.)

Tutkimuksellinen kehittäminen on prosessinomaista työskentelyä, joka toteutetaan jatkuvan kehittämisen periaatteella. Sen keskiössä on kehittämiskohteen tunnistaminen ja tavoitteiden asettaminen, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa organisaation eri toimijoiden kanssa. Ennen kehittämiskohteen määrittämistä ja rajaamista on minun tutkijana perehdyttävä teoriaan ja käytäntöön, ja kriittisesti arvioitava tätä suhteessa kehittämiskohteeseen. Tutkimuksellisen kehittämisen systemaattisuutta tukee tiedon kerääminen sekä tutkimuksellisen lähestymistavan ja menetelmien suunnittelu. Tutkimuksellisen kehittämisen toteuttaminen tapahtuu kentällä ja sen vaikuttavuutta arvioidaan yhdessä osallistujien kanssa. Yhtä tärkeää on arvioida kehittämisprosessia ja siinä syntyneitä päätelmiä yhdessä organisaation eri toimijoiden kanssa. (Ojasalo ym. 2009, 25.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksellinen kehittämistyö mallintaa Hämeenlinnan kaupungille uuden toimintatavan työväkivallan ennaltaehkäisyyn ja psykososiaalisen kuormituksen tukemiseen. Sen kehittämiseen osallistuu organisaation opetustoimen henkilöstöä. Lisäksi tutkijana kiinnitän huomion kriittiseen reflektioon, jossa ydinongelman ja siihen löytyvien ratkaisujen esille saaminen vaatii uusia luovia ideoita, opetustoimen henkilöstön asiantuntijuuden ja teorian tiedon yhdistämistä. (Ojasalo ym. 2009, 20.) Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on myös herätellä organisaation toimijoiden asenteita kyseenalaistamalla olemassa olevia käytänteitä ja vahvistamalla hyvää hiljaista tietoa (Ojasalo ym. 2009, 22). Kehittämistyön toteuttamisaika on rajallinen, joten kyseessä on ennemminkin kehittämis ehdotus kuin vahvasti jalkautettu toimintamalli.

### 5.3 Palvelumuotoilu tutkimuksellisenä lähestymistapana

Olen valinnut palvelumuotoilun tutkimuksellisen lähestymistavan menetelmäksi, koska se systemaattisena kehittämisprosessina lähestyy tutkimusongelmaa kokonaisvaltaisesti. Kuvaan tutkimuksellisen kehittämisprosessin etenemistä tuplatimanttityökalun avulla. Tilaaorganisaation tarpeena on löytää uusia, konkreettisia keinoja työväkivallan hallintaan sekä madaltaa kynnystä työyhteisölle suunnattuun psykososiaalisen tukeen. Tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttamisessa on lyhyt, rajallinen aika, joten vaikuttavuuden kannalta on mielekästä kohdistaa kehittäminen yksittäiseen elementtiin (Tuulaniemi 2016, 27).

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä keskitytään työyhteisön resilienssin ja psykososiaalisen tuen kynnyksen madaltamiseen opetustoimessa. Valmistuttuaan tutkimuksellinen kehittämistyö tuo laajempaa näkökulmaa organisaation työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Lisäksi sen tavoitteena on tuottaa uutta tutkimuksellista tietoa työväkivallan kokemuksesta sekä turvallisten työtapojen kehittämisestä.

Palvelumuotoilun tavoitteena on vaikuttaa työntekijäkokemuksen haastekohtiin, joita tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä ovat työväkivallan kokemus, työyhteisön yhteistoiminta ja psykososiaalisen tuen vastaanottaminen. (Tuulaniemi 2016, 26). Lisäksi palvelumuotoilu sopii tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistapana Hämeenlinnan kaupungin arvopohjaan, jossa toimintakulttuurin kehittämisessä keskiössä ovat vuorovaikutuskulttuurin, luottamuksen ja yhteisöllisyyden vahvistaminen. (Hämeenlinnan kaupunki 2023, 2-4.)

Palvelumuotoiluprosessissa keskitytään asiakasymmärryksen kasvattamiseen, joita tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä ovat työntekijöiden ja työsuojelun toiminnan, tilanteiden, tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen. Tämä edellyttää laajaa tiedonkeruuta, jossa hyödynnän työntekijöiden työväkivallasta tehtyjä työturvallisuusilmoituksia ja organisaation eri toimijoiden asiantuntijahaastatteluja. (Tuulaniemi 2016, 142). Hahmottelen tiedonkeruuvaiheessa työväkivallasta nousevia ilmiöitä käsitekarttaan (kuva 2).

Suunnitteluvaiheessa otan ideoinnin tueksi Päijät-Sotessa kehittämäni Työväkivallan hallinnan coaching -prosessin. Arvioin sen hyvinä puolina työntekijäkokemuksen ja työturvallisuuden parantamisen. Heikkona puolena liian pitkän ja raskaan prosessin, jonka ohjaaminen edellyttää vahvaa työväkivallan hallinnan kehittämistyön ja kriisityön osaamista. Hahmottelen tämän

pohjalta palvelukonseptin, joka palvelee Hämeenlinnan kaupungin tarpeita. Konseptissa kuvaan palvelun keskeisen idean ja miten se vastaa organisaation tarpeeseen ja mitä se toteutetaan. (Tuulaniemi 2016, 191.)

Palvelukonseptin tueksi visualisoin palvelupolun, jonka avulla konkretisoin työntekijän ja työyhteisön kehittämistarpeen sekä millaisia tukitoimia organisaatiolla on siihen nykyisellään tarjolla. Lisäksi palvelupolun avulla jaan työyhteisön resilienssiä vahvistavan prosessin palvelutuokioihin ja tuon näkyväksi kontaktipisteet, jotka osallistuja kokee merkitykselliseksi. (Tuulaniemi 2016, 184.) Merkityksellisyyttä tuovat ne ajatukset, tunteet ja tarpeet, jotka osallistuja kokee. (Ojansalo 2009, 73.)

Palvelupolku toimii myös viestinnän ja markkinoinnin välineenä. Sen avulla viestin työsuojelutiimille tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitetta ja toimia sekä millaista arvoa sen toteutuksessa tuo. Lisäksi käytän palvelupolkua markkinoin välineenä, jonka avulla osallistujat saavat mahdollisuuden pohtia, palveleeko coaching-prosessiin osallistuminen heidän tarpeita.

Palvelumuotoilussa kehitetään nopeasti prototyyppiä suunnittelun ja kehittämisen tueksi. Sen avulla päästään testaamaan toimintamallia kohdeyhmän kanssa. Prototyyppiä työyhteisön resilienssiä vahvistavan prosessin (kuva 8), jonka tavoitteena on myös kehittää palvelu vastamaan työntekijöiden todellista tarvetta (Tuulaniemi 2016, 196.) Lisäksi sen avulla havainnollistan ja konkretisoin prosessin toteutusta organisaation muille toimijoille (Ojansalo 2009, 72).

## **5.4 Yhteiskehittämisen menetelmänä coaching**

Tutkimuksellisen kehittämistyön yhteiskehittäminen toteutetaan coaching-menetelmällä. Reflektiivinen ja oivalluttava työskentelytapa on yhteisöllistä ja ratkaisukeskeistä kehittämistä, jossa osallistetaan työntekijöitä nostamaan hiljainen tieto näkyväksi, oppimaan toinen toiselta, kehittämään yhdessä turvallisempia työtapoja sekä tunnistamaan oma ja työyhteisön psykososiaalisen tuen tarve. Coaching-prosessissa työyhteisön asiantuntijuuden vahvistamisen lisäksi yhtä tärkeänä osana on myös madaltaa kynnyksiä psykososiaalisen tuen käyttämiseen. Coaching-prosessi sisältää kolmen kerran työyhteisötapaamisen. Prosessissa kehitetyt yhteiset, turvalliset toimintamallit kirjataan työyhteisön tarpeen pohjalta työyksikkökohtaiseen menettelytapaohjeeseen (liite 2) tai oppilaskohtaiseen turvasuunnitelmaan (liite3).

## 5.5 Osallistuva havainnointi ja aineiston analysointi

Tutkimuksellisen kehittämistyössä syntynyttä tietoa kerään osallistuvalla havainnoinnilla. Kyseessä on palvelumuotoilun menetelmällä tehty toimintakokeilu, jossa toimin prosessin ohjaajana ja vaikutan aktiivisesti tutkimuskohteeseen. Kohderyhmänä olevat työyhteisöt ja työntekijät tuottavat tietoa siitä, mitkä aiheet ja kysymykset saavat heidät innostumaan ja osallistumaan kehittämiseen. Tutkijana ja prosessin ohjaajana se vaatii minulta sensitiivisyyttä ja luottamuksen herättämistä osallistujia kohtaan, sillä työväkivalta aiheena nostattaa paljon tunteita ja pohjalla voi olla paljon ikäviä, ehkä myös traumaattisia kokemuksia. Tutkijana tämä edellyttää myös jatkuvaa havainnointia ja reagointia.

Tutkijana minun tulee olla tietoinen oman henkilökohtaisen kehittymisprosessini jatkuvuudesta. Aiempi Päijät-Sotessa toteuttamani kehittämistyö vaikuttaa subjektiiviseen tulkintaani tämän tutkimuksellisen kehittämistyön havainnoista, jonka vuoksi minun pitää tarkasti kuljettaa tavoitteiden mukaista prosessia Hämeenlinnan kaupungin opetustoimen kontekstissa. Lisäksi minun on kriittisesti arvioitava havaintoja kohderyhmän kanssa työskenneltäessä, ja peilata siitä nousevia ilmiöitä teorian tietoon. Minun tulee myös olla ennakkoluuloton ja avoin tarkastelemaan, miten vuorovaikutus työyhteisön välillä tapahtuu ja mitä kiinnostavia kohtia siitä nousee.

Havainnoijana olen läsnä myös omien tunteideni kanssa. Minun on oltava myös tietoinen, mitä aiemmat omat työväkivallan kokemukset minussa herättävät. Vaarana myös on, että havainnoidessani työskentelyyn osallistuvia, sitoudun emotionaalisesti heidän kokemuksiin (Ojasalo ym. 2009, 117). Yhtenä keinoja erottaa omat ja tapaamisiin osallistuvien tunteet, on osallistujien kanssa tunnekorttien avulla työskentely. Tällöin osallistujat sanallistavat omat tunnekokemuksensa ja minun on helpompi erottaa omat tunteeni heidän tunteistaan.

Dokumentoin osallistuvan havainnoinnin muistiinpanoja kenttäpäiväkirjaan heti tapaamisten jälkeen. Itse tapaamisessa havaintojen kirjaaminen ei ole mahdollista, sillä ryhmän havainnointi, ohjaaminen ja fasilitointi vaativat keskittymistä ja prosessin eteenpäin kuljettamista. Tapaamisten taltiointi video- tai ääninauhituslaitteilla ei myöskään ole mahdollista, sillä ne voivat heikentää luottamuksellista ilmapiirin kehittymistä ja vaikeiden asioiden esille tuomista (Ojasalo ym. 2009, 42).

Lähestymistapa on strukturoimaton, joten se jättää vapautta tarkkailla mitkä kohdat näyttävät kiinnostavilta ja mihin tutkimusta voidaan tarkentaa. Kenttäpäiväkirja on itsereflektoivaa dokumentointia, jossa reflektoin oman toiminnan vaikutuksia ryhmän prosessin etenemiseen. Kirjaan siihen millaisia aiheita ja ilmiöitä tapaamisissa nousee keskeisiksi teemoiksi, mitä aiheita osallistujat tuottavat haasteista ja tarpeista sekä miten niihin vastaan. Itsereflektoinnissa pohdin myös, miten omalla toiminnallani vaikutan tutkimuskohteeseen. Dokumentoin kenttäpäiväkirjaan myös osallistujien antamia palautteita ja toiveita, joiden pohjalta teen korjausparannuksia prosessin sekä toimintamallien jatkokehittämiseen.

Laadullisen sisältöanalyysin valmisteluvaiheen toteutan lukemalla kenttäpäiväkirjan useaan kertaan huolellisesti läpi. Tämän jälkeen siirryn induktiiviseen analyysivaiheeseen, jossa tutkimuksellisen kehittämistyön kysymyksiin etsin vastauksia poimimalla aineistossa toistuvia ilmiöitä ja aiheita. Lisäksi peilaan näitä löydöksiä tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteisiin. Sisältöanalyysissa olen huolellinen, jotta alkuperäiset havainnot pysyvät muuttumattomina eikä niihin tule tulkintaa. Koodaan poiminnot eri väreillä, jotta saan ensikuvan tutkimusaineistosta ja kokonaiskuvaa analyysin alkuvaiheessa. Seuraavaksi ryhmittelen ja pelkistän etsimällä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia keskenään. Nimeän nämä konkreettisesti pääluokiksi, jotta raportointivaiheessa pystyn konkreettisesti kuvaamaan prosessin etenemistä kuvaavat ydinaiheet. (Elo ym. 2022, 219-221.)

## 5.6 Eettisyys ja luotettavuus

Työväkivalta on minulle hyvin läheinen ja tärkeä teema. Tämä asettaa minulle tutkijana haasteita, jotka täytyy tunnistaa, jotta tutkimuksellisesta kehittämisestä tulee rehellisesti ja huolellisesti tehtyä. Kokemukseni on, että työväkivalta aiheuttaa paljon erilaisia tunteita ja on hyvin inhimillistä, että se voi aiheuttaa keinottomuutta organisaation jokaisella tasolla. Kohderyhmien tapaamisissa on mahdollista kuulla työntekijöiltä kritiikkiä organisaatiota tai johdon toimintaa kohtaan. Näissä tilanteissa minun on oltava tietoinen omasta puolueettomasta roolistani ja toimia läpinäkyvästi.

Tutkijana minun on oltava selkeä, avoin ja ennakkoluuloton sekä tavoitetta että tutkimuskohdetta kohtaan. On hyvin mahdollista, että joihinkin työväkivallan haasteisiin minulla olisi olemassa valmiita ratkaisuja, mutta tällöin vaikuttaisin tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksiin. Tutkijana tärkein tehtäväni on luottaa tutkimuskohteen omaan asiantuntijuuteen. Tehtäväni on

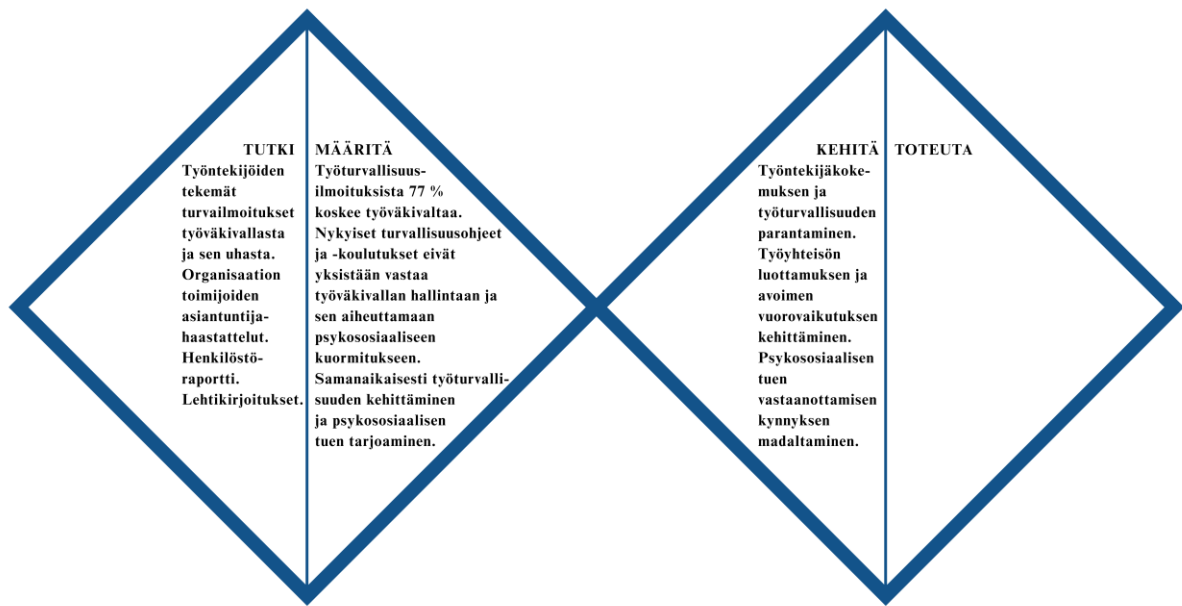
nostaa hiljainen tieto näkyväksi, tukea uusien oivallusten syntymisessä ja toinen toiselta oppimisessa, jotta uutta tutkimustietoa on mahdollista syntyä. (Ojasalo ym. 2009, 48.)

