

STOP TYÖPAIKKAKIUSAAMISELLE!

Tuhkala Juho
Tuhkala Sanna

Opinnäytetyö
Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)

2017

Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi

Tekijä	Tuhkala Juho ja Tuhkala Sanna	Vuosi	2017
Ohjaaja(t)	Päivi Mastosaari		
Työn nimi	Stop työpaikkakiusaamiselle!		
Sivu- ja liitesivumäärä	51 + 1		

Opinnäytetyö käsittelee, mitkä ovat tärkeimmät neuvot ennaltaehkäistä työpaikkakiusaamista ja mitkä ovat tärkeimmät neuvot lopettaa työpaikkakiusaaminen. Opinnäytetyön tavoitteena on tutustua työpaikkakiusaamiseen ilmiönä ja antaa esimiehille parhaat neuvot ennaltaehkäistä ja lopettaa työpaikkakiusaaminen.

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on henkilöstöjohtajuus. Hyvällä henkilöstöjohtamisella estetään työpaikkakiusaamisen syntyä työpaikalla. Laki velvoittaa työnantajaa puuttumaan työpaikkakiusaamiseen ja muuhun epäasialliseen käytökseen työpaikalla. Kiusaamiseen on kuitenkin vaikea puuttua, ja tänäkin päivänä noin 100 000 suomalaista palkansaajaa kärsii joka päivä työpaikkakiusaamisesta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Haastattelu oli luonteeltaan teemahaastattelu. Haastattelimme Rovaniemeltä neljää eri kaupan alan esimiestä. Haastatteluissa esimiehet kertoivat omia kokemuksia työpaikkakiusaamisesta ja sen ehkäisemisestä. Haastattelun avulla selvitettiin esimiesten parhaat neuvot ennaltaehkäistä ja lopettaa työpaikkakiusaaminen.

Tutkimuksessa selviää, että esimiesten työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisvällä työllä oli suuri merkitys. Jos työpaikoilla ilmeni työpaikkakiusaamista, siihen puututtiin heti ja tilanne lähdettiin keskustelemalla selvittämään. Työpaikoilla, joissa oli toimintaohje työpaikkakiusaamistilanteiden läpikäymiseen, oli se tärkeä työväline niin esimiehille kuin työntekijöille. Perehdyttämisessä kolme neljästä haastateltavasta otti työpaikkakiusaamisen puheeksi viestittämällä, että mitään epäasiallista käytöstä ei sallita. Esimiehet kertoivat esimerkkejä minkälaisia, kiusaamistapauksia heidän työpaikoillaan oli, miten asiaa oli lähdetty hoitamaan ja miten asia oli ratkaistu.

Tutkimuksen johtopäätöksenä saimme esimiehiltä parhaat neuvot työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisemiseen ja lopettamiseen. Tutkimuksessa selvisi, minkälaista on vastuullinen esimiestyö, jotta työyhteisö voi hyvin. Ohjeiden ja kokemusten avulla muutkin esimiehet saavat hyvät ohjeet tarttua työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyyn ja lopettamiseen.

Avainsanat työpaikkakiusaaminen, epäasiallinen käytös, henkilöstöjohtaminen

School of Business and Culture
Business, Administration and Law
Degree Program in Business Management

Author	Sanna and Juho Tuhkala	Year	2017
Supervisor	Päivi Mastosaari		
Subject of thesis	Stop workplace bullying!		
Number of pages	51 + 1		

This thesis is a study about the most important advice for company supervisors to prevent bullying at the workplace, and the most important ways to stop ongoing bullying. The goal of the thesis is to become familiar with workplace bullying as a phenomenon and give supervisors the best tools to prevent and stop bullying. The most important tasks for the supervisor is human resource management. With good human resource management, you can prevent bullying taking at the working environment. The law compels the employer to take actions against bullying and inappropriate behavior at the workplace. However, bullying is a very difficult phenomenon to intervene with and therefore about 100 000 Finnish employees suffer from it daily.

The research was executed by qualitative interviews. The nature of the interview was a theme interview. In the research, four different types of supervisors in the field of trade in Rovaniemi were interviewed. The supervisors told about their experiences about bullying in the workplace. Supervisors explained how they prevent bullying taking place at the workplace. The aim of the interviews was to find the best ways to prevent and stop bullying in the working environment.

According to the study, the preventive work of the supervisors played a significant role in preventing bullying. If even some bullying occurred at the workplace, it was dealt with instantly and the situation was discussed. In working places, which had a code of conduct in use, it was proven as an effective tool for supervisors and employees to process the ongoing bullying situation. In orientation, three out of four interviewees disclose that they had zero tolerance of inappropriate behavior. Interviewees described the situations they had confronted at their own working places, how they reacted and what the conclusion of the case was.

In conclusion the best tools to prevent bullying and stop ongoing bullying were given. The research identified what responsible supervision is and how it promotes wellbeing in the workplace. With the code of conducts and experience, all supervisors will get the best instructions on how to prevent bullying and stop ongoing bullying in workplaces.

Keywords bullying in the workplace, incorrect behavior, human resource management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Työn aihe ja tausta.....	5
1.2	Tutkimusongelma ja tavoite	6
2	YLEISTÄ TYÖPAIKKAKIUSAAMISESTA.....	7
2.1	Työpaikkakiusaaminen	7
2.2	Työpaikkakiusaamisen esiintyminen.....	9
2.3	Kiusaajat ja kiusatut.....	11
2.4	Työpaikkakiusaamisen vaikutukset työyhteisöön	13
3	ESIMIEHEN VASTUULLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	15
3.1	Esimiehen velvollisuus puuttua työpaikkakiusaamiseen.....	15
3.2	Työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisy.....	16
3.3	Toimintaohje työpaikkakiusaamisen selvittämiseen	19
3.4	Esimiehen tärkeimmät keinot lopettaa työpaikkakiusaaminen.....	22
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	25
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	25
4.2	Haastateltavien valinta.....	27
4.3	Tutkimuksen sisältö ja toteutus.....	27
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	29
5.1	Työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisy.....	29
5.2	Toimintaohje työpaikkakiusaamisen selvittelyyn.....	32
5.3	Esimiehen kokemukset työpaikkakiusaamisesta	33
5.4	Esimiehen parhaat neuvot ennaltaehkäistä työpaikkakiusaamista	38
5.5	Esimiehen parhaat neuvot lopettaa työpaikkakiusaaminen	42
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	45
7	POHDINTA	48
8	LÄHTEET.....	49
9	LIITTEET.....	51

1 JOHDANTO

1.1 Työn aihe ja tausta

Yli 100 000 palkansaajaa Suomessa kokee päivittäin olevansa kiusaamisen kohteena työpaikallaan (Työterveyslaitos 2017a). Suomi on tilastojen mukaan työpaikkakiusaamisen kärkimaa Euroopassa, ja tilanne ei ole tutkimusten mukaan paranemassa vaan päinvastoin (Tamminen 2010). Yleensä kiusaajia on yksi työkaveri ja joskus useampikin. Kiusaamiseen työpaikoilla syyllistyvät myös esimiehet. Kiusaamistilanteen jatkuessa pitkään, voi työntekijä tuntea olevansa koko työyhteisön kiusaama.

Työpaikkakiusaamisesta puhutaan nykyään paljon. Aihe tulee viikoittain esille eri medioiden mielipidepalstoilla ja aiheesta kirjoitetaan artikkeleita. Varsinkin sosiaalinen media on tuonut erilaisia kiusaamistapauksia paljon esille. Uhreille on perustettu sosiaaliseen mediaan sivustoja, joilla voi jakaa kokemuksia muiden uhrien kanssa. Internetissä työpaikkakiusatut.net-sivustoilla vieraili vuonna 2012 reilu 36 000 lukijaa ja Työpaikkakiusattujen Facebook-ryhmässä on noin 400 jatkuvaa käyttäjää (Työpaikkakiusatut 2017). Työpaikkakiusaaminen aiheena on monelle tuttu, mutta ongelmaan on vaikea puuttua.