Tutkijana minun on oltava luotettava tutkimukseen osallistuvia kohtaan. Anonyymien suojaamiseksi en kerää tutkimukseen osallistuvista henkilötietoja vaan teen havaintoja sekä dokumentoin vain omasta toiminnastani ja sen vaikuttavista elementeistä prosessin toimivuuteen. En myöskään tässä kirjallisessa tuotoksessa viittaa millään tavalla kohderyhmän kouluihin, jotta ne eivät ole tunnistettavissa.

Tutkimustulosten tulkinnassa on huomioitava, että tutkimusryhmä on pieni, vain kahden koulun edustus. Lisäksi on huomioitava, että tutkimustulosten tulkinta perustuu vain yhden tutkijan tekemiin havaintoihin. Tulokset kannustavat kuitenkin kokeilemaan uusia toimintamalleja Hämeenlinnan kaupungin organisaatiossa ja jatkokehittämään niitä laajemman palautteen perusteella.

## 6 KEHITTÄMISTYÖN TOIMENPITEET

Tutkimuksellisen kehittämistyön toimenpiteenä pilotoitiin toimintamallin työyhteisön resilienssin vahvistamisesta työväkivallan aiheuttamassa psykososiaalisessa kuormituksessa. Tavoitteena on työntekijäkokemuksen ja työturvallisuuden parantaminen sekä työyhteisön resilienssin ja hallinnan tunteen vahvistaminen. Lisäksi prosessissa normalisoidaan työväkivallasta aiheutuneita tunnekokemuksia ja annetaan kokemus psykologisesta ensiavusta, jossa kukaan ei jää eikä ketään jätetä yksin työväkivallan uhassa, itse tilanteessa tai tilanteen jälkeen. Prosessissa huomioidaan työyhteisön keskinäisen luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen vahvistaminen, ammatillisen toiminnan ja itsereflektion vahvistaminen. Lisäksi madalletaan kynnyksiä psykososiaalisen tuen vastaanottamiselle. Nämä teemat nimetään tuplatimantti-työkalun kehittä-kohtaan. (kuva 6).



Kuva 6. Tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämiskohteiden nimeäminen tuplatimanttityökalulla – Jutta Karvonen 2025

### 6.1 Toimintamallin palvelupolku

Havaintojen pohjalta suunniteltiin palvelukonseptin Hämeenlinnan kaupungin opetustoimen henkilöstön tarpeisiin. Konseptissa kuvaan työväkivaltaa kokeneen työyhteisön tukemisen keskeisen idean, työyhteisön tarpeeseen vastaamisen ja käytännön toteuttamisen. Palvelukonseptin

tueksi visualisoin palvelupolun (kuva 7), jonka avulla konkretisoin työntekijän ja työyhteisön kehittämistarpeen sekä millaisia tukitoimia organisaatiolla on siihen nykyisellään tarjolla. Lisäksi palvelupolun avulla jaoin työyhteisön resilienssiä vahvistavan prosessin palvelutuokioihin ja toin näkyväksi kontaktipisteet, jotka osallistuja kokee merkitykselliseksi. Merkityksellisyttä tuovat ne ajatukset, tunteet ja tarpeet, jotka prosessiin osallistuja kokee.



Kuva 7. Työväkivallan hallinnan coaching -palvelupolku – Jutta Karvonon 2025

Työväkivallan hallinnan coaching -prosessin palvelupolku alkaa tilanteesta, jossa työntekijä joutuu kohtaamaan työssään työväkivaltaa. Hän pelkää oppilasta ja kokee epäonnistuneensa työssään. Lisäksi muu työyhteisö on turhautunut työväkivallan kokemuksesta ja purkavat ikävät tunteensa rehtoriin. He vaativat rehtoria ratkaisemaan tilanteen.

Palvelupolun toisessa vaiheessa rehtori kokee tilanteen haastavana, eikä löydä yksin asiaan ratkaisua. Hän kokee tilanteen toivottomana, sillä oppilas tulisi kohdata, mutta työntekijät ovat väsyneitä ja peloissaan. Hän pyytää työsuojeluvaltuutetun apua, ja yhdessä he tekevät työyhtiön riskien arvioinnin ja turvallisuusohjeisiin perehtymisen.

Kolmannessa palvelupolun vaiheessa työntekijä kokee, etteivät turvallisuusohjeet auta häntä. Hänellä on kokemus, ettei kukaan ymmärrä hänen kokemustaan. Hän pohtii irtisanoutumista, sillä työn haasteet ovat vaikeuttaneet hänen yöunia.

Palvelupolun neljännessä vaiheessa aloitetaan yhdessä työyhteisön ja rehtorin kanssa coaching-prosessi, jossa käydään läpi tapahtuneita työväkivallan tilanteita ja siitä nousseita tunnekokemuksiksi. Kokemuksesta puhuminen ja asioiden jakaminen rauhoittavat tilannetta. Syntyy toivon kokemus, ettei tilanteesta tarvitse selvittää yksin.

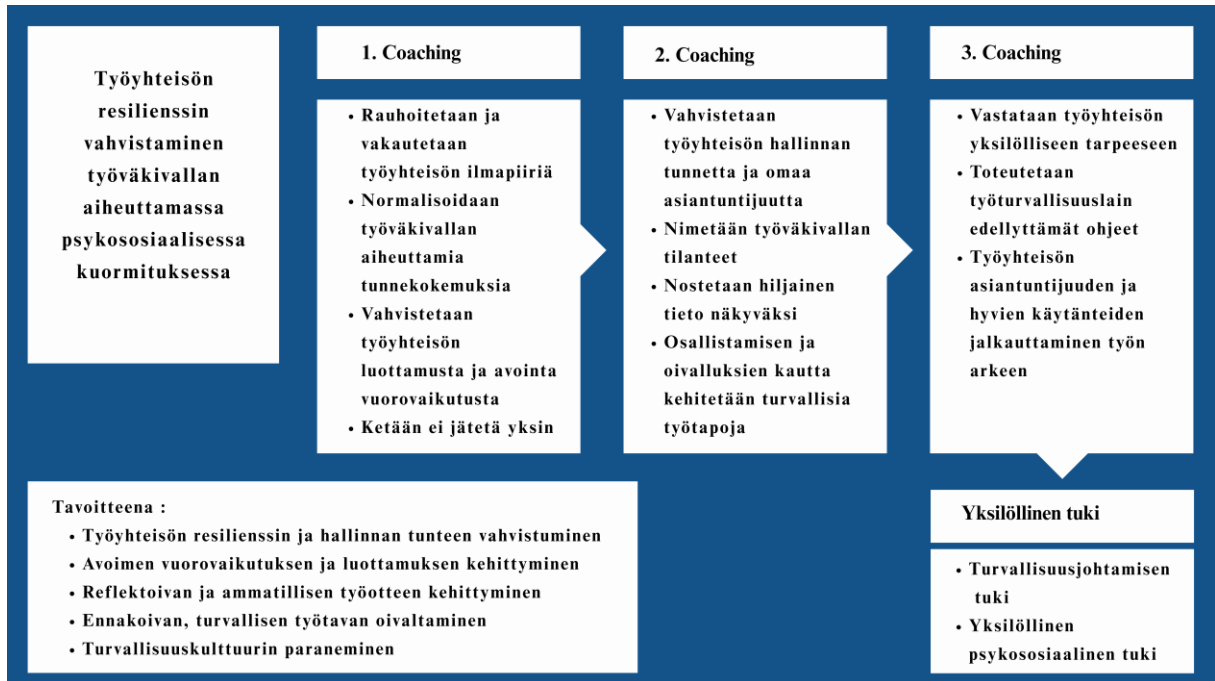
Viidennessä palvelupolun vaiheessa työyhteisön kanssa yhdessä pohditaan, missä tilanteissa työväkivaltaa esiintyy ja miten on turvallista toimia. Työyhteisölle syntyy oivalluksia ja yhteisiä toimintamalleja työväkivallan ennakointiin ja hallintaan. Yhteiset sopimukset kirjataan työyksikkökohtaiseen menettelytapaohjeeseen ja oppilaskohtaiseen turvasuunnitelmaan.

Prosessin kuudennessa vaiheessa työntekijälle on syntynyt kokemus psykososiaalisesta tuesta, joka koetaan normaaliksi osaksi työtä. Työntekijälle tulee ymmärrys, että työväkivallan haasteeseen on normaalia reagoida, eikä siinä ole sairauden leimaa. Lisäksi tilannetta helpottaa kokemus ulkopuolisen tuen vaikuttavuudesta.

Prosessi päättyy seitsemänteen vaiheeseen, jossa työyhteisöön palaa turvallisuuden tunne. Syntyy ymmärrys, ettei kaikkea työväkivallan tilanteita pystytä ennaltaehkäisemään, mutta kokemus on vahvistanut työyhteisön resilienssiä. Tämä helpottaa opetustyön toteuttamista ja myös rehtorin työrauha palautuu. Kaiken pohjalla on oivallus, että on ammatillisuutta pyytää apua.

## **6.2 Toimintamallin prototyyppi**

Toimintamallin kehittämisen tueksi tein prototyyppinnin (kuva 8), jossa coaching -prosessilla vastataan työyhteisön yksilöllisiin tarpeisiin. Prototyyppinnin avulla konkretisoin myös opetuksen johdolle ja työsuojeluorganisaatiolle toimintamallin työyhteisön resilienssiä vahvistavasta prosessista. Prosessin tavoitteeksi asetin työyhteisön resilienssin ja hallinnan tunteen vahvistamisen sekä työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen ja luottamuksen kehittyminen. Lisäksi tavoitteena oli refleктоivan ja ammatillisen vuorovaikutuksen kehittyminen, ennakoivan ja turvallisen työotteen oivaltaminen sekä turvallisuuskulttuurin paraneminen.



Kuva 8. Toimintamallin prototypointi – Jutta Karvonen 2025

Prototypoinnin avulla kuvataan, kuinka kolmen kerran coaching-tapaamisessa voidaan vahvistaa työyhteisön resilienssiä työväkivallan aiheuttamassa psykososiaalisessa kuormituksessa. Ensimmäisellä kerralla rauhoitetaan ja vakautetaan työyhteisön ilmapiiriä normalisoimalla työväkivallan aiheuttamia tunnekokemuksia. Lisäksi vahvistetaan työyhteisön luottamusta ja avointa vuorovaikutusta sekä tuodaan kokemus, ettei ketään jätetä yksin työväkivallan kokemuksen kanssa. Toisella coaching-kerralla vahvistetaan työyhteisön hallinnan tunnetta ja omaa asiantuntijuutta nimeällä työväkivallan tilanteita ja nostamalla hiljainen tieto näkyväksi. Turvallisia työtapoja kehitetään osallistavalla ja oivalluttavalla ohjauksella. Kolmannella coaching-kerralla vastataan työyhteisön yksilölliseen tarpeeseen toteuttamalla työturvallisuuslain edellyttämiä ohjeita työväkivallan hallintaan. Lisäksi vahvistetaan työyhteisön asiantuntijuutta jalkauttamalla hyviä käytäntöjä työn arkeen. Coaching-prosessin rinnalla tarvittaessa tuetaan turvallisuusjohtamista tai annetaan yksilöllistä psykososiaalista tukea.

Prototypoinnin pilotoitiin opetustoimen henkilöstön kanssa. Tammi- ja maaliskuun välisenä aikana 2025 toteutettiin kahteen Hämeenlinnan kaupungin kouluun toimintamallin pilotoinnin. Koulut osallistuivat tutkimukselliseen kehittämistyöhön anonymisti, joten niiden tunnisteeksi nimettiin Case A ja Case B. Case A on koulun kehittämistyöryhmä, joka osallistui 3 x kahden tunnin coachingiin. Case B on työyhteisö, joka osallistui aloitusinfoon ja 3 x yhden tunnin

coachingiin. Toimintamallin jatkokehittäminen tapahtui samanaikaisesti coaching-prosessin käynnistämisen ja siitä saatujen palautteiden kanssa.

### 6.3 Tutkimukseen osallistuneet kohderyhmät

Kohderyhmien erityistarpeet työväkivallan ennakointiin ja hallintaan olivat erilaisia, mutta molempien prosessien tavoitteena oli työyhteisön resilienssin ja hallinnan tunteen vahvistuminen. Molempien kohderyhmien tapaamisissa kiinnitettiin huomio työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen ja luottamuksen vahvistamiseen, refleктоivan ja ammatillisen työotteen kehittymiseen sekä ennakoivan ja turvallisen työtavan oivaltamiseen.

Molempiin kohderyhmien prosesseissa työturvallisuuden kehittämisen rinnalla kuljetettiin työyhteisölle suunnattua matalan kynnyksen psykososiaalista tukea. Lisäksi kummankin ohjauksessa kiinnitettiin huomio turvallisuuskulttuurin kehittämiseen. Työyhteisön asiantuntijuutta, hyviä käytäntöjä ja hiljaista tietoa nostettiin näkyväksi yhteisistä turvallisista toimintamalleista sopimalla.

Case A:n koulussa työturvallisuusilmoitusten perusteella työväkivallan tilanteet ovat hallinnassa ja hyvin ennakoituja. Työyhteisön asiantuntijuutta hyödynnettiin työväkivallan tilanteiden tunnistamiseen sekä kehitettiin yhdessä konkreettisia, ennaltaehkäiseviä keinoja työväkivallan hallintaan. Nämä kirjasin työyksikkökohtaiseen menettelytapaohjeeseen (liite 2). Väli-tehtävien avulla kehittämistyöryhmän edustajat veivät aiheen omiin tiimeihin, joissa täydennettiin coachingissa tullutta tietoa.

Case B:n kohdalla työväkivallan tilanteita tapahtui viikossa useita kertoja. Työväkivallan aiheuttamia työtapaturmia oli paljon ja psykososiaalinen kuormitus oli jatkunut jo pitkään. Työväkivalta oli usein samojen oppilaiden aiheuttamaa, joten työyhteisön yksilölliseksi tarpeeksi nousi kehittää turvallisia keinoja haastavasti käyttäytyvän oppilaan kohtaamiseen. Tavoitteena oli tunnistaa oppilaan tarpeita ja haastavan käytöksen ennakoivia merkkejä. Herättelyä tein myös kysymällä miten tilanteet olisi ennakoitavissa ja ennaltaehkäistävissä. Tarkoituksellisesti jarruttelin ratkaisujen löytämisessä, jotta syntyi myös oivalluksia ja juurisyitä oppilaan haastavan käytöksen taustalta ja oman toiminnan reflektointia. Tavoitteena oli myös nähdä oppilaasta myönteinen ja inhimillinen puoli. Työyhteisön asiantuntemuksen kirjasin oppilaskohtaiseen turvasuunnitelmaan (liite 3).

## 6.4 Asiakaspalautteet

Prosessin vaikuttavuutta arviointiin sanallisesti jokaisen coaching-tapaamisten päätteeksi. Arvioinnin tavoitteena oli pystyä tekemään korjausliikkeitä ja vastata työyhteisön yksilölliseen tarpeeseen.

Työntekijöiltä saama palaute oli pääsääntöisesti positiivista. He antoivat hyvää palautetta siitä, että pysähdyttiin vaikean asian äärelle ja sai luvan puhua itseä kuormittavista, ikävistä kokemuksista. Lisäksi kuulluksi tulemisen kokemus ja kiireettömyyden ilmapiiri koettiin vaikuttavana. Ohjaajana sain hyvää palautetta siitä, että osasin esittää juuri oikeat kysymykset. Ne mitä he itsekkin olivat työn arjessa miettineet. Lisäksi hyvänä koettiin, että minulla ohjaajani oli laaja kokemus työväkivallan haasteesta ja toin esimerkeillä esiin oman inhimillisen kokemuksen ja toiminnan aiheesta.

Hieman hämmennystä aiheutti työyhteisön aikaisemman työnohjauskokemuksen ja nyt toteutuneen coachingin ero. Selvensin coachingin perustuvan selkeisiin tavoitteeseen, joita tässä prosessissa olivat ennakoivan ja turvallisen työtavan kehittäminen sekä psykososiaalisen tuen tarjoaminen. Osallistujat kokivat nämä hyvänä ja rytmittävän prosessia. Se ei kuitenkaan poissulje työnohjauksen tärkeyttä, jonka elementit olivat psykososiaalisen tuen hetkissä läsnä. Lisäksi pohdintaa herätti oppilaskohtaisten turvasuunnitelmien tekeminen. Osa koki ne hyväksi ja helpottavan työväkivallan tilanteiden tunnistamista ja hallintaa. Osa epäili, että se osa työyhteisöä, joka ei ollut turvasuunnitelmia tekemässä, eivät myöskään tule sitoutumaan niiden noudattamiseen.

## 6.5 Tutkimusaineiston tiivistelmä

Tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusaineisto koostui kohderyhmien ohjaamisesta tekemistäni havainnoista. Tutkimusaineistossa usein toistuvia aiheita olivat: tunteet, turvallisuus, vuorovaikutus ja tarpeet. Vertasin näitä tutkimukselliselle kehittämistyölle asetettuihin tavoitteisiin ja havaitsin niiden tukevan toisiaan.

Jäsenin tutkimusaineistoa ryhmittelemällä tunteet työntekijän tunteiksi ja työyhteisön tunteiksi. Työntekijän tunteiden teemoina olivat positiivisten ja kuormittavien tunnekokemusten sanoittaminen ja sisäisen turvallisuuden tunteen vahvistaminen. Työyhteisön tunteiden teemoiksi nousivat psykologinen turvallisuus ja työilmapiiri. Tunteiden esille tulo edellytti minulta ryhmän ohjaamisessa kiireettömyyttä, sensitiivisyyttä ja validointia. Lisäksi ohjauksessa

tunnistin työntekijöiden yksilöllisiä kokemuksia työväkivallasta ja normalisoin siitä nousevia tunnekokemuksia. Yhteinen tunnekokemusten jakaminen vahvisti ryhmän psykologista turvallisuutta ja toi esiin työyhteisöstä nousevia tarpeita. Prosessin edetessä tunteet eivät enää olleet vahvasti läsnä, vaan kohderyhmä pystyi keskittymään ratkaisukeskeiseen puheeseen.

Tutkimusaineistosta esiin tulleet tarpeet ryhmittelin työntekijän ja työyhteisön tarpeiksi. Työntekijän tarpeiden teemoiksi nousivat kuulluksi tuleminen ja oman tuen tarpeen tunnistaminen. Työyhteisön tarpeiden teemoiksi nousivat yhteen kuuluminen, tasa-arvo ja toisesta huolta pitäminen. Ohjaamisessa tarpeiden huomioiminen oli työntekijöiden inhimillisten kokemusten ja ajatusten kuulemista. Kuulluksi tuleminen toi kohderyhmässä esiin samankaltaisten kokemusten jakamista, joka vahvisti työyhteisön yhteen kuuluvuuden tunnetta. Lisäksi se toi näkyväksi toisesta huolta pitämisen mallia. Tarpeiden kuuleminen antoi myös minulle ohjaajana tärkeää informaatiota, jotta osasin kohdentaa oikeanlaista tukea työyhteisölle. Ohjauksessa kerroin myös työväkivallan terveydellisestä merkityksestä ja työterveyden tarjoamista monipuolisista palveluista.

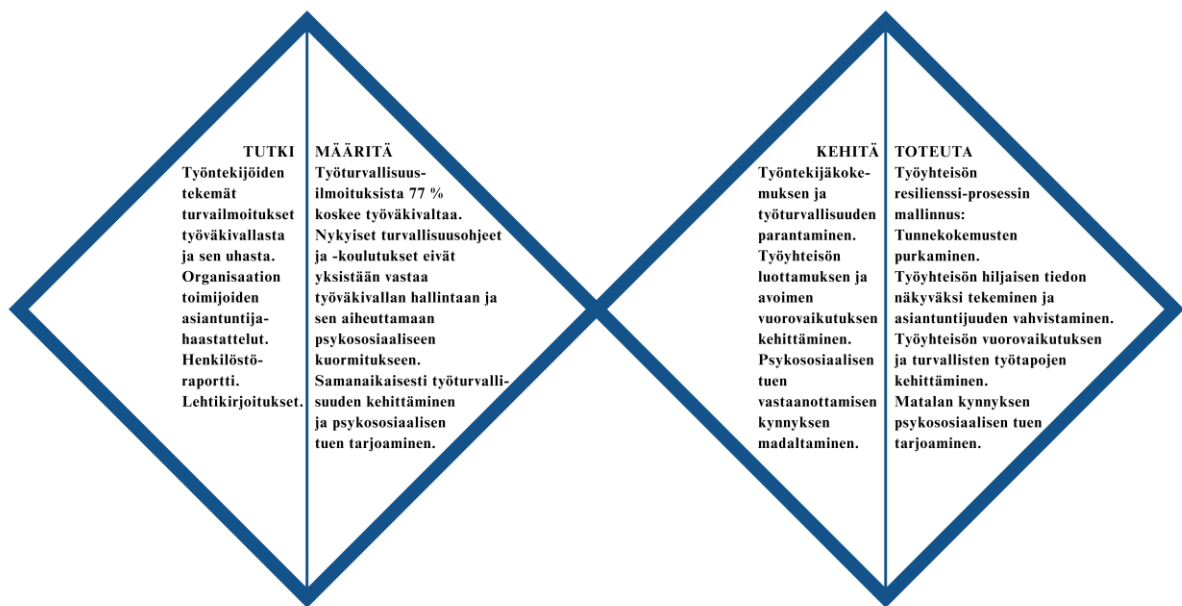
Vuorovaikutuksen ryhmittelin avoimeen vuorovaikutukseen ja epäasialliseen vuorovaikutukseen. Avoimen vuorovaikutuksen teemoiksi nousivat kohtaaminen, luottamus ja arvostaminen. Epäasiallisen vuorovaikutuksen teemoiksi nousivat epäluottamus, toisen työn arvostelu ja selän takana puhuminen. Vuorovaikutuksen huomioimisessa loin kiireetöntä ilmapiiriä, jossa annoin jokaiselle ryhmäläiselle mahdollisuuden sanoittaa omia kokemuksia ja ajatuksia sekä kuulla toisia ryhmäläisiä. Vuorovaikutuksen avoimuus oli keskeinen elementti työyhteisön keskinäisessä oppimiskokemuksessa ja uusien toimintamallien sopimisessa. Ohjaajana minun oli tärkeää sanallistaa työyhteisöstä nousevia eri näkökulmia ja auttaa heitä myös yhdessä pohtimaan, miten epäasialliseen vuorovaikutukseen voi puuttua.

Turvallisuuden ryhmittelin työturvallisuuteen ja oppilasturvallisuuteen. Työturvallisuuden teemoiksi nousivat työväkivallan tunnistaminen, työyhteisön asiantuntijuus ja yhteiset toimintamallit. Oppilasturvallisuuden teemoiksi nousivat oppilaan yksilölliset tarpeet, oppilaan haastavan käytöksen ennakoivat merkit ja arvostava kohtaaminen. Ohjauksessa sanallistin työntekijöiden esille tuomaa hiljaista tietoa ja hyviä käytäntöjä. Lisäksi ohjauksessa tuin työntekijöiden itsereflektiota pohtimalla valtasuhdetta oppilaaseen, omia provosoivia toimintatapoja ja eettisesti toimivia ratkaisuja. Parhaimmat oivallukset syntyivät oppilaan vireystason tunnistamisesta ja ohjauksen vaatimustason mukauttamisesta siihen sopivaksi.

Tutkimusaineiston pohjalta työyhteisön resilienssiä vahvistavan prosessin ydinaiheiksi muodostuivat: tunnekokemusten purkaminen, työyhteisön hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ja asiantuntijuuden vahvistaminen, työyhteisön vuorovaikutuksen ja turvallisten työtapojen kehittäminen sekä matalan kynnyksen psykososiaalisen tuen tarjoaminen.

## 7 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteet olivat monialaiset johtuen työväkivallan aiheuttamasta monisyisestä haasteesta. Tavoitteena oli työntekijäkokemuksen ja työturvallisuuden parantaminen sekä työyhteisön resilienssin ja hallinnan tunteen vahvistaminen. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä loin Hämeenlinnan kaupungille konkreettisen toimintamallin, jolla organisaation toimijat voivat vahvistaa opetustoimen työyhteisöjen resilienssiä työväkivallan aiheuttamassa psykososiaalisessa kuormituksessa.



Kuva 9. Tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttaminen tuplatimanttityökalulla – Jutta Karvonen 2025

Työyhteisöihin toteutetut kolmen tapaamiskerran coaching-prosessit sisälsivät tunnekokemusten purkamista, työyhteisön hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä ja asiantuntijuuden vahvistamista. Lisäksi se sisälsi työyhteisön vuorovaikutuksen ja turvallisten työtapojen kehittämistä ja matalan kynnyksen psykososiaalisen tuen tarjoamista. Havaintona oli, että työn hallinnan ja merkityksen tunnetta vahvistaa työväkivaltatilanteiden ennakoinnin ja yhteisten turvallisten toimintamallien kehittäminen. Lisäksi työyhteisön psykososiaalisen tuen samanaikainen toteuttaminen työturvallisuuden kehittämisen kanssa on onnistunut ratkaisu. Se ei poista yksittäisen työntekijän psykososiaalisen tuen tarvetta, mutta tuo näkyväksi miten vaikuttavaa työntekijän

hyvinvoinnille on työyhteisön yhteistoiminnan, avoimen vuorovaikutuksen ja luottamuksen vahvistuminen.

Palvelumuotoilu tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapana jäseniä prosessia ja teki siitä työntekijälähtöisen. Palvelupolku kuvasi työntekijän kokemuksia ja tarpeita työväkivallan hallinnan kehittämistyössä. Prototyointi selvensi tutkimukseen osallistuvilla, millaisesta prosessista on kyse. Työyhteisön resilienssiä vahvistava prosessi kehittyi kokeilujen, palautteen ja aineistoanalyysin pohjalta. Se huomioi työyhteisöresilienssin vahvistamisen elementit: vastustuskykyisyyden, toimintakyvyn säilyttämisen sekä oppivan mukautumisen ja tuen tarpeen tunnistamisen. (Hyvönen ym. 2018, 2).



Kuva 10. Työyhteisön resilienssin vahvistamisen prosessi – Jutta Karvonen 2025

## 7.1 Psykologinen turvallisuus

Työyhteisön resilienssiprosessi alkaa työyhteisön keskinäisen luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden vahvistamisesta.

- Tavoitteena työyhteisön turvallisuuden ja luottamuksen vahvistuminen.
- Työväkivallan aiheuttamien tunteiden ja kokemusten sanoittamista.

- Työntekijälle annetaan mahdollisuus tulla nähdyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi aiemmista työväkivallan kokemuksistaan.
- Tietoa työväkivallan terveydellisistä vaikutuksista.
- Yksilöllisen tuen tarpeen tunnistaminen.

Kaiken kehittämistyön lähtökohtana tulee olla psykologinen turvallisuus. Lisäksi se on lähtökohta työhyvinvoinnin ja resilienssin vahvistamisessa. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä voidaan ottaa hallittuja riskejä ilman pelkoa työntekijöiden välisten suhteiden vaarantumisesta. (Teperi 2023, 203). Psykologinen turvallisuus mahdollistaa avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin, jossa uskalletaan tuoda esiin omat inhimilliset kokemukset ja ajatukset. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä uskalletaan myös ehdottaa kokeiluja uusista toimintamalleista. Lisäksi se mahdollistaa avun pyytämisen ja tarjoamisen.

Ensimmäisellä tapaamiskerralla kerroin alkuun lyhyesti työväkivallan eri muodoista ja niiden vaikutuksesta työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin. Lisäksi vastasin työyhteisön yksilölliseen tarpeeseen arvioimalla psykologista turvallisuutta havainnoimalla vuorovaikutusta ja ilmapiiriä. Osassa työyhteisöjä työväkivallan tilanteet olivat lähinnä uhan tunnetta ja läheltä piti tilanteita. Näissä tapaamisten ilmapiiri oli rento, jolloin psykologinen turvallisuus oli jo vahvasti läsnä. Osassa prosesseja työväkivallan tilanteet olivat lähes päivittäisiä, joten lähtökohtani oli oletus työntekijöiden pitkäkestoisesta psykososiaalisesta kuormituksesta.

Työyhteisön ilmapiiriä rauhoitin ja vakautin kuulluksi tulemisen kokemusta vahvistamalla, työväkivallan aiheuttamien tunnekokemusten normalisoinnilla ja myötätuntoisella kohtaamisella. Tärkeää oli luoda tunne, ettei ketään jätetä yksin omien kokemusten kanssa. Työväkivaltaa kokeneelle on tärkeää tulla nähdyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi kokemuksensa kanssa. Osalla työntekijöistä psykososiaalista kuormitusta oli ehtinyt kasvaa enemmän, osa oli tilanteessa toiveikkaampi.

Työyhteisössä ollutta nykytilannetta lähdin purkamaan tunnetyöskentelyllä. Osallistujat saivat omin sanoin kertoa mitä tunteita työväkivalta on heissä herättänyt. Tunteiden tunnistamisen lisäksi he nimesivät asioista, mistä tunteet tulivat. Tilanne vaati minulta ohjaajana läsnäoloa ja sensitiivisyyttä. Lisäksi oli tärkeää, että sanallistin työväkivallan kokeneelle normaalit reaktiot poikkeuksellisessa tilanteessa (Karvonen 2021, 13). Työväkivallasta aiheutuneita tunnekokemusten normalisointi toi ymmärrystä, että kyse ei ole työntekijän heikkoudesta vaan hänellä on lupa kokea tilanne yksilöllisesti, työstä nousseena kuormitustekijänä.

Omien tunnekokemusten sanoittaminen toi tiimin jäsenet lähemmäksi toisiaan. He keskittyivät kuulemaan jokaisen työntekijän omaa kokemusta. Tiimin jäsenet tukivat toisiaan ja vahvistivat kokemusta toisesta huolta pitämiseen. Ohjaajana oli tärkeää sanoittaa tämä ryhmässä syntynyt toisesta huolta välittämisen ilmiö. Työyhteisön keskinäistä luottamusta vahvistin tuomalla tietoa psykologisesta ensiavusta. Sen tavoitteena on edistää turvallisuuden tunnetta, rauhoittamista, tunnetta minä- ja yhteisöpsytyvyydestä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta (WHO 2011). Työväkivallan yksilöllisessä kokemuksessa on huolehdittava, ettei kukaan jää eikä ketään jätetä yksin työväkivallan uhassa, itse tilanteessa tai tilanteen jälkeen.

Lisäksi toin tietoa yksilöllisistä reagoititavoista, haitallisesta ja pitkään jatkuneesta toksisesta stressistä, myötätuntouupumuksesta, mahdollisista traumaoireista sekä hermoston ylivireydestä. Kannustin myös matalalla kynnyksellä työterveyden tuen piiriin korostamalla, että on ammatillisuutta hakea apua.

Ohjaajalta tunnetyöskentely vaatii omien tunteiden tunnistamista ja herkkyyttä olla haastavassa tilanteessa läsnä. Lisäksi tein tietoisesti työtä, että kykenin erottamaan omat tunteeni työyhteisön ja yksittäisen työntekijän tunteista. Tärkeää myös oli, että kykenin kohtaamaan työntekijöiden kokemuksen ilman ennakkoajatuksia ja pikaisia ratkaisuehdotuksia (Karvonen 2021, 10). Prosessin ohjaajana rauhoitin itseäni myös toisella hengityksellä, sillä rauhallisena pysymisellä pystyin rauhoittamaan ympärillä olevia työntekijöitä.