Kiusaaminen vaikuttaa työhyvinvointiin suuresti. Kiusattu tuntee usein stressiä ja hänen keskittymis- ja univaikeutensa kasvavat. Kiusatut kärsivät myös ahdistuneisuudesta ja masennuksesta. Työpaikoilla ilmenevä kiusaaminen heijastuu myös sitä havainnoiviin muihin työyhteisön jäseniin ja työyhteisön toimivuuteen. Työpaikkakiusaamisen pitkittyminen aiheuttaa työnantajalle jopa kymmenientuhansien eurojen kustannukset (Työterveyslaitos 2017a). Työturvallisuuslaki edellyttää työnantajaa puuttumaan työpaikalla esiintyvään kiusaamiseen.

Tutkimuksessa käydään läpi, mitä työpaikkakiusaaminen on ja miten työyhteisön jäsenen jokaisen tulisi puuttua siihen. Työpaikkojen esimiehillä on velvollisuus lopettaa työpaikkakiusaaminen ja turvata turvallinen työpaikka työntekijöilleen niin henkisesti kuin fyysisesti, kuten laki edellyttää. Tutkimus antaa parhaat neuvot, miten työpaikoilla esimiesten tulisi työpaikkakiusaamista ennaltaehkäis-

tä ja lopettaa se. Tutkimus hyödyttää kaikkia työyhteisöön kuuluvia, niin esimiehiä, työpaikkojen johtoa, henkilöstöhallintaa, luottamusmiehiä kuin työntekijöitäkin.

Tulemme tutkimuksessa haastattelemaan kaupan alan neljän eri yrityksen esimiehiä. Haastattelukysymykset ovat, miten he ennaltaehkäisevät työpaikkakiusaamista ja onko heillä toimintaohjetta työpaikkakiusaamisen tilanteisiin. Lisäksi kysymme, minkälaisia kiusaamistilanteita heillä on työyhteisössä ollut ja miten he ovat tilanteen ratkaisseet. Kysymme myös, mitkä ovat heidän mielestään parhaat neuvot ennaltaehkäistä ja lopettaa työpaikkakiusaaminen.

Kiusaamisesta puhutaan myös termeillä mobbaus, simputus, savustaminen, sortaminen, painostus, alistaminen ja nöyryyttäminen. Suomalaisessa lainsäädännössä ei ole määritelty työpaikkakiusaaminen-termiä. Työturvallisuuslaissa kiusaaminen on ilmaistu termillä *häirintä*. Työsuojelupiirit käyttävät yleisesti termiä *epäasiallinen* kohtelu työpaikalla. (Kess & Kähönen 2009, 5, 12.) Tutkimuksessa tulemme käyttämään kaikkia edellä mainittuja termejä kuvaamaan työpaikkakiusaamista.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoite

Tässä opinnäytetyössä otetaan selvää mitkä, ovat tärkeimmät neuvot ja toimenpiteet ennaltaehkäistä työpaikkakiusaamisen syntymistä työyhteisössä ja mitkä ovat parhaat neuvot esimiehelle lopettaa työpaikkakiusaaminen. Työn tavoitteena on tutustua työpaikkakiusaamiseen ja antaa työpaikkojen esimiehille parhaat keinot ennaltaehkäistä ja lopettaa työpaikkakiusaaminen. Tutkimus antaa vinkkejä työpaikkakiusaamisen käsittelyä koskevien toimintaohjeiden laatimiseen työpaikoille. Tutkimuksessamme annamme esimerkkejä työpaikkakiusaamisesta ja esimiesten ratkaisuista työyhteisön ongelmaan.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on tullut esille, että esimiesten tai työkavereiden on vaikea puuttua työpaikkakiusaamiseen aiheen arkuuden ja tunteisiin vetoavuuden vuoksi. Toivomme, että tutkimuksemme rohkaisee kaikkia työyhteisön jäseniä lopettamaan epäasiallinen käytös omassa työpaikassaan.

2 YLEISTÄ TYÖPAIKKAKIUSAAMISESTA

2.1 Työpaikkakiusaaminen

Työpaikkakiusaaminen ei ole uusi ilmiö. Tietoisuus työpaikkakiusaamisesta on kasvanut merkittävästi viime vuosikymmeninä. Heinz Leymann keräsi 1980-luvun puolivälissä Ruotsissa ensimmäisen empiirisen aineiston kiusaamisesta ja julkaisi tuloksensa, jolloin myös akateeminen kiinnostus työpaikkakiusaamiseen heräsi. Suomessa vuonna 1997 tehty työolotutkimus herätti suomalaisten kiinnostuksen työpaikkakiusaamiseen ja työpaikoilla esiintyvään henkiseen väkivaltaan. Suomi on työpaikkakiusaamisen tilastojen kärkimaa ja tilanne pahe-nee koko ajan. (Kess & Kähönen 2009, 1.) Joka päivä jopa yli 100 000 suomalaista joutuu kiusaamisen kohteeksi työpaikassaan (Työterveyslaitos 2017a). On tutkittu että yhteyksiä koulukiusaamisen ja työpaikkakiusaamisen välillä on. Työpaikkakiusaaminen on monissa tapauksissa koulukiusaamisen jatke (Ahlroth 2014, 1).

Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö Eurofoud toteutti vuonna 2010 viidennettä kertaa työolojen tutkimuksen Euroopassa. Laajassa tutkimuksessa vertailtiin 27 EU-maan sekä seitsemän muun Euroopan maan työoloja. Selvityksen tulosten perusteella työpaikkakiusaamista tai häirintää oli vuoden 2009 aikana kokenut 6,2 prosenttia suomalaisista. Luku oli yksi korkeimmista, sillä vain Ranskassa, Belgiassa, Alankomaissa, Itävallassa ja Luxemburgissa osuus oli suurempi kuin Suomessa. Kiusaamisen määritelmät voivat olla erilaisia eri maissa, joten tutkimuksen tuloksista ei voi tehdä suoria johtopäätöksiä. (Tamminen 2010.)

Työpaikkakiusaamista ilmenee useissa eri muodoissa. Työpaikkakiusaamisen tunnusmerkkejä on, että se on toistuvaa, pitkään jatkuvaa ja systemaattista kielteistä kohtelua, loukkaamista, alistamista ja mitätöintiä. (Työterveyslaitos 2017a.) Suorat sanalliset loukkaukset ja julkiset nöyryyttämiset ovat yleisiä muotoja työpaikkakiusaamisessa, mutta myös sosiaalinen eristäminen, sanattomat loukkaukset esimerkiksi ilmeet, katseet ja puhumattomuus voivat olla työpaikkakiusaamista. Sanallista loukkausta on juoruilu, pilkkaus, aseman tai maineen loukkaaminen, huutaminen ja uhkailu. (Kess & Kähönen 2009, 5–6).

Jos työyhteisössä joku kokee ”hurtin huumorin” loukkaavaksi, on siitä luovuttava. Raivoaminen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvien asioiden käsittely eivät kuulu työpaikalle (Työsuojeluhallinto 2014, 6). Tekstiviestit ja netin kautta tapahtuva kiusaaminen on nykyään yleistä. Kiusaaminen voi ilmetä myös siten, että työntekijää vaaditaan tietoja, jotka vaikeuttavat hänen työn tekemistään tai hänen työtehtäviään yksipuolistetaan ja vähennetään. Kiusaaja kyseenalaistaa työtoverin mielenterveyden. Fyysiset loukkaamiset, joita ilmenee erityisesti seksuaalisen häirinnän tapauksissa, ovat kiusaamisen pahimpia muotoja. (Kess & Kähönen 2009, 5–6.) Kiusaaminen etenee yleensä prosessina, mikä johtaa kohteeksi joutuneen puolustuskyvyttömään tilanteeseen. Huono kohtelu muuttuu kiusaamiseksi, kun asiaton ja loukkaava käyttäytyminen on toistuvaa, systemaattista ja jatkuvaa. (Työterveyslaitos 2017a.) Työpaikkakiusaajan tavoitteena on saattaa kiusattu mahdollisimman kielteiseen valoon muiden silmissä (Valtiokonttori 2013).