## 7.2 Työväkivallan tunnistaminen

Työyhteisön resilienssin vahvistamisen toisena vaiheena on työväkivallan tunnistaminen ja työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen vahvistaminen.

- Tavoitteena työväkivallan tunnistaminen ja työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen vahvistaminen.
- Mistä työväkivallan tilanteista on tehty työturvallisuusilmoituksia?
- Mitä työväkivallan riskitekijöitä tunnistetaan?
- Missä tilanteissa työväkivaltaa esiintyy?
- Ymmärretään työntekijän oikeus turvalliseen työhön.

Toimintakyvyn säilyttämisen kannalta on oleellista, että työntekijöillä on tietoisuus työyksikön potentiaalisista työväkivallan tilanteista, jotta heille syntyy ymmärrys missä tilanteissa enna-

kointia tarvitaan (Karvonen 2021, 10). Työväkivallan yksilöllinen kokemus tuo näkyväksi työyhteisössä esiintyvät eri työväkivallan muodot. Keskustelussa on tärkeää tiedostaa turvallisuuden yksilöllinen merkitys omasta arvo- ja kokemusmaailmaan pohjautuen (Ahola ym. 2015, 80). Työntekijöiden yksilöllinen resilienssi toteutuu aina vuorovaikutusprosessissa työyhteisön, organisaation ja ympäröivän yhteiskunnan kanssa sekä omassa sosiaalisessa verkostossa (Hyvönen ym. 2019, 16). Avoimessa vuorovaikutuksessa on tärkeää myös kantaa vastuuta omista tunteista, ettei syyllistä tai syyllisty tapahtuneista työväkivallan tilanteista (Välimäki 2013, 65).

Työväkivallan tunnistamisessa keskeinen teema oli tiedostaa työväkivallan eri muodot. Tietoisuutta lisäsin kertomalla henkisen ja fyysisen työväkivallan eroista sekä niiden haitallisesta vaikutuksesta työntekijän terveyteen. Lisäksi kerroin ulkoisten tekijöiden, oppilaiden sekä heidän huoltajien aiheuttamasta työväkivallasta sekä sisäisten tekijöiden, työyhteisön keskinäisen työväkivallan ilmenemismuodoista. Teoriatieto toimi pohjustuksena työväkivallan tunnistamiselle.

Toisella tapaamiskerralla teoriatietoa tärkeämmäksi nousi työntekijöiden yksilölliset havainnot ja kokemukset työväkivallasta. Työskentelyssä esittämiäni kysymyksiä olivat: Missä tilanteissa työväkivaltaa esiintyy? Mistä työväkivallan tilanteista on tehty työturvallisuusilmoituksen?

Esille tuli, että työväkivallan aiheesta on paljon puhuttu työkavereiden kesken ei-rakentavaan sävyyn. Negatiivinen puhe voi helpottaa omaa kuormitustasoa hetkeksi, mutta se harvoin johtaa ratkaisuihin. Yhteisellä tapaamisella puhe oli tutkivaa ja ammatillista. Jokainen osallistuja kertoi vuorollaan omista työväkivallan havainnoista ja kokemuksista. Kirjasin nämä fläpille, joka tuki yhteisen aiheen äärelle asettumista. Osallistamisella saimme yhdessä luotua kokonaiskuvan työväkivallan haasteesta.

Prosessinomainen kehittäminen nosti työväkivallan tunnistamisen keskiöön. Se antoi työntekijöille tietoisuuden lisäksi mahdollisuuden tehdä havaintoja tapaamiskertojen välissä, millaista uhkaa ja työväkivaltaa omassa arjen työssä esiintyy. Tärkeää oli myös tiedostaa, että pelkkä työväkivallan uhka on kuormittavaa ja voi lamauttaa työntekijän. Seuraavan tapaamisen alussa nimesimme työyksikön potentiaalisimmat työväkivallan muodot.

Prosessiin osallistuvilta sain positiivista palautetta, että he kokivat tulleet kuulluksi ja oli riittävästi aikaa kertoa omista ajatuksistaan. Molemmissa prosesseissa tuli esiin avoimen vuo-

rovaikutuksen vahvistamisen tärkeys. Ohjaajana tehtävänäni oli tukea yksilöllisten näkökulmien esille tulemiseen ja toisen kuuntelemiseen. Se oli työyhteisön tasa-arvoa vahvistavaa ja eri näkökulmia sallivaa. Lisäksi yhteinen jakaminen työväkivaltilanteiden tunnistamisesta itse tilanteisiin oli avointa ja vahvisti entisestään työyhteisön psykologista turvallisuutta.

### 7.3 Työväkivaltilanteen ennakointi

Työyhteisön resilienssin vahvistamisen kolmantena vaiheena on työväkivaltilanteen ennakointi työyhteisön asiantuntijuutta ja hiljaista tietoa hyödyntämällä.

- Tavoitteena ammatillisen toiminnan ja itsereflektion vahvistuminen.
- Työyhteisön hiljaisen tiedon ja asiantuntijuuden esille nostaminen.
- Työväkivallan ennakoivien merkkien tunnistaminen ja tilanteen rauhoittaminen.
- Työyhteisön voimavarojen tunnistaminen ja hyödyntäminen.
- Arvostavan kohtaamisen taidon kehittyminen.

Työyhteisön resilienssin vahvistamisessa on tärkeää huomioida jokaisen työntekijän yksilölliset vahvuudet. Yhtä tärkeää on hyödyntää työyhteisön asiantuntijuutta aikaisempien haastavien tilanteiden jälkeisessä oppimis- ja mukautumisprosessissa. (Hyvönen ym. 2019, 17.) On myös osattava huomioida, että työväkivallasta puhuminen voi tuoda esiin aikaisempia kokemuksia, jotka heikentävät turvallisuuden tunnetta. Siksi turvallisuusasioiden käsittelyn yhteydessä on aina nostettava esiin myös tekijöitä, jotka lisäävät hallinnan tunnetta. (Ahola ym 2015, 80.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö toi näkyväksi, että työyhteisöllä on asiantuntijuus kehittää työväkivallan hallintaan ennakoivia ja turvallisia toimintamalleja. Tapaamisen keskiössä oli refleктоivan ja ammatillisen työtteen kehittyminen sekä ennakoivan, turvallisen työtavan oivaltaminen. Keinoina käytin avoimien kysymysten kautta osallistamista ja itsereflektointia. Lisäksi oivallutin hiljaisen tiedon näkyväksi nostamisessa kysymällä jo olemassa olevia hyviä käytänteitä haastavasti käyttäytyvän oppilaan kohtaamisessa.

Ohjaajana tuin ratkaisukeskeiseen lähestymistapaan, jossa esitin avoimia kysymyksiä vailla ennakkoajatuksia. Ohjaajana minulla oli oltava perustieto työväkivallan, työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin aiheista, jotta osasin vahvistaa työntekijöiden pohdintoja hyvistä käytännöistä ja

hiljaisesta tiedosta. Tärkeitä kysymyksiä olivat: Mistä tunnistaa oppilaan ennakoivat merkit ennen haastavaa käytöstä? Missä tilanteissa käytös muuttuu? Millä keinoilla tilanne saadaan rauhoitettua?

Kaikki työntekijöiden pohdinnat eivät aina olleet työturvallisia tai eivät tukeneet oppilaan turvallisuutta. Tämä vaati minulta ohjaajana kärsivällisyyttä, oli annettava työntekijöiden itse pohdinta ja myös oivaltaa eettisesti toimivat ratkaisut. Tärkeää oli myös käydä keskustelua oppilaan vahvuuksista, tuen tarpeista ja voimavaroista. Nämä toivat yhteistä näkyä oppilaan inhimilliseen puoleen haastavan käytöksen takana. Keskustelu usein johti oman toiminnan reflektointiin. Lopputulemana työväkivallan ennakointiin olivat esimerkiksi työntekijän rauhallinen toiminta, oppilaan vierelle asettuminen ja oppilaan ohjauksen vaatimustason lasku.

Työväkivallan ennakoivan toiminnan tarkastelu toi näkyväksi myös arvostavan kohtaamisen tärkeyden. Ammatillista pohdintaa ja avointa asioiden tarkastelua aiheutti työntekijöiden valtasuhde oppilaaseen - miten oma ammatillinen toiminta vaikuttaa siihen? Haastava opetustyö haastoi myös osaamisen. Oppilaiden moninaiset haasteet ja tuen tarpeet edellyttävät jatkuvaa uuden tiedon oppimista ja ammatillista kehittymistä. Ohjaajana minun oli tärkeää vahvistaa ammatillista kehittymistä kysymällä, mistä vanhoista, työturvallisuutta vaarantavista käytännöistä ja taidoista on poisopittava? Toisaalta työyhteisön voima on myös uusissa työntekijöissä, eikä ammatillinen toiminta aina tarvitse pitkää työkokemusta tai koulutusta. Ohjaajana tehtävänäni oli vahvistaa myös työntekijöiden asennetta työyhteisön keskinäiseen toisen arvostamiseen ja sosiaalista taitoa yhdessä toimimiseen.

## 7.4 Työväkivaltatilanteessa toimiminen

Työyhteisön resilienssin vahvistamisen neljäntenä vaiheena on työväkivaltatilanteessa turvallisesti toimiminen.

- Tavoitteena työyhteisön hallinnan ja turvallisuuden tunteen vahvistuminen.
- Yhteisten, turvallisten toimintamallien kehittäminen ja niihin sitoutuminen.
- Vastuullisen ja turvallisen työkäyttäytymisen ymmärtäminen.
- Turvallisuusjohtamisen vastuun ymmärtäminen.
- Työyhteisön tuen tarpeen tunnistaminen.

Työyhteisön on tärkeää kehittää ammatillista osaamista työväkivallan tilanteissa turvallisesti toimimiseen. Turvallisuusohjeet ovat parhaimmillaan yhteisiä toimintamalleja, joilla ennaltaehkäistään ja hallitaan työväkivaltaa. Ne huomioivat sekä yksintyöskentelyn että useamman työntekijän yhteistoiminnan. Lisäksi toimintamallien on oltava riittävän realistisia arjen työn toteuttamisessa. (Sundell 2014, 78.) Työyhteisön asiantuntijuuden hyödyntäminen vahvistaa työn hallinnan tunnetta ja parhaimmillaan se lyhentää työväkivallasta aiheutuneen häiriön kestoa sekä nopeuttaa mukautumis- ja toipumisprosessin alkamista. Tärkeää on kuitenkin tunnistaa, ettei liian nopeasti edennyt toipumisvaihe heikennä pidemmällä ajalla tapahtuvaa sopeutumis- ja mukautumisprosessia. (Hyvönen ym. 2019, 18.)

Yhteisten ja turvallisten toimintamallien sopimisessa käytin ratkaisukeskeistä ja yhteisöllistä ohjausta. Tavoitteena oli tiedostaa oma työturvallisuutta tukeva ja vastuullinen toiminta sekä toisista huolta pitämisen malli. Lisäksi tärkeää oli vastata työyhteisön yksilölliseen tarpeeseen kirjaamalla konkreettisia, turvallisuutta parantavia toimintamalleja työturvallisuuslain edellyttämiin työyksikkökohtaisiin menettelytapaohjeisiin tai oppilaskohtaisiin turvasuunnitelmiin. Tavoitteena oli asioista konkreettisesti sopimisella tukea ohjeiden jalkauttamista työn arkeen.

Työyhteisöllä oli jo runsaasti aikaisempaa kokemusta työväkivallan tilanteista. Käytin tätä asiantuntijuutta ohjauksessa hyödyksi kysymällä: Mitä tilanteessa tapahtui? Miten silloin toimitte? Mitä tilanteessa voisi tehdä toisin? Ohjaajana oli tärkeää, että tein havaintoja ilman ennakkajatoksia, tulkitemistä ja ymmärtämistä. Tämä auttoi minua tukemaan työyhteisön kykyä arvioida tapahtuneita työväkivallan tilanteita ja vastuuttaa yksittäistä työntekijää työturvalliseen käyttäytymiseen.

Samalla se oli osallistujille oppimisprosessi, joka on keskeinen työyhteisön resilienssiä vahvistava taito. Korostin, ettemme olleet etsimässä virheitä aiemmista työväkivallan tilanteista, vaan oppimassa parempia, turvallisempia tapoja toimia. Ohjaajana pysyin tietoisesti pois asiantuntijaroolistani. Tulokulmani oli, että työyhteisöllä on asiantuntijuus löytää ratkaisuja oman työnsä haasteisiin.

Ohjaajana minun oli vahvistettava myös työntekijöiden taitoa yhdessä toimimiseen ja vastuuttaa jokaisen tärkeään rooliin työväkivaltatilanteen tapahtuessa. Ketkä rauhoittavat oppilasta, kuka hälyttää apua, kuka huolehtii työväkivaltaa kokeneesta, kuka muista oppilaista? Osallistamisen kautta työntekijöille syntyi kokemus, että kyse on heidän turvallisuusohjeista, joihin heidän asiantuntijuus tulee näkyviin. Tämä oli onnistunut sitouttamisen keino, sillä selvästi oli

havaittavissa työntekijöissä syntyvän omistajuutta tulevaa ohjetta kohtaan. Se myös vahvisti ammatillista toimintaa, joka osaltaan on yhteisistä toimintamalleista kiinni pitämistä (Välimäki ym. 2013, 65).

Yhtä tärkeää kuin on kehittää toimintamalleja työväkivaltilanteessa turvallisesti toimimiseen, on sopia tilanteen jälkeisestä toiminnasta. Työväkivaltaa kokeneen tuen tarpeen arviointi ja jatkohoitoon ohjaaminen jää liian usein toteutumatta. Yhdessä työyhteisön kanssa tehtyihin ohjeisiin tuli selkeät toimintamallit työväkivaltilanteen jälkeiseen toimintaan. Lisäksi tulee arvioida työyhteisön tuen tarve ja madaltaa kynnystä kriisi-intervention käytölle. Fyysisten työväkivallan tilanteiden ollessa toistuvia on arvioitava myös tarve hallintaotekoulutuksille.

Prosessi tuki työyhteisön resilienssissä vaadittavaa vastustuskykyisyyttä. Työväkivallan tilanteessa yhteisten toimintamallien luominen lisäsi tietoisuutta vastuullisesta ja turvallisesta työkäyttäytymisestä. Työn hallinnan tunnetta vahvistaa, että on osattava henkisesti varautua yksittäisen työpäivän haasteisiin. Tietoisuus siitä, että työväkivaltilanteen tapahtuessa sen käsitteelyyn saa työyhteisön tuen, vahvistaa työyhteisön keskinäistä luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Ohjaajana minun oli myös tärkeää tuoda esiin, ettei yksikään turvallisuusohje toimi käytännössä, jos sitä ei jatkuvasti arvioi ja päivitä arjen työssä.

## 7.5 Työyhteisön resilienssin vahvistuminen

Työyhteisön resilienssin vahvistamisen prosessi päättyy tavoitteeseen, jossa on fyysisen turvallisuuden lisäksi saatu vahvistettua työyhteisön psykologista turvallisuutta ja työntekijän sisäistä turvallisuutta.

- Fyysisen turvallisuuden lisäksi työyhteisön psykologisen turvallisuuden ja työntekijän sisäisen turvallisuuden vahvistuminen.
- Dynaaminen, muuttuva prosessi, jossa työn positiivisia asioita seurataan työssä nousseiden haasteiden rinnalla.
- Organisaation, johdon ja työyhteisön jatkuva tuki toiminnalle.
- Työn merkityksellisyyden ja työyhteisön identiteetin vahvistuminen.

Prosessin ohjaajana on tärkeää tiedostaa, että työväkivalta tai sen uhka aiheuttavat työyhteisöön dynaamisen tilan. Juuri kun työyhteisön tilanne saadaan vakautettua, voi yksikin työväkivallan kokemus tai sen uhka aiheuttaa turvattomuutta ja hallinnan tunteen menetystä. Toisaalta työyh-

teisö, jossa työväkivallan tilanteet ovat harvinaisia, voi jo pelkkä uhan tunne kuormittaa. (Karvonen 2021, 8.) Tämän vuoksi prosessien ohjaamiselta vaaditaan aina jatkuvaa tilanteen arviointi ja työyhteisön ilmapiirin havainnointia. Lisäksi ohjaajalta vaaditaan kykyä ottaa vaikeita asioita puheeksi.

Tapaamisissa toimin fasilitoijana, jossa työyhteisön hyvät käytännöt ja hiljainen tieto kirjattiin fläpeille näkyväksi. Niiden pohjalta toimin myös työyhteisön prosesseissa tuottamien ohjeiden puhtaaksi kirjoittajana. Tämä yhdessä tuotettu ja työyhteisölle valmiiksi kirjattu ohje koettiin hyvänä, sillä työn arjessa tällaiseen ei löydy osaamista eikä aikaa. Ohjeen jalkauttaminen työn arkeen ja siihen sitoutuminen on parempaa, kun sen sisällön tuottamiseen on itse osallistunut.

Koulu A:n prosessissa autoin työyhteisöä tunnistamaan heidän koulun potentiaaliset työväkivallan tilanteet ja kehittämään ennakoivia keinoja työväkivallan hallintaa. Lisäksi saatiin sovitua yhteisiä, turvallisia toimintamalleja työväkivallan tilanteessa ja sen jälkeen toimimiseen. Prosessissa tuli esiin jo olemassa olevat hyvät käytännöt ja hiljainen tieto. Lisäksi prosessissa oli alusta asti läsnä vahva itsereflektio, ammatillisen vuorovaikutuksen arviointi ja aiemmista tilanteista oppiminen. Rehtori osallistui kehittämiseen mukaan, jolloin samanaikaisesti työyhteisön kanssa saatiin vahvistettua turvallisuusjohtamisen osaamista työväkivallan ilmiöihin ja ennaltaehkäisyyn. Prosessissa syntyneen sisällön kirjasin työyksikkökohtaiseksi menettelytapohjeeksi.

Koulu B:n prosessissa valittiin oppilas, joka toistuvasti käyttäytyi haastavasti. Työyhteisön kanssa yhdessä mietittiin hänen yksilöllisiä tarpeita, mielenkiinnon kohteita, diagnoosin tuomia haasteita ja vaihtoehtoisia kommunikointikeinoja. Haastavan käytöksen kohdalla pohdittiin tilanteita, joissa sitä esiintyy sekä oppilaan aggressiivisuuden ennakoivia merkkejä. Lisäksi pohdittiin haastavan käytöksen ilmenemismuotoja ja toimintamalleja sen hallintaan saamiseksi. Yhtä tärkeää on oppia tuntemaan oppilasta, ja syitä hänen haastavan käytöksen taustalla. Myös oppilaan vahvuuksien ja mielenkiinnon kohteiden tunnistaminen ovat keinoja haastavassa tilanteessa rauhoittaa oppilasta pois tunnekuohusta. Työyhteisö sai tuotettua monipuolisesti keinoja haastavasti käyttäytyvän oppilaan kohtaamiseen. Prosessissa syntyneen sisällön kirjasin oppilaskohtaiseen turvasuunnitelmaan.

Kirjaamisessa hyödynsin Päijät-Soten kanssa yhteistyössä kehittämiäni työyksikkökohtaista menettelytapohjetta ja asiakaskohtaista turvasuunnitelmaa. Muokkasin näitä pohjia Hämeen-

linnan kaupungin opetustoimen tarpeita vastaaviksi. Asiakaskohtainen turvasuunnitelma muuttui oppilaskohtaiseksi turvasuunnitelmaksi, jonka muokkaamisessa huomioin myös koulussa aiemmin kehitettyä ohjetta. Prosesseissa tuotetut valmiit ohjeet toimivat myös uuden työntekijän ja sijaisen perehdytyksen välineenä.

Koko prosessin ajan tapaamisissa oli vahva tunneilmapiiri. Aihe nostatti esiin kuormittavia tunteita ja ne sanoitettiin myös ääneen. Resilienssin vahvistamisessa on tärkeää nostaa myös työntekijöiden myönteisiä tunteita esiin. Osalla tunneyöskentelyyn osallistuvista tuotti niitä omaaloitteisesti, osassa prosesseista pyysin lopuksi valitsemaan niitä tunteita, mitä toivoivat työssään kokevan. Myönteisten tunteiden sanoittaminen loi työyhteisöön toivoa. Lisäksi vahvistin turvallisuuden tunnetta sanoittamalla, ettei ollut tarkoitus velloa ikävissä kokemuksissa, vaan yhteisen työskentelyn avulla vahvistaa myös toivoa, että asioihin on löydettävissä yhdessä ratkaisuja.

Toivon, että prosesseissa tullut kokemus psykososiaalisen tuen saamisesta toimi herättäjänä oman hyvinvoinnin arvioinnissa, ja osaltaan madaltaa kynnystä yksilöllisen tuen hakemiselle. Koskaan ei voi liikaa korostaa, että on ammatillisuutta hakea apua.

## 8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön pohjalta teen kehittämisehdotuksia työväkivallan hallinnan, työturvallisuuden ja hyvän työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Tavoitteena on turvallisuusjohtamisen ja -kulttuurin kehittäminen, jonka keskiössä on työyhteisön resilienssin vahvistaminen työväkivallan aiheuttamassa psykososiaalisessa kuormituksessa.

Toimintakyvyn säilyminen, ylläpito ja kehittyminen on organisaation toiminnalle tärkeää (Valli 2020, 269). Resilientissä organisaatiossa työ koetaan merkitykselliseksi, jolloin myös työn kuormitustekijöitä kehitetään paremmin. Työyhteisön asiantuntijuuden ja osallistamisen vahvistaminen ovat vaikuttavia keinoja työturvallisuuden kehittämisessä. Nämä ovat myös keskeisiä teemoja, jotka tukevat resilienssiprosessin toipumis- ja uudistumisvaiheessa aktiivista toimijuutta ja työyhteisöpystyvyyttä (Hyvönen ym. 2019, 39 - 46.)

### 8.1 Kehittämisehdotus 1: Työväkivallan tunnistamisen lisääminen

Tunnista työväkivalta ja puutu siihen -tiedostuskampanja organisaation intraan, kuukausikirjeisiin ja organisaatiotasolla palavereiden aiheiksi.

Työväkivallan hallinnan kehittämistyössä on tärkeää organisaation johdon ja työntekijöiden työväkivallan tunnistamisen lisääminen. Lisäksi on tärkeää lisätä tietoisuutta, että henkinen työväkivalta on yhtä vahingollista työntekijän terveydelle kuin fyysinen väkivalta. Jokaisen toimialan johdon tietoisuuden lisääminen oman toimialueensa potentiaalisista työväkivallan tilanteiden lisää ymmärrystä niistä turvallisuusjohtamisen vastuista, joilla on mahdollista ennaltaehkäistä ja hallita työväkivaltaa. Työyksiköiden työväkivallan tietoisuuden lisäämistä on kerrotta, että työväkivaltaa on mahdollisuus ennaltaehkäistä havaintoja tekemällä, tilanteista oppimalla ja uusia toimintamallia yhdessä kehittämällä. Työväkivallan tietoisuuden lisääminen on myös asenteiden muuttamista, jossa työväkivaltaa ei koeta työhön kuuluvana.

### 8.2 Kehittämisehdotus 2: Turvallisuusjohtamisen vastuu ja rooli

Turvallisuusjohtamisen vastuun ja roolin mukaiset konkreettiset teot työturvallisuuden ja -hyvinvoinnin parantamiseksi.

Organisaatiotasolla on tärkeää tehdä johdonmukaista tunnistamista, missä työyksiköissä työväkivaltaa esiintyy. Tiedonkeruumenetelminä toimivat työturvallisuusilmoitukset, työyksiköiden

riskienarvioinnit, sairauspoissaolot ja työhyvinvointikyselyt. Resilientissä organisaatiossa arvioidaan työyhteisön tuki työyhteisön yksilöllisten tarpeiden pohjalta ja vastataan siihen kohdistetulla, konkreettisella tuella.

Toimialueen johdon turvallisuuskävelyt työyksiköissä yhdessä henkilöstön kanssa tekevät työväkivallan haasteesta yhteisen, jolloin se on myös yhdessä ratkaistavissa. Lisäksi se vahvistaa hyvää työntekijäkokemusta, kun positiivisten onnistumisten rinnalla uskalletaan puhua työn haasteista ja kuormitustekijöistä. Se myös vastuuttaa organisaation jokaista tasoa toimimaan oman roolin ja vastuun mukaisesti. Turvallisuusjohtamisen rooli korostuu jatkuvan parantamisen prosessissa, jota käydään avointa vuorovaikutusta lisäämällä johdon, esihenkilön ja työntekijöiden kesken. (Karvonen 2021, 11.)

Turvallisuusjohtamisen resilienssiprosessissa johdolla ei tarvitse yksistään olla vastauksia työväkivallan ennaltaehkäisyyn ja hallintaan vaan tahtoa yhteiskehittää asioita yhdessä työyhteisön kanssa. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä syntyneet työyksikkökohtaisen menettelytapaohjeen ja oppilaskohtaisen turvallisuusohjeen mallinnus antavat turvallisuusjohtamiselle konkreettisia työkaluja kehittää yhdessä työyhteisön kanssa työväkivallan ennakoivaa hallintaa.

Onnistunut turvallisuusjohtaminen vaatii myös rohkeutta. Sen vastuulla on valvoa turvallisuusohjeiden toteutumista, sillä yksikään ohje ei toimi, jos sen toteutumista arjen työssä ei johdeta ja valvota. Yhteiskehittämisessä osallistamisen ja oivalluttamisen keinoin sitoutetaan työntekijät turvallisten, konkreettisten toimintamallien noudattamiseen, jolloin ohjeiden noudattamisen valvontakin on helpompaa. Tärkeä turvallisuusjohtamisen vastuu on käydä säännöllisesti työyhteisössä turvallisuusohjeita läpi ja kehittää uusia toimintamalleja työväkivallan ennaltaehkäisyyn (Sundell 2014, 79).

### **8.3 Kehittämisehdotus 3: Työturvallisuusilmoituksiin nopea reagointi**

Johdon nopea ja konkreettinen reagointi työturvallisuusilmoituksiin.

Työntekijällä on vastuu työturvallisuusilmoitusten tekoon, mutta johdolla niiden käsittelyyn ja seurantaan. Johdon rooli työturvallisuuden parantamisessa on työturvallisuusilmoitusten johdonmukainen seuranta, jossa tilastoidaan tapahtumien määrä, tapahtuman kuvaus ja suoritettujen toimenpiteet. Tilastoinnin pohjalta työyksikön esihenkilön ja johdon on seurattava säännöllisesti työväkivallan esiintyvyyttä ja nopeasti korjattava mahdolliset puutteet turvallisuusjärjestelyissä. Lisäksi on tehtävä ilmoitukset työnantajan tapaturmavakuutusyhtiölle. (Savonia.)

Esihenkilön vastuulla on käsitellä työturvallisuusilmoituksia yhdessä työyhteisön kanssa. Tilanteiden läpikäynti yhdessä oppimisen mallilla auttaa tunnistamaan työväkivallan aiheuttamia juurisyytiä. Virheiden ja syyllisten etsimisen sijaan se johtaa uusien työväkivaltaa ennaltaehkäisevien toimintamallien oivaltamiseen ja turvallisuuskulttuurin parempaan kehittymiseen. (Työhyvis.)

#### **8.4 Kehittämissuositus 4: Psykologinen ensiapu jokaisen työntekijän taito**

Johdon ja henkilöstön kouluttaminen psykologisen ensiavun taito.

Resilienttiin organisaatioon kuuluu myös toisista huolta pitämisen malli. Organisaatiotasolla työhyvinvointikyselyssä on aiheellista kysyä työntekijöiltä työväkivallan kokemuksista. Näin saadaan organisaation sisällä tietoa, miten suurena työn kuormitustekijänä työväkivalta koetaan ja voidaan tehdä monipuolisia kehittämistoimenpiteitä psykososiaalisen tuen toteuttamiseksi. Lisäksi työhyvinvointikyselyssä työväkivallan aiheesta saadaan tietoa työntekijäkokemuksesta, jota voidaan hyödyntää arjen turvallisuuskulttuurin kehittämisessä.

Kriisi-interventioiden monipuolinen käyttö tulee olla automatisoitu tapa työväkivallan tilanteen jälkeen. Psykologisen ensiavun tulee olla johdolle ja henkilöstölle samanlainen taito kuin ensiaputaidot, joten sen kouluttaminen koko organisaation toimijoiden käyttöön on perusteltua. Psykologisen ensiavun periaatteita ovat edistää turvallisuutta, levollisuutta, yhteenkuuluvuutta, toivoa ja omatoimisuutta (Käypä hoito 2020).

Esihenkilön ja työntekijöiden on osattava tunnistaa stressireaktioiden oireita ja arvioitava jatkoavun tarve (Punainen Risti ym. 2018, 34). Toisesta huolta pitämisen mallia on ohjata matalalla kynnyksellä työväkivaltaa kokenut työterveyteen, vaikka fyysisiä vammoja ei olisi tullut. Lisäksi esihenkilön on tärkeää seurata työntekijän palautumista pidemmällä aikavälillä, sillä on hyvin yksilöllistä, miten nopeasti ja millä tavalla työntekijä työväkivallan tilanteeseen reagoi. Voimakkaampi reaktio voi tulla myöhemmin tai oireilua voi tapahtua, vaikka ei olisi ollut itse tilanteessa läsnä (Punainen Risti ym. 2018, 24).

## 9 POHDINTA

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön ei ole tarkoitus löytää keinoja sietää tai hyväksyä työväkivaltaa. Tosiasia myös on, ettei työväkivaltaa saada koskaan täysin ennaltaehkäistyä. Tämän työn tarkoitus on herätellä pohtimaan, miten monisyinen haaste työväkivalta työelämälle on. Lisäksi tämä tutkimuksellinen kehittämistyö tekee näkyväksi, miksi olemassa olevat hallinta-ohjeet tai koulutukset eivät sellaisenaan vastaa työväkivallan haasteeseen. Fyysisen turvallisuuden kehittämisen lisäksi on yhtä tärkeää vahvistaa työntekijän sisäistä turvallisuuden tunnetta ja työyhteisössä toisista huolta pitämisen mallia.

Alun perin tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aiheena oli työväkivallan hallinnan turvallisuusjohtamisen kehittäminen. Valitettavasti tähän valmennusryhmään ei löytynyt riittävästi esihenkilöitä, joten jouduin vaihtamaan opinnäytetyön aiheen. Pidin turvallisuusjohtamisen kehittämistä kaikkein vaikuttavimpana teemana työväkivallan hallinnan kehittämistyössä. Tilannetta pohdittuani ymmärsin, että työnantajan vastuulla on on taata turvallisen työn toteutuminen, mutta resursseja lisäämällä ja nopeasti asioihin puuttumalla, johto ei kuitenkaan yksin pysty tekemään työstä turvallista. Niinpä käänsin huomion työyksikön tarpeen mukaiseen tukeen, jossa työturvallisuuden kehittämisen lisäksi madalletaan kynnystä psykososiaalisen tuen tarjoamiselle.

Uskon että tämä tutkimuksellinen kehittämistyö tukee työväkivallan tietoisuuden lisäämistä ja herättelee organisaatiossa oman roolin ja vastuun tunnistamiseen, sillä kaikkien panosta tarvitaan työväkivallan hallinnan kehittämistyössä. Resilienssi ja turvallisuus eivät ole pysyvä tila, joten työväkivallan hallinta vaatii jatkuvaa riskien arviointia, seuranta sekä uusien ennakointien toimintamallien kehittämistä ja käytäntöön ottamista (Karvonen 2021, 11).

Työyhteisön resilienssiä vahvistava prosessi on kustannustehokas menetelmä, jolla työväkivaltaa kokeneet työyksiköt saavat samanaikaisesti konkreettisia, turvallisuutta lisääviä toimintamalleja ja psykososiaalista tukea. Se vahvistaa myös hyvää työntekijäkokemusta, jolla osaavaa henkilöstöä saadaan sitoutettua organisaatioon. Työyhteisön huolenpidon malli tulee olla organisaation yhteinen malli. Parhaimmillaan se heijastuu myös oppilaiden arvostavaan kohtaamiseen ja turvallisuuden tunteen vahvistumiseen.