Häirintä on järjestelmällistä ja jatkuvaa kielteistä toimintaa tai käyttäytymistä. Sitä ovat esimerkiksi toistuva uhkailu, pelottelu, ilkeät ja vihjailevat viestit, väheksyvät ja pilkkaavat puheet, työnteon jatkuva perusteeton arvostelu ja vaikeuttaminen, maineen tai aseman kyseenalaistaminen, työyhteisöstä eristäminen tai seksuaalinen häirintä. Edellä mainittu toiminta voi haitata työntekijän terveyttä tai vaarantaa sen. Häirintään liittyy myös työnjohto-oikeuden väärinkäyttöä esimerkiksi, usein toistuva puuttuminen työntekoon ilman perusteluja, työtehtävien määrän ja laadun perusteeton muuttaminen, sovittujen työehtojen vaihtaminen laittomin perustein, työnjohtovallan käyttäminen epäasiallisesti ja nöyryyttävä käskyjen antaminen. (Työsuojelu 2017.)

Epäasiallinen kohtelu työpaikalla on käytöstä, jota ei voida pitää hyväksyttävänä ja joka tieteen ja tahallisesti loukkaa toista. Kuka tahansa työyhteisön jäsen yksin tai ryhmänä voi syyllistyä epäasialliseen kohteluun. Kohteeksi voivat joutua niin työntekijät kuin esimiehetkin. Epäasiallista kohtelua voi ilmetä monin eri tavoin. (Palvelualojen Ammattiliitto 2017.)

Työsyryjinnällä tarkoitetaan sellaista tilannetta, jossa työnhakija tai työntekijä asetetaan epäedulliseen asemaan ilman hyväksyttävää perustetta sellaisten asioiden vuoksi, jotka liittyvät hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa, taus-

taansa tai yksityiselämäänsä. Syrjivä teko voi kohdistua työpaikasta ilmoittamiseen, työhönottoon, työtehtäviin tai työoloihin. (Työturvallisuuskeskus 2015, 6.)

2.2 Työpaikkakiusaamisen esiintyminen

Suomessa Tilastokeskus on tehnyt työolotutkimuksia jo viimeisen kolmenkymmenen vuoden ajan. Suurimpia muutoksia kielteiseen suuntaan vuoden 2013 tutkimuksen mukaan ovat, että kiire ja epävarmuus ovat lisääntyneet 1980-luvun lopulta lähtien. Työn ja vapaa-ajan suhde on myös hämärtynyt. Työpaikoilla korostetaan yksilöllisiä työsuorituksia, koska kilpailu on kovaa ja sosiaaliset suhteet ja yhteistyö kärsivät. Kiire, henkilöstön riittämättömyys, epävarmuus tulevaisuudesta, avoimuuden ja kannustavuuden puute ovat lisääntyneet. (Kess & Kähönen 2009, 2.)

Suomessa 1990-luvun aikana koettu lama aiheutti suurtyöttömyyttä ja monenlaisia rakenteellisia muutoksia. Vaikka lama loppui, jäivät kuntia ja julkista sektoria koskevat kustannustehokkuus- ja säästövaatimukset kuitenkin voimaan. Organisaatioiden rakenneuudistuksille ei myöskään ole nähty sen jälkeen loppua. Lamasta seuranneet epävarmuuden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset näkyvät yhä erilaisina ihmissuhdeongelmina. Laman lisäksi työelämän kehitysuuntien taustalla vaikuttavat kansainvälinen talouden rakennemuutos, taloudellinen globalisaatio, markkinoiden esteiden purkaminen, uudenlaisen informaatio- ja kommunikaatiotekniikan käyttö ja kehittyminen sekä uudenlaisten palveluiden ja tuotantotapojen valmistuminen. (Kess & Kähönen 2009, 2–3.)

Vuonna 2008 alkaneella uudella taloudellisella lamalla, mikä vaikuttaa yhä tänä päivänäkin, on suuria merkityksiä kasvaneelle työpahoinvointille (Ahlroth 2015, 3). Vuonna 2013 tehdyn tutkimuksen mukaan työpahoinvointi maksaa Suomessa 40 miljardia euroa vuodessa, kun taas panostus työhyvinvointiin vain kaksi miljardia euroa vuodessa (Juvonen 2013). Työtehtävät vaativat myös aiempaa suurempaa sitoutumista, työn henkinen kuormittavuus ja aikapaine ovat kasvaneet. Nykyään työelämälle on tavanomaista muuttuvat työtehtävät, roolit ja ammatit, joustavat työjärjestelyt ja tuotantomallit, matalat organisaatiot ja johtamisen delegointi. Tänä päivänä edellytetään monitaitoisuutta työelämässä, työ

ja koulutusvaiheet vuorottelevat työarjessa. Toistuva ja jatkuva kouluttautuminen on osa tämän päivän urakehitystä. (Kess & Kähönen 2009, 2–3.)

Esimiesten mielestä epäasiallisen käyttäytymisen puheeksi ottamista ja siihen puuttumista omalla työpaikalla vaikeuttaa usein, että epäasiallinen käyttäytyminen tai työpaikkakiusaaminen on arka ja tunteita herättävä asia, josta ei mieluiten puhuta. Epäasiallisen kohtelun kohteeksi joutuva ei halua, että aihetta työpaikalla käsitellään monelta kantilta, koska tilanne on usein raskas uhrille. Työyhteisö ei usein tunnista kiusaamista, joten siihen ei osata puuttua. Useat työpaikkojen esimiehet kokivat kiireen ja ajan puutteen haittaavan kiusaamisen esille ottamista ja ongelmaan puuttumista. (Työterveyslaitos 2015.)

Työntekijöiden, esimiesten, työsuojeluvaltuutettujen ja luottamusmiesten mielestä joskus epäasiallinen käyttäytyminen sallitaan organisaatiossa joillekin tai jopa kaikille, koska esimiehet ja johto eivät puutu siihen. Joillekin työntekijöille huono käyttäytyminen sallitaan koska ajatellaan, että ”se on vaan sellainen persoona” tai ”sillä on ollut vaikeaa”. Huono käytös sallitaan joillekin taas asemansa tai erityisasemansa vuoksi, jossain työyhteisöissä huono käytös on vain tullut tavaksi. (Työterveyslaitos 2016.)