## 9.1 Validointia ja vastuuttamista

Työväkivalta ja sen uhka aiheuttavat usein vahvoja, kuormittavia tunteita, kuten pelkoa, vihaa, epätoivoa ja surua. Tämä edellyttää työyhteisöä ja työntekijää tukevalta ohjaajalta tilanneherkkyyttä ja myötätuntoa. Työväkivaltaa kokeneen kokemusten ja tunteiden validointi on ohjaajalla tärkeä taito, jotta pystytään mahdollistamaan turvallisuuden tunne ja vakauttamaan työyhteisön tilannetta.

Työn arjessa oleva kiire ja asiakaslähtöinen työote voivat heikentää tunteiden tunnistamista. Lisäksi vahva pärjäämisen ja puhumattomuuden kulttuuri voivat aiheuttaa työväkivallasta nousseiden tunteiden tukahduttamista. (Karvonen 2021, 13.) Tunteiden tukahduttaminen heikentää työhyvinvointia ja palautumista. Toistuva tunnekokemusten sivuuttaminen vaarantaa työntekijän terveyden kuormittamalla sydän- ja verenkiertoelimistöä, lisää muistiongelmia ja heikentää psyykkistä terveyttä. (Nummenmaa 2010, 157-159.)

Työväkivalta ja sen uhka aiheuttavat työyhteisöön kuormittavan tunneilmaston, jossa syyllistymisen ja syyllistämisen kokemukset ovat usein vahvat. (Karvonen 2021, 14). Tunteet tarttuvat helposti sosiaalisissa tilanteissa, joissa sanojen lisäksi tunneilmaisua vahvistaa kasvojen ilmeet ja äänenpainot. Tunteiden tarttuminen myös mahdollistaa ympäristön havainnoimisen ja tilanteisiin reagoimisen. Toisaalta se voi lisätä myös paniikkia, jolloin tilanne voi tuntua pelottavalta jopa niistä, jotka eivät ole olleet uhkaavassa tilanteessa läsnä. (Nummenmaa 2010, 130-131.)

Tunnetyöskentelyn avulla vahvistetaan työntekijän itsetuntemusta ja haastavassa työssä tarvittavaa tunnesäätelyn taitoa. Tämän lisäksi tulee lisätä tietoisuutta työväkivallan terveydellisistä haitoista. Työterveyteen hakeudutaan usein fyysisten vammojen vuoksi, mutta yhtä tärkeää on tunnistaa työväkivallan uhan aiheuttama henkinen kuormitus. Työväkivallan yksilöllinen kokemus ja psykososiaalinen kuormitus jakaantuvat usein työyhteisössä epätasaisesti. Osalla on jo aiempien kokemusten kautta syntyneitä resilienssiä kohdata vaikeita tilanteita. He eivät koe tilanteita niin kuormittavina ja heillä on usein kykyä käsitellä työväkivallan kokemusta. Riskiryhmiä ovat uudet työntekijät ja pitkään kuormitusta kokeneet. Oman avun tunnistaminen on usein haastavaa, sillä uupumisen ja myötätuntouupumisen oireet kehittyvät pitkällä aikavälillä. Myös traumaoireet jäävät usein tunnistamatta.

Työyhteisön resilienssin vahvistamisessa tarvitaan myös vastuuttamista itsestä ja toisista huolta pitämiseen. Psykologisen ensiavun kouluttamisen lisäksi työntekijöillä on hyvä olla omakohmainen kokemus psykologisesta ensiavusta. Työyhteisöön jalkautuminen ja psykososiaalinen

tuki antaa työyhteisölle toisista huolta pitämisen mallia. Yhdessä työyhteisön kanssa voidaan löytää keinoja, miten työyhteisötasolla työkaveria tuetaan. Tärkeää on myös yhdessä pohtia, miten madalletaan kynnystä jatkohoitoon hakeutumisessa.

## 9.2 Huono työilmapiiri vai työyhteisön sisäinen työväkivalta

Toistuva työväkivalta tai sen uhka vaarantaa myös työyhteisön yhteistoiminnan. Vaarana on, että oppilaiden kanssa olevat haastavat tilanteet puretaan työkaveriin. Myös henkinen työväkivalta kuormittaa. Lähtökohtaisesti tulisi voida luottaa työkaveriin ja uhkaavassa tilanteessa tulisi olla varmuus, ettei jää yksin. Myös työväkivallan tilanne tai oppilaan kiinnipito tarvitsevat turvallisesti onnistuakseen useamman työntekijän.

Tutkimuksellista kehittämistyötä tehdessäni pohdin myös, onko työyhteisön edes mahdollisuus pysyä toimintakykyisenä työväkivallan aiheuttamassa pitkäaikaisessa kuormituksessa? Miten omaa pelkoa, turhautumista ja epävarmuutta käsittelee sen sijaan, ettei sitä pura epäasiallisena käytöksenä työkaveriin? Miten omien voimavarojen vähyys tai vireyssäätelyn haasteet näyttäytyvät työyhteisön yhteistoiminnassa?

Jos esihenkilöllä ja työyhteisöllä ei ole ulkopuolista tukea, jää se usein yksin haastavan tilanteen kanssa. Pahimmillaan työväkivallan aiheuttama noidankehä vaarantaa työyhteisön yhteistoimintaa ja voi johtaa työyhteisön sisäiseen työväkivaltaan. Toisen työn arvostelun, uhkailun tai huutamisen lisäksi voi olla työyhteisön sisäistä, hiljaista työväkivaltaa. Epäasiallinen käytös voi tulla esiin ilmeillä ja eleillä, selän takana puhumisena, ja lopulta työyhteisön ulkopuolelle jättämisenä.

## 9.3 Työyksikön yksilölliseen tuen tarpeeseen vastaaminen

Organisaatiotasolla tulee tunnistaa ne työyksiköt, jossa työväkivaltaa esiintyy tai on ilmeinen työväkivallan uhka, jotta heille voidaan tarjota työyhteisön tarvitsemaa yksilöllistä ja kohdennettua tukea. Tavoitteena on resilientti työyhteisö, jolla on käytössä toisista huolta pitämisen malli ja joka käyttää matalalla kynnyksellä kriisi-interventioita. Myös työntekijöillä on yksilöllisiä keinoja itsestä huolta pitämiseen, jolla vahvistaa omaa yksilöresilienssiä. Osittain yksilöresilienssi voi olla synnynnäistä tai opittua kykyä kestää vaikeita olosuhteita, hyviä stressinhallintataitoja tai haastavien tilanteiden kautta tapahtuvaa ammatillista kasvua. (Pojjula 2018, s. 70-73.)

Esihenkilölle ja työyhteisölle suunnatulla kevyellä tuella, 3-5 tapaamiskerran coaching-prosessilla, voidaan vahvistaa työyhteisöpystyvyyttä kehittämällä yhdessä ennakoivia ja turvallisia työtapoja. Tärkeää on, että työskentely on ratkaisukeskeistä, tavoitteellista ja prosessinomaista, jolloin työyhteisössä on mahdollisuus hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen ja yhteisiin oivalluksiin. Prosessinomaisuus tukee myös työyhteisön keskinäisen luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen kehittymistä, jotka ovat keskeisiä tekijöitä työväkivallan ennakoivassa hallinnassa. (Karvonen 2021, 21.)

Työyhteisö, jossa on yhteistoimintaa heikentäviä tekijöitä, kuten luottamuksen ja vuorovaikutuksen haasteita, tarvitsee keskivahvaa tukea. Tällöin työnohjauksella vahvistetaan minä- ja yhteisöpystyvyyttä, stressinhallintakeinoja ja tunnetaitoja. (Karvonen 2021, 21.) Tärkeää on myös tunnistaa haitalliselta stressiltä ja traumalta suojaavia tekijöitä, kuten työntekijöiden yksilöllisiä ominaisuuksia, jatkuvuuden tunteen vahvistumista ja hyviä sosiaalisia suhteita niin työssä kuin vapaa-ajalla (Poijula 2020). Prosessi on coachingia pidempi, esim. puolesta vuodesta vuoteen kestävä, jolloin työyhteisöllä on riittävästi aikaa tunnekuorman purkamiseen ja mahdollisen yksilöllisen tuen tarpeen tunnistamiseen. Lisäksi aikaa tarvitaan työväkivallan kehittämistyöhön, joka voidaan toteuttaa vasta turvallisuuden tunteen ja perustehtävän tavoitteiden selkiyty-misen jälkeen. Työnohjauksessa esihenkilöllä on coaching-prosessia pidempi aika oman turvallisuusjohtamisen vastuun ja roolin mukaiseen kehittymiseen. (Karvonen 2021, 21.)

Työyhteisö, jossa on tapahtunut vakava työväkivallan tilanne tai työväkivalta on aiheuttanut psykososiaalista kuormitusta, työyhteisö tarvitsee vahvan tuen kriisityönohjauksella. Tilanne voi näyttäytyä uhriutumisenä ja negatiivisen puheen kierteenä. Traumaoireina voi tunnistaa tilanteen välttelyä, läpätunkeutuvia ajatuksia ja ylivireyttä. Lisäksi se voi näkyä työyhteisön epäasiallisena työkäyttäytymisenä tai huonona työilmapiirinä. Kriisityönohjauksessa keskitytään minäpystyvyyden vahvistamiseen tunnistamalla ja käyttämällä yksilöllisiä itseapukeinoja. Alkutapaamisessa pyritään vakauttamaan työyhteisön tilannetta ja vahvistamaan turvallisuuden tunnetta. Lisäksi on tärkeää yksilöllisen avun tunnistamisen tärkeys ja matalalla kynnyksellä työterveyteen ohjaaminen. Kriisityönohjauksesta siirrytään työnohjausprosessiin, jossa jatketaan työskentelyä. (Karvonen 2021, 21.)

Lisäksi työyhteisöön, jossa on toistuva fyysisen väkivallan uhka tai fyysistä väkivaltaa on koulutettava hallintaotteisiin sekä huomioitava riittävät turvavälineet avun hälyttämiseen ja turvalliseen työpukeutumiseen. Lisäksi on luotava rakenne automaattiseen purkukeskusteluun jokaisen työväkivallan tilanteen jälkeen.

## 9.4 Työyhteisön asiantuntijuus

Työyhteisössä on asiantuntijuutta ja hyviä käytäntöjä, mutta työyhteisön resilienssin vahvistamisessa on tärkeää myös tiedostaa sen epätasainen jakautuminen. Toisilla työntekijöillä on paremmat vuorovaikutustaidot, mitkä osaltaan vähentävät haastavia tilanteita. Lisäksi toisilla on paremmat taidot tunnistaa oppilaan ennakoivia merkkejä ja haastavia tilanteita, jolloin myös työväkivallan tilanteiden ennakointi on parempaa. Työväkivallan tilanteessa osalla työntekijöistä toimintakyky säilyy ja he kykenevät toimimaan turvallisesti. He pystyvät rauhalliseen, myötätuntoiseen ja vähäeleiseen kohtaamiseen. Osa työntekijöistä lamaantuu tai he voivat jopa vältellä näkemästä haastavia tilanteita. Lisäksi työyhteisössä on niitä työntekijöitä, jotka tietoisesti tai tiedostamatta voivat omalla toiminnallaan provosoida oppilaan haastavaa käytöstä.

Työväkivallan kokemus on myös yksilön selviytymistarina. Haastavasta tilanteesta yksin selviäminen vahvistaa minäpystyvyyttä, luo hallinnan tunnetta ja vahvistaa osaamista. Samalla se voi vaarantaa turvallista työkuultuuria. Se voi tuoda työyhteisöön illuusion, jossa on hyviä, päteviä työntekijöitä, jotka pärjäävät aina haastavissa tilanteissa. Tämä minäpystyvyys voi vaarantaa toisten työntekijöiden uskallusta pyytää apua. Yksinpärjäämisen kulttuuri vaarantaa työyhteisön tasa-arvoista, luottamuksellista toimintaa. Lisäksi kaikki haastavissa tilanteissa käytetyt keinot eivät aina ole eettisesti läpinäkyviä ja perusteltuja. Opetustoimen henkilöstöllä on aina valtasuhde oppilaisiin, jota tulee tarkastella avoimen ammatillisesti.

Työyhteisöön suunnattujen prosessien keskeinen resilienssiä vahvistava tavoite oli osallistaminen, hiljaisen tiedon jakaminen ja uudet oivallukset. Parhaimmillaan työyhteisössä olevan osaamisen jakaminen on yhteisöllinen oppimiskokemus. Hiljainen tieto oppilaan yksilöllisistä tarpeista ja tilanteista auttavat haastavan käytöksen juurisyiden tunnistamisessa. Yhdessä pohtiminen ja havaintojen jakaminen saavat työyhteisössä aikaan oppimiskokemuksen, jossa toisen kokemuksia ja näkökulmia kuunnellaan avoimen uteliaasta. Se luo hyvän pohjan myös yhteisistä toimintamalleista sopimiseen ja niihin sitoutumiseen.

## 9.5 Työturvallisuusvastuun oivaltaminen

Työyhteisön resilienssiä vahvistaa työntekijöiden vastuullinen, työturvallinen toiminta. Turvalliin toimintamalleihin sitoutumisen lisäksi työntekijän velvollisuutena on tehdä työturvallisuuskäytännöt kaikista työväkivallan tilanteista ja sen uhasta. Lisäksi hän on velvollinen ilmoittamaan lähiesihenkilölle tapahtuneesta tilanteesta.

Käytännössä työväkivallasta aiheutuneiden työturvallisuusilmoitusten tekeminen on usein puutteellista. Tutkimuksen mukaan kolmasosa työväkivallan uhasta jää ilmoittamatta (Pulkkinen 2021, 105). Työntekijät kokevat työturvallisuusilmoitusten teon turhaksi, sillä se ei useinkaan johda sellaisiin kehittämistoimiin, joilla työväkivalta voitaisiin jatkossa ennaltaehkäistä. (Puntalo 2017, 34). Lisäksi kokemus on, ettei esihenkilöt käsittele tehtyjä työturvallisuusilmoituksia yhdessä ilmoituksen tekijän kanssa. (Fagerström ym. 2015, 37).

Hyvää työntekijäkokemusta ei paranna, jos johdon reagointi työturvallisuusilmoituksiin on hidasta. Lisäksi todennäköistä on, ettei työväkivallan tilanteiden työturvallisuusilmoitusten tekoon motivoiduta jatkossakaan, jos ne eivät johda työturvallisuuden parantumiseen (Fagerström ym. 2015, 38). Syinä ovat myös asenneongelma, työväkivallan heikko tunnistaminen ja kirjaamisen vievä aika. Työturvallisuusilmoitusten puutteellinen tekeminen heikentää työväkivaltaa aiheuttavien juurisyiden selvittämistä sekä ennakoivan hallinnan kehittämistä (Tuominen 2021, 42).

Työturvallisuusilmoitus on myös parhaimmillaan reflektoinnin väline. Työyhteisön resilienssiä vahvistaa yhdessä oppimisen malli, jossa virheiden ja syyllisten etsimisen sijaan nähdään oma vastuu ja tapa toimia. Mitä tilanteessa tapahtui? Mitä olisin voinut tehdä toisin? Mitä minun tulee omassa toiminnassani muuttaa, jotta työväkivallan tilanne on jatkossa ennaltaehkäistävissä? Se on myös rakentavaa keskustelua, jossa jokainen omien näkemysten lisäksi vastaa omista tunteistaan. Parhaimmillaan työturvallisuusilmoitusten pohjalta pystytään työyhteisötasolla yhdessä oivaltamaan uusia, turvallisia ja konkreettisia toimintamalleja.

## 9.6 Turvallisuusjohtajan monipuolinen osaaminen

Työyhteisön resilienssiä vahvistaa hyvä turvallisuusjohtaminen, jonka keskeisenä tavoitteena on turvallisuuden edistäminen. Jokaisen esihenkilötyötä tekevän vastuulla on turvallisuuskäytänteiden ja -menetelmien johtaminen, mutta myös myötätuntoinen ja inhimillinen johtajuus. Turvallisuusjohtamisessa ihmiskeskeinen johtaminen kohdentuu yksilölliseen oppimiseen ja työntekijöitä osallistavaan, motivoivaan ja kannustavaan johtamiseen. (Teperi 2023, 202.)

Turvallisuusjohtamiselta vaaditaan myös rohkeutta ottaa haastavia asioita puheeksi. Tärkeää on kiinnittää huomio työyhteisön yhteistoimintaan ja psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen.

Ammatillisen toiminnan, vuorovaikutuksen ja itsereflektion vahvistaminen sekä yhdessä kehitetyt, konkreettiset toimintamallit työväkivallan ennakointiin ja hallintaan vahvistavat työturvallisuutta. Näillä on myös selkeä työn hallinnan tunnetta ja työhyvinvointia parantava vaikutus.

Lisäksi turvallisuusjohtamiselta edellytetään taitoa työkykyjohtamiseen, sillä aina on muistettava työväkivallan aiheuttama psykososiaalinen kuormitus. Se voi haastaa esihenkilötyötä, perustehtävän laadukasta toteuttamista tai se voi näyttäytyä työyhteisössä epäasiallisena käyttäytymisenä ja huonona työilmapiirinä. Lisäksi se voi näyttäytyä työntekijän vahvoina tunnepurkauksina, uupumuksena tai traumaoireena. Siksi työkykyjohtamisessa on tietoisesti tehtävä työyhteisön resilienssiä vahvistavaa työtä, jotta työyhteisöllä on mahdollisuus työväkivallan tilanteista palautua aikaisempaa paremmalle toiminta- ja selviytymiskyvyn tasolle.

### **9.7 Työturvallisuuden vaikutus oppilasturvallisuuteen**

Tutkimuksellisen kehittämistyön heijastevaikutuksena on oppilasturvallisuuden kehittyminen. Työyhteisön resilienssin vahvistaminen parantaa myös vuorovaikutuksen laadun ja itsereflektion kehittymistä, mitkä vaikuttavat oppilaan arvostavaan kohtaamiseen. Lisäksi työyhteisön hyvä yhteistoiminta vaikuttaa positiivisempaan ja rauhallisempaan työilmapiiriin, joka vaikuttaa oppilaan aggression vähenemiseen. (Pekurinen 2018, 51-52.)

Työväkivaltaa ennakoivat ja yhteisölliset toimintamallit parantavat työntekijöiden kykyä reagoida riittävän ajoissa oppilaan haastavaan käytökseen. Lisäksi työyhteisön asiantuntemusta vahvistamalla pystytään kehittämään ennaltaehkäiseviä keinoja rajoittavien toimenpiteiden ja kiinnipitojen sijaan. Myös varhaisempi puuttuminen oppilaiden väliseen vuorovaikutukseen ja leikitappeluihin on oppilas- ja työturvallisuutta lisäävä keino.

### **9.8 Työyhteisön resilienssin vahvistamisen ohjaaminen**

Työyhteisöön suunnattujen prosessien ydinteemana oli vaikuttaa käyttäytymisen muutokseen vahvistamalla kokemusta siitä, että työväkivaltatilanteita tunnistamalla ja ennakoimalla voidaan konkreettisesti vahvistaa turvallisen työn toteuttamista. Toivon että toteutuneet prosessit lisäsivät tietoisuutta työväkivallan ilmenemismuodoista ja sen yksilöllisestä kokemuksesta. Lisäksi toivon prosessien vahvistaneen työyhteisön avointa vuorovaikutusta ja keskinäistä luot-

tamuksen kokemusta. Sitä ettei työväkivallan tilanteessa tai sen jälkeen kukaan jää yksin. Toivon myös, että prosessit lisäsivät tietoisuutta työväkivallan terveydellisestä vaarasta sekä maldtavat kynnyistä avun pyytämiseen työkaverilta, esihenkilöltä ja työterveydestä.

Kolmen kerran coaching-prosessit olivat liian lyhyitä työntekijöiden asenteiden muuttamiseen tai turvallisuuskulttuurin kehittämiseen. Ohjaajana huomasin ilmiöitä, joissa oppilastyön etusijalle laittaminen on osittain työn tuomasta kiireestä johtuvaa. Osittain se on yksin pärjäämisen kulttuuria, jonka muutokseen olisi tarvittu pidempi coaching-prosessi.

Tutkimuksellisen kehittämistyön pohjana oli aiemmin Päijät-Soten kanssa yhteistyössä kehittelemiäni toimintamalleja, joita sovelsin Hämeenlinnan kaupungin opetustoimen käyttöön. Näkyväksi tuli, että sote- ja opetusallalla toimii samankaltainen Työväkivallan hallinnan coaching-prosessi, jossa osallistetaan yhdessä esihenkilöä ja työyhteisöä tekemään työturvallisuuslain edellyttämät työyksikkökohtaiset menettelytapaohjeet työväkivallan hallintaan. Lisäksi tiimien hiljainen tieto ja hyvät käytänteet saatiin näkyväksi oppilaskohtaisissa turvasuunnitelmissa. Molemmat ohjeet ovat tärkeitä työvälineitä työyhteisön turvallisuutta lisääviin toimintamalleihin, mutta myös perehdytyksen välineitä uusille työntekijöille ja sijaisille.

Omakohdaiset työväkivallan kokemukseni kulkivat tutkimuksellisen kehittämistyön rinnalla. Sain palautetta, että tiesin mistä puhun ja osasin esittää juuri oikeita kysymyksiä. Lisäksi sain palautetta, että minulla löytyi ymmärrystä ja kykyä kohdata työväkivaltaa kohdanneen kokemus. Vaikuttavinta itselleni oli ne hetket, joissa työyhteisön kanssa päästiin yhteyteen. Hetkiin, joissa jaettiin omaa inhimillistä puolta. Se vahvisti työyhteisön luottamusta, avoimuutta ja yhteisöllisyyttä. Lisäksi se toi näkyväksi, että työyhteisönä oltiin saman asian äärellä. Tärkeää oli myös ohjaajana oman roolin tiedostaminen, jotta osasin pysyä ulkokehällä ja vahvistaa työyhteisön asiantuntijuutta. Uskon vahvasti, ettei oivallukset tule esiin pätemällä ja neuvomalla vaan avoimia kysymyksiä esittämällä.

Työyhteisön resilienssiä vahvistava prosessi on toimintamalli, josta on hyötyä myös laajemmin työelämässä. Sen avulla voidaan tukea työyhteisöä työväkivallan aiheuttamassa psykososiaalisessa kuormituksessa. Sen ohjaaminen ei vaadi coachin koulutusta vaan rohkeutta kohdata ja pysähtyä kuulemaan työväkivaltaa kokeneen kokemus ja tukea jatkohoitoon hakeutumisessa. Tätä kiireetöntä läsnäolon taitoa me jokainen tarvitsemme kriisin kokeneen ihmisen tukemisessa.

## LÄHTEET

- Ahola, Severi & Häkli, Jussi 2015. Koulun turvallisuuskulttuuri – tärkeä ja aina ajankohtainen mutta epäkiitollinen aihe käsiteltäväksi. Tapaustutkimus suuren yhtenäisperuskoulun turvallisuusvastaavan ja opettajan suhtautumisesta turvallisuuskulttuuriin. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Alametsä, Alviina & Roine, Linda-Maria 2022. Koulumustelmat, kiusaaminen on väkivaltaa. Helsinki: Werner Söderström.
- Aluehallintovirasto. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kysely. Viitattu 1.2.2025. [https://tyosuojelu.fi/documents/154017715/168016677/Tyon\\_psykososiaaliset\\_kuormitustekijat\\_kysely\\_FI.pdf/379ecff8-dabc-9ed2-cf58-cde9f4f6aeae/Tyon\\_psykososiaaliset\\_kuormitustekijat\\_kysely\\_FI.pdf?t=1724066879920](https://tyosuojelu.fi/documents/154017715/168016677/Tyon_psykososiaaliset_kuormitustekijat_kysely_FI.pdf/379ecff8-dabc-9ed2-cf58-cde9f4f6aeae/Tyon_psykososiaaliset_kuormitustekijat_kysely_FI.pdf?t=1724066879920)
- Dookie, Gyan 2022. Palvelumuotoilu luentomoniste. Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Elo, Satu & Kajula, Outi & Tohmola, Anniina & Kääriäinen, Maria 2022. Laadullisen sisällysanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede 2022, 34 (4). Viitattu 1.2.2025. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>
- Fagerström, Virpi & Länsikallio, Riina & Sipponen, Jouni 2015. Stop väkivallalle kouluissa ja päiväkodeissa. Väkivaltatilanteiden ilmoitus- ja käsittelylomakkeiden kehittäminen. Työterveyslaitos.
- Euroopan työturvallisuus- ja työterveysvirasto. Henkilökuntaan kohdistuvan väkivallan ehkäiseminen opetusallalla. Viitattu 30.6.2024. [https://osha.europa.eu/sites/default/files/Factsheet\\_47\\_-\\_Henkilokuntaan\\_kohdistuvan\\_vakivallan\\_ehkaiseminen\\_opetusallalla.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/Factsheet_47_-_Henkilokuntaan_kohdistuvan_vakivallan_ehkaiseminen_opetusallalla.pdf)
- Hyvönen, Ari-Elmeri & Juntunen, Tapio 2018. Resilienssi avaimena laaja-alaiseen kokonaisturvallisuuteen: haasteita ja mahdollisuuksia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Policy Brief 25/2018. Valtionneuvoston kanslia. Viitattu 10.7.2024. <https://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2116852/25-2018-Resilienssi+avaimena+laaja-alaiseen+kokonaisturvallisuuteen/7e63c536-fe95-4c0b-acbf-ca2b0accedb7?version=1.0>
- Hyvönen, Ari-Elmeri & Juntunen, Tapio & Mikkola, Harri & Käpylä, Juha & Gustafsberg, Harri & Nyman, Markku & Rättilä, Tiina & Virta, Sirpa & Liljeroos, Johanna 2019. Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: tasot, prosessit ja arviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 17/2019. Valtionneuvoston kanslia. Viitattu 2.6.2024. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161358/17-2019-Kokonaisresilienssi%20ja%20turvallisuus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hyyti, Jari & Kauppila, Jaakko & Koskelainen, Mari & Rantaeskola, Satu 2015. Haastavat asiakastilanteet – väkivalta työssä. Helsinki: Talentum.
- Hämeenlinnan kaupunki 2023. Henkilöstöraportti 2022. Henkilöstöpalvelut. Viitattu 2.7.2024. <https://www.hameenlinna.fi/wp-content/uploads/2023/09/hameenlinnan-kaupungin-henkilostoraportti-2022.pdf>
- Hämeenlinnan kaupunki 2024. Henkilöstöraportti 2023. Viitattu 10.10.2024. <https://www.hameenlinna.fi/wp-content/uploads/2024/07/henkilostoraportti-2023.pdf>

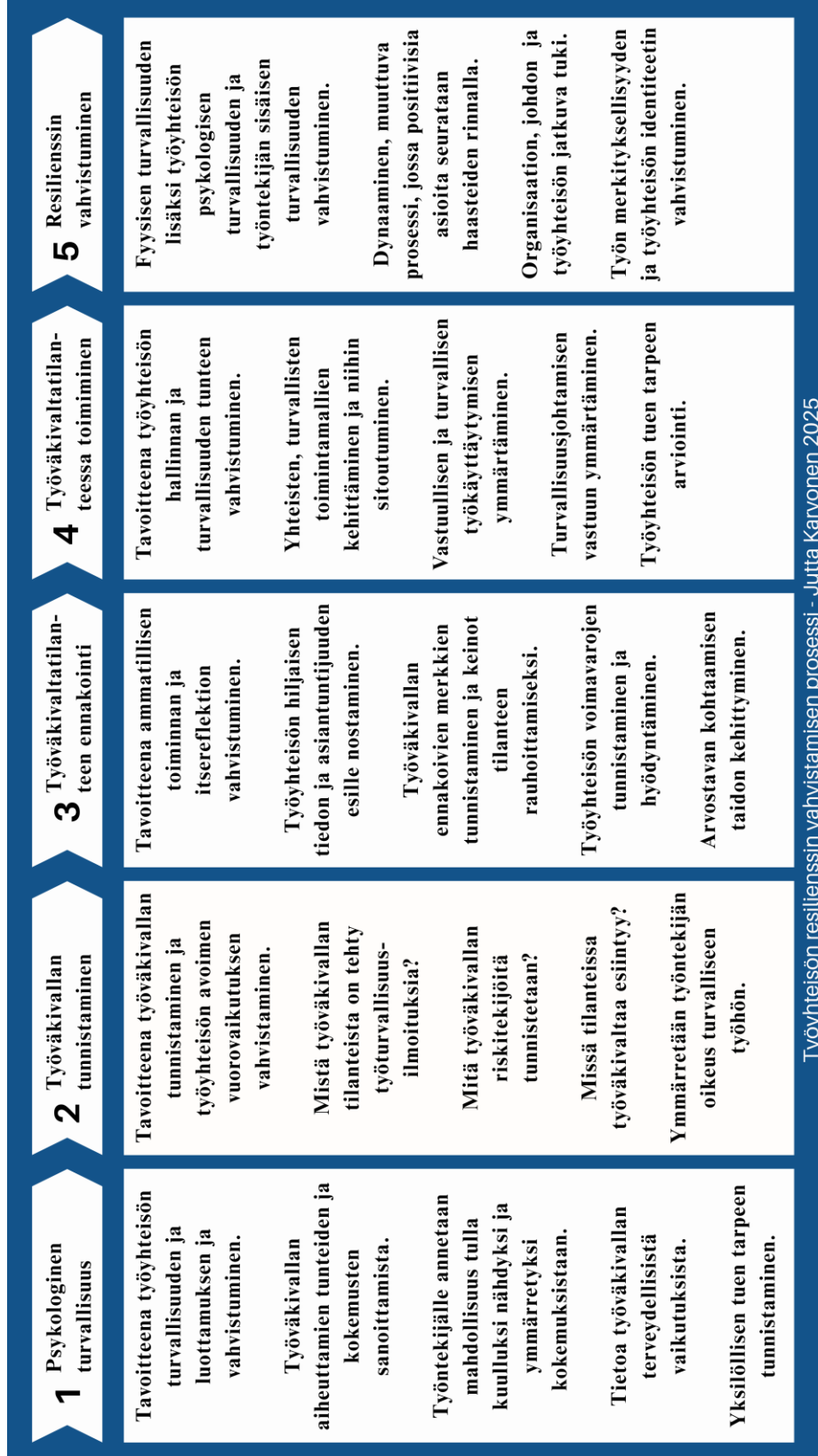
- Hämeen Sanomat 2024d. Laakkonen Heli. Viitattu 23.11.2024. <https://www.hameensanomat.fi/uutissuomalainen/8088340>
- Karrimaa, Antti & Raukko, Päivi 2024. Opetustoimen johto vastaa koulujen väkivaltakeskusteluun. Hämeen Sanomat 22.11.2024. Viitattu 23.11.2024. <https://www.hameensanomat.fi/paakirjoitus-mielipide/8083166>
- Karvonen, Jutta 2021. Työväkivallan hallinnan coaching. Loppuraportti Työsuojelurahaston hanke 190584. Tuosuojelurahasto. Viitattu 2.6.2024. <https://oma.tsr.fi/api/projects/907bf1cb-08b8-4f3d-91b2-e995254974ea/attachment/c0581155-f634-4dd5-b716-fe7abaf6b1b4>
- Kinnunen, Reetta & Liljerook-Cork, Johanna & Rikander, Henri & Virta, Sirpa & Pekkola, Elias & Tappura, Sari 2023. Opetusalan kriisivalmiudet. CrisPrep-hankkeen loppuraportti. Työsuojelurahaston hanke 200366. Johtamisen ja talouden tiedekunta, Tampereen yliopisto. Viitattu 17.7.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/144831/978-952-03-2736-1.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Koivuniemi, Sanni 2024. Kysyimme Hämeenlinnan rehtoreilta tilastoja kouluissa näkyvästä väkivallasta – Raju totuus paljastui vasta työsuojeluvaltuutetulle soittamalla. Hämeen Sanomat 18.11.2024. Viitattu 23.11.2024. <https://www.hameensanomat.fi/paikalliset/8068509>
- Käypä hoito 2020. Psykologisen ensiavun periaatteet katastrofien yhteydessä. Viitattu 1.2.2025. <https://www.kaypahoito.fi/nix01371>
- Laakkonen, Heli 2024. Hämeen Sanomat 22.11.2024. Viitattu 23.11.2024. <https://www.hameensanomat.fi/uutissuomalainen/8088340>
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan yhteistoiminnasta 44/2006. Viitattu 24.8.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>
- Lanne, Marinka 2002. Yliopistojen ja korkeakoulujen turvallisuusjohtaminen. Ympäristötekniikan osasto, Tampereen teknillinen korkeakoulu. Diplomityö. Raportti nro 86.
- Lepistö, Joonas 2024a. Viitattu 21.10.2024. <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/mtv-selvittinaista-syista-rehtoreiden-usko-oppilaiden-tulevaisuuteen-on-koetuksella-lukutaito-on-romahtanut/8948786#gs.gz9ed3>
- Lepistö, Joonas 2024b. Viitattu 21.10.2024. <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/rehtorikyselyliki-kaikki-koulut-kertovat-tuen-tarpeessa-olevien-lasten-maaran-kasvaneen-pelkona-ruotsin-kuilu/8949340#gs.gz8nlm>
- Mannermaa, Katri 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma.
- Michelsson, Jemina 2024. En saanut puhua lyönnistä – Koulun väkivaltatilanteet jäävät liian usein käsittelemättä. Viitattu 15.10.2024. <https://www.opettaja.fi/tyossa/en-saanut-puhua-lyonnista-%E2%88%92-koulun-vakivaltatilanteet-jaavat-liian-usein-kasittelematta/>
- Nummenmaa, Lauri 2010. Tunteiden psykologia. Helsinki: Tammi.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