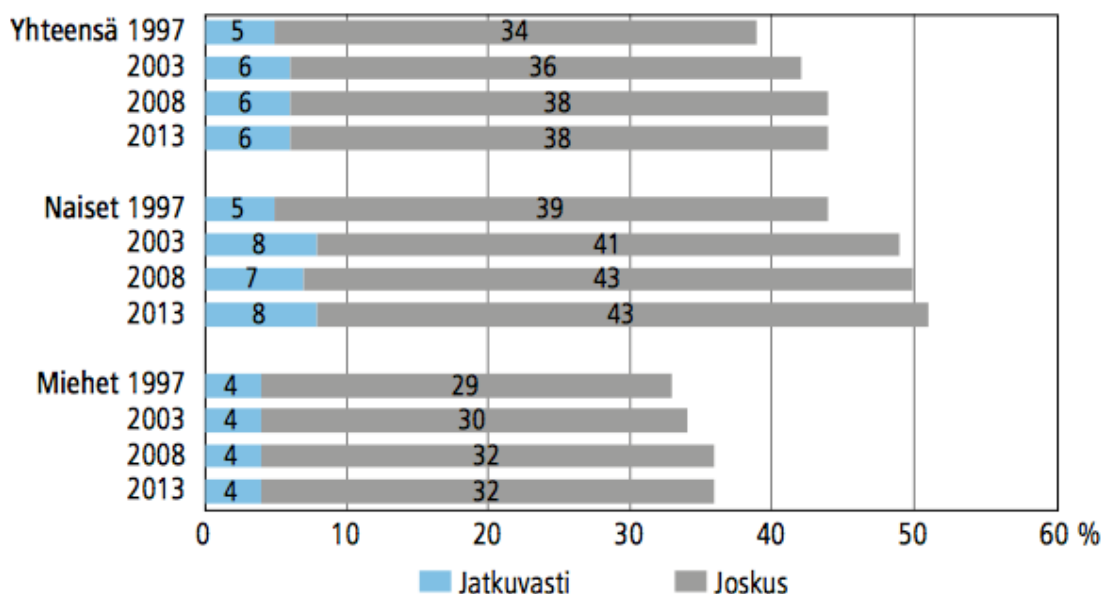
Miksi työpaikkakiusaamiseen on niin vaikea puuttua? Epäasiallisen käyttäytymisen puheeksi ottamista ja siihen puuttumista estäviksi tekijöiksi nousivat Työterveyslaitoksen teettämässä Sopuisa työyhteisö-kyselyssä 52 prosenttia työntekijöiden mielestä se, että ajatellaan ”että asia ei kuulu minulle”. Näin ajatteli 40 prosenttia esimiehistä. Työntekijöistä ja esimiehistä 50 prosenttia ajatteli, että epäasiallinen käyttäytyminen ja kiusaaminen on arka ja tunteita herättävä asia, josta ei haluta puhua. Työntekijöistä 45 prosenttia ja esimiehistä 28 prosenttia koki, että ihmisten välisiä ristiriitoja ei yleensä käsitellä työpaikalla, joten jättivät puuttumasta työpaikkakiusaamiseen. (Työterveyslaitos 2016.) Työpaikoissa tavallinen ratkaisu hoitaa työyhteisössä tapahtuva häirintäongelma on poistaa työyhteisöstä työntekijä, joka nostaa häirinnän esille. Häirintä ei lopu siihen. Tilalle tulee uusi kohde, sama hidas ja käsittämättömäksi jäävä prosessi tullaan käymään taas läpi. (Polo 2017.)

2.3 Kiusaajat ja kiusatut

Tilastokeskus on tehnyt suomalaisten työolotutkimuksia useiden vuosikymmenten ajan. Vuoden 1997 tutkimuksesta saakka työolotutkimukset ovat sisältäneet kysymyksiä työpaikkakiusaamisesta. Työpaikkakiusaamista työpaikoillaan havainneiden määrä on noussut tutkimuskerrasta toiseen ja suurin harppaus paikallistuu naisten kokemiin havaintoihin vuosituhannen vaihteessa. Työpaikkakiusaamista havainneiden osuus on myös kasvanut vuosien 2003–2008 välillä, mutta sen jälkeen miehillä on kasvu tasaantunut. Tutkimuksesta kävi ilmi, että vuosien 2008 ja 2013 välisenä aikana 44 prosenttia suomalaispalkansaajista eli useampi kuin kaksi viidestä kertoi työpaikallaan olevan työpaikkakiusaamista joskus. Jatkuvasta kiusaamisesta kertoi kuusi prosenttia suomalaisista palkansaajista. Naispalkansaajista useampi kuin joka toinen eli 51 prosenttia on havainnut työpaikallaan kiusaamista, kun miespalkansaajista reilu kolmannes eli 36 prosenttia. (Kuvio 1.) (Sutela & Lehto 2014, 117).

Kuvio 1. Työpaikkakiusaamisen esiintyminen työpaikalla

Työolotutkimukset 1997, 2003, 2008 ja 2013 (Sutela & Lehto 2014, 116).



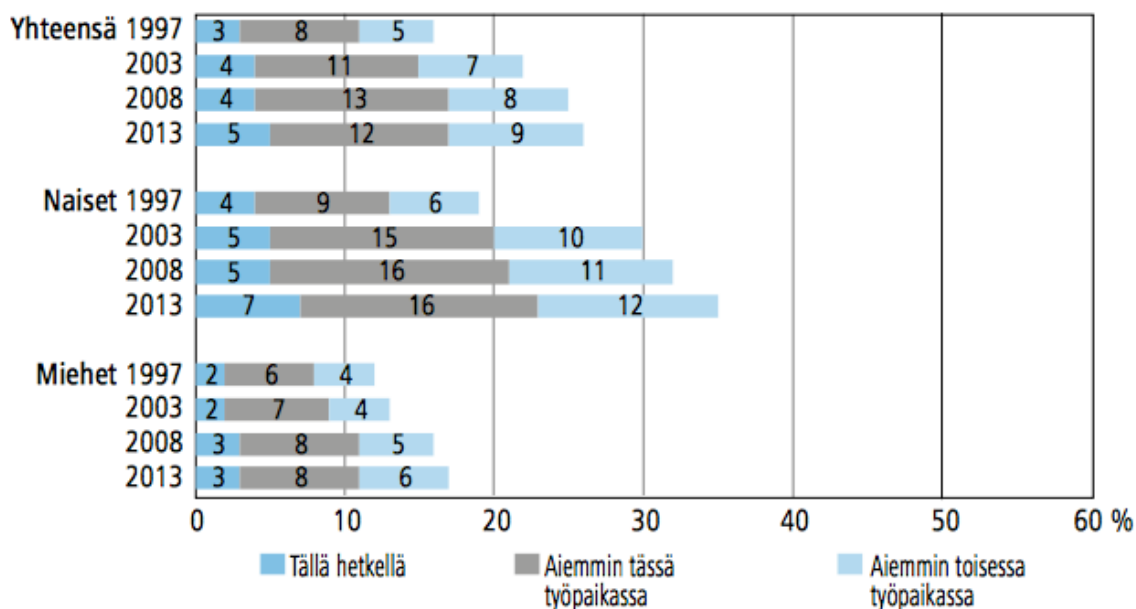
Työpaikkakiusaamista havaitaan tyypillisimmin terveydenhoitoalalla 63 prosenttia. Kiusaamista on havainnut reilusti yli puolet myös seuraavilla toimialoilla: suoje- ja vartiointityöntekijöistä 62 prosenttia, terveydenhuollon erityisasian-

tuntijoista 55 prosenttia, opettajista ja muista opetusalan erityisasiantuntijoista 55 prosenttia, lainopillisista, sosiaalialan ja kulttuurialan erityisasiantuntijoista 57 prosenttia, hoivapalvelun ja terveydenhuollon työntekijöistä 57 prosenttia sekä prosessityöntekijöistä 58 prosenttia. Ammattialasta riippumatta työpaikkakiusaaminen yhdistyy moniin työympäristön epäkohtiin. Yleisin aiheuttaja on kiire, mikä aiheuttaa erittäin paljon haittaavaa rasitusta työntekijöille. Myös työpaikoilla, missä ei ole avointa, keskustelevaa työyhteisöä tai töitä ei olla organisoitu hyvin, ilmenee lisää työpaikkakiusaamista. (Sutela & Lehto 2014, 116.)

Korkea koulutustaso ei suojaa työpaikkakiusaamiselta vaan korkeakoulututkinto lisää riskiä tulla työpaikallaan kiusatuksi. Koulutustason nousu lisää pätkätyölläisyyttä ja kilpailu viroista on kovaa, mikä aiheuttaa työpaikkakiusaamista. Korkea koulutustaso ei myös takaa, että henkilö hallitsee hyvän käytöksen säännöt, esimerkiksi yliopistoissa ei opeteta tapakulttuuria. (Reinboth 2006. 21.) Suomalaisista työntekijöistä joka neljäs on itse joutunut työpaikkakiusaamisen kohteeksi. Reilu kolmannes naisista eli noin 35 prosenttia ja miehistä puolet vähemmän eli noin 17 prosenttia ovat olleet työpaikkakiusattuja jossain vaiheessa työuraa. (Kuvio 2.) (Sutela & Lehto 2014, 117.)