- Pekurinen, Virve 2018. Factors that expose nurses to patient aggression in psychiatric and nonpsychiatric settings – an observational study. Lääketieteellinen tiedekunta, Turun yliopisto. Väitöskirja.
- Poijula, Soili 2018. Resilienssi, muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.
- Poijula, Soili 2020. Auttajan resilienssi. Opetusmoniste. Viitattu 31.8.2024.
- Pulkkinen, Johanna 2021. Väkivallan uhan hallinta Suomessa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työssä. Lääketieteellinen tiedekunta, Turun yliopisto. Väitöskirja.
- Pulkkinen, Johanna & Sauni, Riitta 2019. Työhön liittyvä väkivallan uhka. Teoksessa Karvala Kirsi & Leino, Timo & Oksa, Panu & Santonen, Tiina & Saino, Markku & Latvala, Jari & Uitti, Jukka (toim.) Altistelähtöinen työterveyseuranta. Tallinna: Kustannus Oy Duodecim.
- Punainen Risti & Punaisen Ristin ja Punaisen puolikuun yhdistysten kansainvälinen liitto 2018. Henkisen ensiavun opas. Kööpenhamina: Psykososiaalisen tuen keskus.
- Puntalo, Pekka 2017. Hoitajien kokemus potilaiden heihin kohdistamasta väkivallasta oikeuspsykiatrisella osastolla. Terveystieteiden tutkinto-ohjelma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Tampereen Yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Rikksentorjuntaneuvosto. Työpaikkaväkivalta. Viitattu 1.2.2025. <https://rikksentorjunta.fi/tyopaikkavakivalta>
- Saarinen, Päivi & Katajisto, Jarno 2023. Post-traumainternaatit yhteisöjen selviytymisen tukena. Auttajien auttaminen. Viitattu 31.8.2024. [https://estd.org/wp-content/uploads/2023/10/9post-traumainternaatit\\_yhteisöjen\\_selviytymisen\\_tukena.pdf](https://estd.org/wp-content/uploads/2023/10/9post-traumainternaatit_yhteisöjen_selviytymisen_tukena.pdf)
- Savonia. Ennakoi väkivaltaa työssä. Viitattu 29.6.2024. <http://ennakoivakivaltaa.savonia.fi/index.html>.
- Sundell, Lauri 2014. Työkaverina pelko. Väkivaltariskien ennakointi ja hallinta. Juva: PS-kustannus.
- Teperi, Anna-Maria 2023. Ihminen turvallisuuden tekijänä. Tallinna: Gaudeamus.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023. Lasten ja nuorten hyvinvointi – Kouluterveyskysely 2023. Tilastoraportti 48/2023. Viitattu 15.10.2024. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/147270/Lasten%20ja%20nuorten%20hyvinvointi%20Kouluterveyskysely%202023%20Tilastoraportti%2048\\_2023\\_korjattu.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/147270/Lasten%20ja%20nuorten%20hyvinvointi%20Kouluterveyskysely%202023%20Tilastoraportti%2048_2023_korjattu.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Tuominen, Jutta 2021. Asiakkaiden ja potilaiden henkilöstöön kohdistama työväkivalta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus johtajan toiminnasta. Terveystieteiden tiedekunta, Itä-Suomen yliopisto. Opinnäytetyötutkielma.
- Turun yliopisto 2024. Kiva koulu toimenpideohjelma. Viitattu 10.11.2024. <https://www.kivakoulu.fi>
- Tuulaniemi, Juha 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.
- Työhyvis. Työturvallisuus. Työväkivallan hallinta. Viitattu 31.8.2024. <https://tyohyvis.fi/tyoturvallisuus/tyovakivallan-hallinta/vakava-tyovakivalta/>

- Työ- ja elinkeinoministeriö 2024. Työolobarometri 2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä. 2024:16. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Työsuojelu. Työturvallisuusjohtaminen. Viitattu 29.6.2024. <https://tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/turvallisuusjohtaminen>.
- Työsuojeluhallinto 2010. Turvallisuusjohtaminen. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 35. Tampere: Aluehallintovirasto. Viitattu 29.6.2024. [https://tyosuojelu.fi/documents-/154017715/168016298/Turvallisuusjohtaminen\\_TSO\\_35.pdf/ef0c3554-4593-49d6-9530-64c28f404cb0/Turvallisuusjohtaminen\\_TSO\\_35.pdf?t=1716445560228](https://tyosuojelu.fi/documents-/154017715/168016298/Turvallisuusjohtaminen_TSO_35.pdf/ef0c3554-4593-49d6-9530-64c28f404cb0/Turvallisuusjohtaminen_TSO_35.pdf?t=1716445560228)
- Työterveyshuoltolaki 2001. Viitattu 31.8.2024. [https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2001/1383#chp\\_1\\_\\_heading](https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2001/1383#chp_1__heading)
- Työterveyslaitos. Työpaikkaselvitys. Viitattu 1.2.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyofysioterapian-ja-tyoterveyspsykologian-hyvat-kaytannot/3-tyopaikkaselvitys>
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 29.6.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.
- Työturvallisuuskeskus 2019. Työturvallisuus ja työsuojelu. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Työturvallisuuskeskus 2020. Väkivalta pois työpaikalta. Viitattu 31.8.2024 <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Vakivalta-pois-tyopaikalta.pdf>
- Valli, Laura 2020. Kuolema kuittaa univelan? Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin johtamisesta kriisinhallintaorganisaatioissa. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopiston väitöskirjat 264.
- Viitanen, Tuulia. Ope painii joka päivä oppilaan kanssa – Miksi Hämeenlinna hyssyttelee? Hämeen Sanomat 21.11.2024. Viitattu 23.11.2024. <https://www.hameensanomat.fi/paakirjoitus-mielipide/8079837>
- Välimäki, Maritta & Lantta, Tella & Anttila, Minna & Pekurinen, Virve & Alhonkoski, Mika & Suvanne, Terhi & Laine Anna & Kannisto, Kati & Kontio, Raija 2013. Hoitajien työn hallinta psykiatrisen potilaan väkivaltilanteissa. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A66. Turku: Turun yliopisto.

# LIITTEET

Liite 1. Työyhteisön resilienssiä vahvistava prosessi



Työyhteisön resilienssin vahvistamisen prosessi - Jutta Karvonen 2025

## **Liite 2. Työyksikkökohtainen menettelytapaohje**

### **Ohje esihenkilölle Työyksikkökohtaisen menettelytapaohjeen tekoon työväkivallassa ja sen uhassa**

Esihenkilö tekee yhdessä työyhteisön kanssa Työyksikkökohtaisen menettelytapaohjeen alla olevan rungon mukaisesti ja kirjaa sovitut asiat työpaikkakohtaiseen menettelytapaohjeeseen

#### **1. Tunnistetaan työyksikön työväkivallan tilanteet ja sen uhka**

- Mitkä ovat työyksikössä useimmiten esiintyvät työväkivallan tilanteet tai sen uhka?
- Tilanteita verrataan työyksikön riskien arviointiin sekä työturvallisuusilmoituksiin
- Esihenkilö nimeää yhdessä työyhteisön kanssa todennäköisimmät työväkivallan tilanteet

#### **2. Ennakoivat toimenpiteet**

- Mitä työväkivaltaa ennaltaehkäiseviä keinoja on käytössä?
- Mitä uusia turvallisuutta lisääviä keinoja on sovittava?
- Toistuvasti saman oppilaan käyttäytyessä haastavasti tehdään oppilaskohtainen turvasuunnitelma

#### **3. Työväkivaltatilanteessa toimiminen**

- Mitkä ovat yhteiset toimintamallit työväkivaltatilanteen tapahtuessa?
- Ohjeessa huomioidaan; avun hälyttäminen, välitön ensiapu työväkivallan kohteeksi joutuneelle, automatisoitu vertaispurku ja kriisi-intervention toteuttaminen

#### **4. Työntekijän vastuu työväkivaltatilanteen jälkeen**

- Tapahtuneesta ilmoittaminen esihenkilölle ja työkavereille
- Työturvallisuusilmoituksen tekeminen
- Tarvittaessa rikosilmoituksen teko poliisille

#### **5. Esihenkilön vastuu työväkivaltatilanteen jälkeen**

- Järjestetään matalalla kynnyksellä kriisi-interventio
- Työturvallisuusilmoituksen käsitteleminen yhdessä tekijän ja työyhteisön kanssa

- Tarvittaessa ilmoitus työsuojeluviranomaisille ja rikosilmoituksen teko poliisille
- Tapahtuneen jälkiselvitys, onko tarvetta korjaaville toimenpiteille tai koulutukselle?
- Viedään tieto turvallisuuspuutteista johdolle ja työsuojelulle, mietitään yhdessä korjaavia toimenpiteitä
- Tehdään vakuutusyhtiöön ilmoitus, jos tilanteesta on seurannut terveydenhuollon käynti tai sairauspoissaolo
- Ilmoitetaan vakavat työväkivaltilanteet Aluehallintovirastoon
- Tehdään rikosilmoitus työväkivallan tilanteesta ja ollaan työntekijän tukena

## 6. Ohjeen säännöllinen arviointi ja päivitys

- Esihenkilö keskustelee säännöllisesti työyhteisön kanssa turvallisista työtavoista
- Työyksikkökohtainen menettelytapaohje toimii pohjana turvallisuusvarttien toteuttamiselle.
- Esihenkilön vastuulla on tarkistaa työyksikkökohtainen menettelytapaohje aina työväkivaltilanteiden jälkeen.

Arvostava kohtaaminen ja ennakoiva työote ovat tehokkaimmat keinot työväkivallan hallintaan. Pidä turvallisuusasioista keskustelua yllä työyhteisössä ja huolehdi niiden säännöllisestä harjoittelusta. Pidä huolta myös turvallisesta työympäristöstä. Toistuvasti haastavasti käyttäytyvän oppilaan kohdalla on hyvä tehdä oppilaskohtainen turvasuunnitelma. Perehdytä turvallisuusohjeet uudelle työntekijälle ja sijaisille.

Tee kaikista uhkaavista ja toteutuneista työväkivaltilanteista työturvallisuusilmoitus ja tuo tapahtunut tilanne keskusteluun esihenkilön ja työyhteisön kanssa. Miettikää yhdessä, mitä tilanteessa tapahtui, mitä siitä voi oppia ja mitä ensi kerralla voi tehdä toisin? Työväkivallan ennakoivassa hallinnassa on tärkeä tietää yhteiset toimintatavat tilanteiden varalle, jolloin myös työväkivallan kuormittavuus vähenee.

### **Liite 3. Oppilaskohtainen turvasuunnitelma**

#### **1. Oppilaan taustatiedot**

- Kerätään tietoa oppilaalta, hänen omaisilta, työkavereilta, oppilaan papereista
- Huomioidaan oppilaan taustatiedot, päivittäiset taidot, sairauden tuomat erityistarpeet, psyykkinen hyvinvointi, kommunikointitapa
- Mitä koulunkäyntiä tukevia keinoja on käytössä, esim. oman tilan järjestäminen, lisätyt tauot, palkitsemismallit tai lyhennetty koulupäivä?
- Mistä asioista oppilas pitää? Missä tilanteissa käytös muuttuu?
- Mitä ennakoivia keinoja on ennaltaehkäistä tai vähentää haastavaa käytöstä?

#### **2. Kuvaus ennakoivista merkeistä**

- Miten oppilas toimii ennen haastavaa käytöstä?
- Mitkä asiat voivat laukaista oppilaan haastavan käytöksen?
- Mitä havaintoja oppilaan fyysisestä olemuksesta voi havaita? Esim. levottomuus, äänensävy, kasvojen punoitus, hikoilu, vapina, liian leveä hymy
- Miten toimitaan, kun huomataan oppilaassa ennakoivia merkkejä?
- Voidaanko tilanne rauhoittaa esim. myötätuntoisella kohtaamisella, hyvällä henkilökohtaisella, tilan ja ajan antamisella?

#### **3. Haastavan käytöksen kuvaaminen**

- Miten haastava käytös ilmenee?
- Mikä on oppilaalle tyypillinen tapa toimia haastavan käytöksen aikana?
- Kehen haastava käytös kohdistuu?

#### **4. Turvalliset toimintatavat haastavan käytöksen aikana**

- Sovitaan yhteiset toimintamallit, kuinka uhkaavassa tilanteessa toimitaan?
- Kuinka monta työntekijää tilanne vaatii ja miten toimintaroolit jaetaan?
- Miten oppilas rauhoittuu parhaiten? Mitkä ovat hänen tai huoltajan toiveet?
- Onko tarvittavaa lääkettä käytössä? Milloin se annetaan?
- Miten huomioidaan turvallinen ympäristö?

## 5. Rajoittavat toimenpiteet ja apuvälineet

- Tarvitaanko rajoittavia toimenpiteitä tai apuvälineitä oppilaan tai muiden turvallisuuden takaamiseksi?
- Mitä toiveita oppilaalla tai hänen huoltajallaan on rajoittamiskeinoiksi?
- Lisääkö tämä oppilaan turvallisuuden tunnetta vai onko se epämiellyttävä kokemus?
- Miten valvonta toteutetaan?
- Miten oppilaasta huomaa rauhoittumisen?

## 6. Haastavan tilanteen jälkiselvittely

- Miten oppilaan kanssa jatketaan toimintaa haastavan tilanteen jälkeen?
- Kuinka pian tapahtunut tilanne käydään läpi oppilaan kanssa?
- Mitä keinoja käytetään tilanteen läpikäymiseen?
- Tarvitaanko kommunikoinnin tueksi vuorovaikutusta tukevia menetelmiä? Sosiaalinen tarina, piirtäminen, kuvat, viittomat.
- Tapahtuman läpikäynti huoltajan ja muiden tilanteensa olleiden kanssa

## 7. Kirjaaminen ja arviointi

- Kirjataan yhdessä sovitun käytännön mukaan
- Turvasuunnitelma päivitetään haastavan käytöksen tai toimintamallien muuttuessa
- Arvioidaan ja päivitetään puolen vuoden välein
- Huomioidaan tiedon siirto oppilaan kanssa toimiville tahoille tai koulua vaihtaessa