Kuvio 2. Ollut itse työpaikkakiusaamisen kohteena

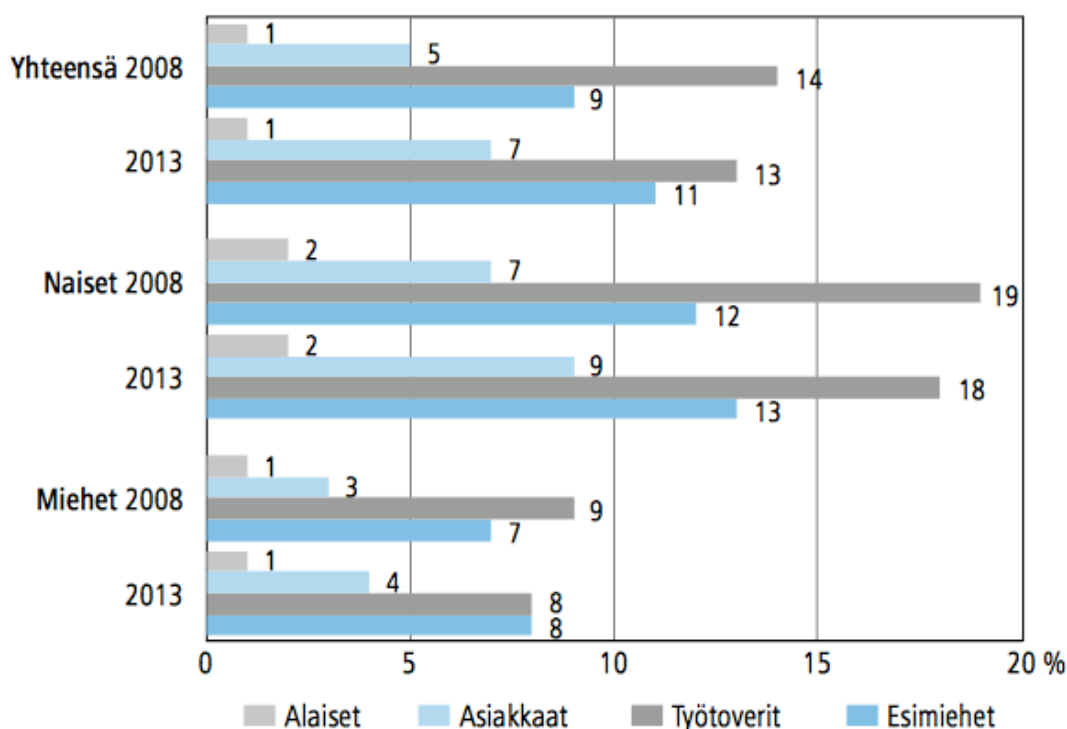
Työolotutkimukset 1997,2003, 2008 ja 2013 (Sutela & Lehto 2014, 117).



Omat työkaverit ovat usein kiusaajia. Melkein joka viides suomalainen nainen eli 18 prosenttia ja miehistä lähes joka kymmenes eli 8 prosenttia on joutunut kokemaan kiusaamista työkavereiden taholta. Naispalkansaajista 13 prosenttia on joutunut esimiehen kiusaamisen uhriksi ja miehistä vastaava luku on 8 prosenttia. Työyhteisön ulkopuolisen henkilön eli asiakkaan kiusaamisen uhriksi on joutunut naisista 9 prosenttia ja miehistä 4 prosenttia. Omien alaisten kiusaamisen kohteeksi on joutunut vain reilu prosentti palkansaajista. (Kuvio 3.) (Sutela & Lehto 2014, 118.)

Kuvio 3. Työpaikkakiusaajat

Osuudet kaikista palkansaajista. Työolotutkimukset 2003, 2008 ja 2013 (Sutela & Lehto 2014,118.)



2.4 Työpaikkakiusaamisen vaikutukset työyhteisöön

Työpaikkakiusaaminen heikentää työhyvinvointia. Kiusaaminen ei vaikuta yksin kiusaajan ja uhrin väliseen suhteeseen, vaan tilanteesta kärsii koko työyhteisö. Työyhteisöllä tarkoitetaan sen kaikkia jäseniä, kuten esimies, sijaiset, harjoittelijat, ostopalveluiden tuottajien työntekijät, työelämään tutustujat ja muut työyhteisössä mukana toimivat. Pääsääntöisesti työpaikkakiusaamisen syyllistyvä on

työyhteisön jäsen, mutta kyseessä voi olla myös asiakas tai ulkopuolinen henkilö. Organisaation yhteisöllisiä seurauksia ovat esimerkiksi huonontunut työilma-
piiri ja siitä johtuvat keskinäiset ristiriidat, jotka vaikeuttavat työtehtävien hoita-
mista. Työpaikalla tapahtuva työpaikkakiusaaminen lisää myös niiden, joita ei
kiusata, stressiä ja työtytymättömyyttä työhön. Työpaikka voi myös jakautua
kahtia kiusaajien ja kiusattujen puolelle, mikä lisää jännitteitä työyhteisöön. Pit-
kään jatkuva työpaikkakiusaaminen vaikuttaa myös siihen, miten nopeasti tai
hitaasti työyhteisö toipuu tilanteesta ja useimmiten tarvitaan ulkopuolisen apua
toipumiseen ja tilanteen normalisoitumiseen. (Kess & Kähönen 2009, 6, 24.)

Työpaikkakiusaaminen vaikuttaa työyhteisön tuottavuuteen ja tehokkuuteen.
Kiusaamisen seurauksena ovat usein pitkät sairauslomat, ja tehottomuus aihe-
uttaa yrityksille huomattavia kustannuksia (Kess & Kähönen 2009, 24). Pitkään
jatkuneen kiusaamiskokemuksen kustannukset työpaikalle voivat nousta usei-
siin kymmeneen tuhansiin euroihin. Työntekijän yhden sairauslomapäivän hinta
on noin 350 euroa. Töiden uudelleenjärjestely lisää ylimääräistä painetta työyh-
teisössä, uudelleenrekrytointi- ja perehdyttämiskulut lisäävät kuluja työnantajal-
le. Usein kiusaamistilanteen selvittelyyn joudutaan palkkaamaan ulkopuolinen
asiantuntija, joka myös kasvattaa kuluja. Työaikaa kuluu kiusaamiskokemusten
tutkimiseen ja selvittelyyn. Työpaikkakiusaamisesta voi koitua yritykselle kiel-
teistä mainetta, esimerkiksi negatiivisen mediajulkisuuden myötä. Kuluja tuovat
myös mahdolliset oikeudenkäyntikulut. (Työterveyslaitos, 2017b.)

3 ESIMIEHEN VASTUULLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

3.1 Esimiehen velvollisuus puuttua työpaikkakiusaamiseen

Epäasialliseen kohteluun ja työpaikkakiusaamiseen puuttuminen on esimiehen tehtävä työpaikoilla. Esimiehenä toimivan oikeuksista ja velvollisuuksista on säädetty lain tasolla esimerkiksi työsopimuslaissa (Työsopimuslaki 55/2001), naisten ja miesten tasa-arvosta annetussa laissa (Laki naisten ja miesten välistä tasa-arvosta 609/1986), yhdenvertaisuuslaissa (Yhdenvertaisuuslaki 21/2004) ja työturvallisuuslaissa (Työterveyshuoltolaki 1383/2001). Laki velvoittaa esimiestä toimenpiteisiin mutta antaa myös esimiehelle turvallisen selkänöjan toimenpiteitä harkittaessa. Työoikeus uudistui 2000-luvulla ja se antaa fyysisen työturvallisuuden lisäksi myös normit psyykkiselle työturvallisuudelle. (Kess & Kähönen 2009, 47.)

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat (Työturvallisuuslaki (738/2002 2:8.1 §) Laki velvoittaa työnantajaa oma-aloitteisesti huolehtimaan työn ja työympäristön turvallisuudesta ja terveellisyydestä. Työpaikkakiusaamisen kohdalla työnantajan tulee tarkkailla työyhteisöä siitä näkökulmasta, että siellä voi esiintyä työpaikkakiusaamista ja varauduttava puuttumaan siihen oma-aloitteisesti. Työturvallisuudesta ovat vastuussa asemansa ja toimivaltansa rajoissa esimiesasemassa olevat henkilöt. Ylempi esimies ei voi paeta toiminta-velvollisuuttaan puuttua työpaikkakiusaamiseen varsinkin jos alempi esimies tai lähiesimies on se taho, joka syyllistyy kiusaamiseen. (Kess & Kähönen 2009, 48–49.) Kiusaamistilanteet tulee selvittää aina oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Tilanne vaatii usein ulkopuolisen ammattilaisen, koska osapuolten on yleensä mahdotonta selvittää tilanne keskenään. (Työterveyslaitos 2015.)

Työpaikkakiusaamiseen syyllistyvän ollessa työyhteisön ulkopuolinen henkilö tai asiakas, tulee esimiehen suhtautua vakavasti kiusaamiseen, vaikka keinot usein ovat vähissä. Esimies ei voi kohdistaa työnjohdollisia toimenpiteitä ulkopuoliseen henkilöön, kuten silloin, jos henkilö on työyhteisön jäsen. Tällaisissakin tapauksessa esimiehen on turvattava työntekijöiden työturvallisuus ja ohjeistaa työntekijät myös näitä tilanteita varten. (Kess & Kähönen 2009, 24.)

Mikäli useita epäasiallisen kohtelun tapauksia tulee työnantajan tietoon, on työpaikalla tehtävä työturvallisuuslain mukainen vaarojen arviointi. Tällöin selvitetään, onko työoloissa jotain sellaista, mikä altistaa epäasialliselle kohtelulle. Työnantajan toimintaa työpaikalla valvoo työsuojeluviranomainen. Työsuojeluviranomainen valvoo, että työnantaja epäasiallisesta kohtelusta tiedon saatuaan selvittää ja ratkaisee asian työpaikalla. Työsuojeluviranomainen myös arvioi, olivatko työnantajan toimenpiteet tarpeeksi riittävät ja ohjeistaa työnantajaa jatkossa toimimaan siten, että työpaikalla on häirinnän hallintaan toimivat käytännöt. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

3.2 Työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisy

Työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisemiseksi on tärkeää, että työpaikkojen johto viestittää heti alkuun selkeästi, että epäasiallista ja kiusaavaa kohtelua ei hyväksytä. Esimiesten tulee pitää yllä hyväksymättömyyden kulttuuria, jossa kiusaaminen tunnistetaan henkilöstön yhteiseksi ongelmaksi. Kiusaamisen riskit tunnistetaan ja organisaatio panostaa kiusaamisen ennalta ehkäisyyn. Organisaatiolla tulee olla kirjallinen, kaikkien tiedossa oleva toimintamalli työpaikkakiusaamisesta ja sen toimivuutta seurataan säännöllisesti. (Työterveyslaitos 2016.) Ongelmien ehkäiseminen työpaikalla edellyttää yhteistoimintaa ja toimivan työyhteisön perustekijöiden tunnistamista. Yhteistoiminta ei synny itsestään, vaan se vaatii kuuntelua ja keskustelua työn tekemisestä, siihen liittyvistä ongelmista ja asioiden ratkaisemista johdonmukaisesti. Asioihin tulee tarttua ennen kuin ne ovat ongelmia. (Työsuojeluhallinto 2014, 9.)

Työyhteisössä edistetään myönteistä vuorovaikutusta ja toisen huomioon ottamista. Kiusaamista kokeva ottaa asian esille ja häntä työyhteisö rohkaisee ja tukee siinä. Jokainen joka työpaikallaan havaitsee työpaikkakiusaamista, on velvollinen kyseenalaistamaan sen ja puuttumaan siihen. Esimies tiedon saatuaan on velvollinen puuttumaan tilanteeseen heti ja asianmukaisesti ja selvittämään asian. Esimiehen on myös hyvä puhua säännöllisesti yhdessä työyhteisön kanssa työyksikön asioista ja vahvistaa kokemusta, että hankalatkin asiat voidaan ratkaista puhumalla. (Työterveyslaitos 2016.)

Usein johdon ja työntekijöiden väliltä puuttuu keskusteluyhteys. Jos johtaminen on liian rankkaa, kääntyykin se heikoksi johtamiseksi, sillä silloin työntekijä jää yksin. Liian vapaa ja välinpitämätön johtaminen saa jotkut työntekijät käyttämään hyväksi tilannetta. (Reinboth 2006, 26.) Parantaakseen vuorovaikutuksen laatua ja vaikuttavuutta sekä lopettamaan työyhteisön ongelmat esimiehen on ymmärrettävä se viesti, jonka toiset lähettävät näkyvällä käyttäytymisellään. Esimiehen on löydettävä tartuntapinta siihen, miksi työntekijät käyttäytyvät niin. Mitkä ovat käyttäytymisen syyt ja motiivit? Esimiehen on tärkeää tiedostaa, miten havainnoidaan tai saadaan tietoon häiriökäyttäytyminen. Siihen vaikuttavat esimiehen omat havainnot ja esimerkiksi käytävähuhut. (Heiskanen 2011, 35.)

Työpaikkojen esimiehiltä edellytetään vahvaa läsnäoloa johdettavien työarjessa. On tärkeää nähdä ja tunnistaa työntekijöiden todellinen toiminta organisaatiossa. Yleensä virallisen organisaation varjossa toimii työntekijöiden oma organisaatio, jolla on omat säännöt useimmiten virallisia sääntöjä kumoten. Läsnä oleva esimies kykenee näkemään näkyvän käyttäytymisen pinnan alle ja puuttumaan sen kulkuun, kun ongelmia esiintyy. (Heiskanen 2011, 28.)

Työpaikkakiusaamisen ehkäisemiseksi esimiesten on hyvä kiinnittää huomiota rekrytointeihin. Usein uuden työntekijän vain pitää sopeutua pitkään toimineeseen työyhteisöön, jolla on vahva kulttuuri jo olemassa. Joskus uusi tulokas voidaan kokea uhkaksi omalle asemalleen. Uuteen muotoutumassa olevaan työyhteisöön pääsee sisään helpommin ja pystyy vaikuttamaan yhteisön sääntöihin, sillä toimintatavat etsivät vielä muotoaan. Työpaikoille olisi hyvä luoda säännöt siitä, miten uudet työntekijät otetaan vastaan ja kuinka perehdytys ta-

pahtuu. Uusi työntekijä on myös hyvä perehdyttää talon tavoille ja käytäntöihin. Kiusatuksi uusi työntekijä voi joutua jo sen vuoksi, että kiusaaja oli kaavaillut tehtävään toista henkilöä, eikä valinta tyydytä häntä. Tärkeää on, että jokainen vanha työntekijä muodostaa itse käsityksen uudesta työntekijästä ja ei oteta huomioon mitä muut ajattelevat uudesta työntekijästä. Uusia työntekijöitä voidaan myös manipuloida mukaan työpaikalla vallitseviin klikkeihin luomalla mahdollisimman kielteinen kuva kiusaamisen kohteena olevasta. (Reinboth 2006, 124–125.)

Määräaikaiset työntekijät ovat työntekijäryhmistä heikoimmassa asemassa. Heitä vastaan on usein helppo hyökätä, koska heidän mahdollisuutta puolustaa itseään on heikompi kuin vakituksessa työsuhteessa olevien. Määräaikaisessa työsuhteessa oleva tuntee itsensä jopa kakkosluokan kansalaiseksi. Heille usein teetetään työtehtäviä tai työvuoroja, mitä vakituiset työntekijät eivät halua tehdä. Jos määräaikainen työntekijä joutuu työpaikkakiusaamisen uhriksi, asia katsotaan ratkaistuksi kun hänen sopimuksensa päättyy ja sitä ei enää uusita. Kun kiusaamiseen ei ole puututtu, tulee uusi uhri ja kiusaamiskierre jatkuu. (Reinboth 2006, 126.)

Työpaikkojen sääntöjen tulee olla selviä, jotta niitä ei koeta epäjohtonmukaisina eikä työntekijöillä pääse epäoikeudenmukaisuudentunne kasvamaan. Epäselvien sääntöjen vuoksi yleensä työntekijöiden työtehtävät eivät jakaannu tasapuolisesti ja työyhteisöön syntyy suosikkijärjestelmiä ja klikkejä. Työyhteisön yleinen ongelma on myös, että organisaation tavoitteet ovat työntekijöille epäselvät, eikä ole vakiintuneita työtapoja. Esimies voi olla myös täysin välipitämätön siitä, mitä työyhteisössä tapahtuu ja silloin joku osaa alkaa käyttämään ”vapaana olevaa” valtaa. (Reinboth 2006, 27.)

Esimiehen on hyvä työssään kiinnittää erityistä huomiota työntekijän perehdyttämiseen, johtamiseen sekä työn kuormittavuuteen ja yhteisten pelisääntöjen toimivuuteen. Esimiehen on tärkeä arvioida mitkä ovat työolojen keskeisimmät kehittämistarpeet ja niiden painopisteet. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on määrittellä tarkkaan työn tavoitteet, niiden toteuttamisaikataulu ja siihen tarvittavat

voimavarat. Esimies jakaa työntekijöille tehtävien vastuut ja seuraa toimenpiteiden toteuttamista. (Työsuojeluhallinto 2014, 14.)

Puhuttaessa suomalaisesta työyhteisöstä ja henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksista kiinnitetään huomio siihen, kenellä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Pitäisi puhua, mitä tapahtuu ennen päätöksentekoa. Tyypillistä on, että päätökset tehdään esimiestasolla nopeasti, eikä keskustelua työyhteisön kanssa käydä. Suomalaiseen tyypilliseen käskyttävään ja vahvaan johtajuuteen on kuulunut, ettei henkilökunta saa tarpeeksi hyvin omia näkemyksiään esille, mikä synnyttää ristiriitoja työyhteisössä. (Reinboth 2006, 28.)

Johdon rooli on erityisen tärkeä työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyssä. Esimies vastaa siitä, miten ylipäättään ristiriitoja työpaikalla käsitellään. Yleensä työntekijä ei tuo esille työnantajalleen sitä, ettei johtaminen organisaatiossa vastaa nykyaikaa eikä ohjaa hänen työskentelyään. Asian esilletuominen koetaan liian vaaralliseksi, joten turhautumista puretaan kiusaamalla työkaveria tai alaisiaan, vaikka todelliset syyt löytyvät johtamisen puolelta. (Reinboth 2006, 28).

Työpaikkakiusaamista lisää myös liian yksitoikkoinen ja vähän virikkeitä tarjoava työ, kun silloin kiusaamisesta tulee työssään turhautuneiden ihmisten ainoa viihdyke. Toisaalta työ, missä on jatkuva kiire ja kireä työtahti, alimiehitys sekä ristiriidat vaatimusten ja annettujen resurssien välillä, synnyttää työntekijässä riittämättömyyden tunnetta, mikä purkautuu työkavereiden tai alaisten kiusaamiseen. Työpaikan kilpailuhenkisyys, muutokset ja taloudellinen epävarmuus kasvattavat työpaikkakiusaamista. (Reinboth 2006, 28–31.)

3.3 Toimintaohje työpaikkakiusaamisen selvittämiseen

Toimenpiteet epäasiallisen kohtelun vähentämiseksi ja siihen puuttumiseksi ovat lisääntyneet työpaikoilla. Vuoden 2003 alussa voimaan tulleen työturvallisuuslain häirintää ja epäasiallista kohtelua työssä koskeva velvoite on kasvattanut keskustelua työpaikkakiusaamisesta ja sen lopettamisesta työpaikoilla. Suomessa työpaikkakohtaisten toimintamallien luomiset ja koulutus ovat yleisimmät organisaatioiden käyttämät menetelmät työpaikkakiusaamisen estämi-

seksi. Koulutusta tarjotaan esimiehille, työntekijöille, työsuojeluhenkilöstölle, luottamusmiehille ja työterveyshuollolle epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen tunnistamiseen, sen syiden hahmottamiseen ja kiusaamisen puheeksi ottamiseen. (Vartia, Olin, Kalavainen, Joki & Pahkin 2016, 6.)

Työpaikkakiusaamisen toimintaohjeistusten laatimisessa Suomi on EU:n kärkimaita. Vuonna 2016 tehdyn Euroopan työterveys- ja työsuojeluviraston ESENER2-selvityksestä käy ilmi, että Suomessa on lähes kolmessa neljästä organisaatiossa toimintamalli työpaikkakiusaamisen hallintaan. On todettu kuitenkin, että työpaikoilla on paljon henkilöstöä, joka ei tiedä toimintamallin olemassaolosta. (Vartia ym. 2016, 6.)

Työterveyslaitoksen vuonna 2016 teettämässä Sopuisa työyhteisö-kyselyssä useampi kuin joka toinen ei ollut tietoinen, oliko omalla työpaikalla epäasiallista käyttäytymistä koskeva toimintaohje vai ei. Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia, että jokainen työyhteisössä ovat tietoisia toimintaohjeesta. Toimintaohje käydään läpi yhteisissä palavereissa ja esimiehen kuuluu rohkaista jokaista ottamaan epäasiallinen käyttäytyminen puheeksi sitä havaitessaan työyhteisössä. (Työterveyslaitos 2016.)

Toimintaohjeessa määritellään, mikä on työpaikalla hyväksyttävää käytöstä ja mikä taas ei ole. Ohje sisältää myös määritelmän, mitä kiusaaminen on ja missä asioissa kulkee kiusaamiseen puuttumisen raja. (Skurnik-Järvinen, 2013, 63.) Toimintaohjeissa kuvataan tavoiteltavaa toimintatapaa ja ne voidaan valmistella yhdessä koko työorganisaation kanssa. Toimintaohjeet koskevat kaikkia työyhteisön jäseniä ja perehdyttäessä uutta työntekijää ohjeet on käytävä tarkasti läpi ja varmistettava, että henkilö on sisäistänyt säännöt. Työntekijän jättäessä noudattamatta ohjeita on rikottu sääntöjä tai työvelvoitetta on laiminlyöty. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Toimintaohjeista epäasiallisen kohtelun tilanteisiin on hyvä löytyä muun muassa seuraavia asioita:

- *Ilmoita sinua epäasiallisesti kohtelevalle henkilölle aina ensin, että et hyväksy hänen käyttäytymistään ja täsmennä hänelle, mikä hänen toiminnassaan on mielestäsi epäasiallista kohtelua sinua kohtaan (Työturvallisuuskeskus 2015).*
- Jos et uskalla yksin lähestyä ja ottaa yhteyttä sinua epäasiallisesti käyttäytyvään henkilöön, pyydä mukaan työkaveri, luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu. Aina voit olla yhteydessä myös työpaikkasi työterveyshuoltoon ja keskustella asiasta siellä. (Työturvallisuuskeskus 2015.)
- Ensimmäisen keskustelun ja tiedoksiannon jälkeen, jos henkilö jatkaa epäasiallista käytöstään, ole yhteydessä esimieheesi (Työturvallisuuskeskus 2015).
- Jos epäasiallisesti käyttäytyvä henkilö on esimiehesi, ole yhteydessä hänen esimieheensä. Ylemmän esimiehen tehtävä on nyt selvittää tapausta ja lopettaa epäasiallinen käytös. (Työturvallisuuskeskus 2015.)
- Työpaikalla jos ei oteta työpaikkakiusaamista asianmukaiseen selvitykseen, eikä ratkaista ongelmaa, ole yhteydessä työsuojeluviranomaiseen tai omaan ammattiliittoosi. (Työturvallisuuskeskus 2015.) Työsuojeluviranomaisen tehtävänä on valvoa työnantajan toimintaa ja antaa neuvoja niin työntekijöille kuin työnantajille häirintäasioiden käsittelyssä työpaikalla. Työsuojeluviranomaisen tavoitteena on, että työnantaja noudattaa häirintään liittyviä velvollisuuksiaan (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)
- Dokumentoi tapahtumat varalta. Kirjaa tapahtumat ajan, sisällön, oman ja toisen toiminnan osilta mahdollista jatkokäsittelyä varten. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

3.4 Esimiehen tärkeimmät keinot lopettaa työpaikkakiusaaminen

Epäasiallisen käytöksen ratkaisuprosessin eteneminen edellyttää, että esimies on saanut tiedon siitä, että työpaikalla esiintyy työntekijään kohdistuvaa tämän terveydelle haittaa ja vaaraa aiheuttavaa kiusaamista, häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua. Tapauksen selvittäminen etenee prosessinomaisesti vaihe vaiheelta. Ratkaisuprosessi voidaan jakaa aloitus-, selvitys-, ratkaisu- ja seurantavaiheisiin (Ahlroth 2015, 65).

Aloituvaihe:

Kun saat tiedon työpaikalla koetusta tai havaitusta epäasiallisesta käyttäytymisestä tai kiusaamisesta, on velvollisuutesi puuttua asiaan suoraan, ripeästi ja tehokkaasti. Jos työpaikallasi on laadittu epäasiallisen käytöksen lopettamiseksi toimintatavat, tulee sovittuja toimintatapoja noudattaa. (Työsuojeluhallinto 2014, 21.) Ota asia vakavasti. Selvittelyn tulee tapahtua avoimin mielin ilman ennakoasenteita (Työterveyslaitos 2015).

Ilmoita kiusatulle tiedon saatuasi, että asia on otettu käsittelyyn. Ilmoita myös kiusaajalle, että hänestä on tehty häirintäilmoitus ja asiaa aletaan tutkimaan (Ahlroth 2015, 68).

Valmistaudu huolella selvittelyyn ja pidettäviin keskusteluihin. Käsikirjoita keskustelusta selkeä etenemissuunnitelma. Kerää riittävästi tietoa ja varmista faktat. Vie keskustelu jäämäkästi eteenpäin ja säilytä mielenmaltti keskusteluissa. (Työterveyslaitos 2015.)

Selvitysvaihe:

Puhu keskusteluissa aina työstä ja työn tekemisestä. Älä puhu työntekijän ominaisuuksista tai persoonallisuuden piirteistä. Turvaa selustasi. (Työterveyslaitos 2015.)

Perustele, miksi työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen ei ole hyväksyttävää ja mitkä vaikutukset sillä on työhön (Työterveyslaitos 2015).

Kun tieto kiusaamisesta tulee työkaverilta, pyydä kiusatuksi nimetty luoksesi ja pyydä hänen kantansa asiaan (Työterveyslaitos 2015).

Kuuntele tapaamisessa ensin kiusaamista kokevaa ja siitä syytettyä erikseen ja sovi näiden tapaamisten jälkeen yhteinen keskustelu. Riittävä kuulluksi tuleminen on asian hoitamisessa hyvin tärkeää (Työterveyslaitos 2015.)

Ohjaa keskustelu tapahtuneisiin konkreettisiin tilanteisiin ja siihen, miten ongelma haittaa työn suorittamista terveellisesti ja turvallisesti. Ongelmaa tulee aina kuvata tekona, käyttäytymisenä tai laiminlyöntinä. Epäasiallista käyttäytymistä ei pidä määritellä asenteina, henkilökemiana, luonteenpiirteinä tai muilla käsitteillä. (Työsuojeluhallinto 2014, 22.)

Ratkaisuvaihe:

Mikäli toteat kiusaamista tai epäasiallista kohtelua, sovi asianosaisten kanssa työhön ja käyttäytymiseen liittyvistä muutoksista, mitkä tulevat lopettamaan käytöksen (Työterveyslaitos 2015).

Korjaa ongelmien syyt, selvitä mitkä työn ongelmat ovat mahdollistaneet epäasiallisen käytöksen työpaikalla (Työsuojeluhallinto 2014, 23).

Aina ei yhteisiä keskusteluja voida järjestää, jos kiusaaminen on jo niin vakavaasteista ja pitkäaikaista, että kiusaajan tulee suoraan saada kurinpidollinen rangaistus. Rangaistus on huomautus, varoitus tai työsuhteen päättäminen. (Skurnik-Järvinen 2013, 66.)

Laadi yhteiskeskustelusta muistio, mihin kirjaat keskustelun tavoitteet ja mitä sopimuksia teitte. Muistio palauttaa seurannassa mieleen, mistä sovittiin. (Työterveyslaitos 2015.)

Seurantavaihe:

Sovi seurannasta ja sen aikataulusta, huolehdi että epäasiallinen käytös loppuu (Työterveyslaitos 2015).

Jos sopimukseen ei päästä ja tilanne jatkuu entisellään, käytetään kurinpitomenettelyä huomautus, varoitus tai muu seuraamus esimerkiksi irtisanominen (Työterveyslaitos 2015).

Apua ja tukea tilanteen selvittämiseen saat mahdollisesti työpaikkasi henkilöstöhallinnosta, omalta esimieheltä tai työterveyshuollosta. Työnantajalla säilyy aina vastuu tilanteen selvittämisestä ja tarvittavista toimista. (Työterveyslaitos 2015.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Valitsimme tutkimukseen kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on luonteenomaista, että siinä kerätään aineistoa, jota on mahdollista tarkastella monesta eri näkökulmasta tehden tutkimuksesta moniulotteisen (Alasuutari 2011, 84). Taustatiedoiksi tutustuimme aiheeseen liittyvään teoriaan kirjoista, verkosta, lehtiartikkeleista aiheen ymmärtämisen lisäämiseksi ja taustaksi. Näitä hyödynnettiin haastattelumenetelmällä kerätyn tiedon tarkastelussa. Teoria toimi myös tukena, jonka avulla pyrimme rakentamaan tulkintoja työtavasta toimia esimiehenä työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyssä ja lopettamisessa. Teorian pohjalta myös määräytyi tulkintateoria, mikä ohjasi tutkijoiden valintoja ja mitä aineistosta etsittiin. (Eskola & Suoranta 2008, 82, 83.)

Aiheen arkuuden ja erilaisten tapahtumaympäristöjen vuoksi koimme tämän tutkimusmenetelmän oikeaksi tavaksi kerätä tietoa, mitä tarkastelimme mahdollisimman monelta kantilta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa huomioimme omaa objektiivisuus erittäin tarkasti, ettemme sekoittaneet omia uskomuksia, asenteita ja arvoja tutkimuskohteeseen. Haastattelijoina kunnioitimme haastateltavien henkilöiden näkökulmia. Haastattelemalla kerätty aineisto järjestettiin koodaamalla litteroitu teksti, tämä auttoi aineiston ymmärtämisessä. Teoriaa käytimme aineiston lukemisen, ajattelun ja tulkinnan lähtökohtana (Tilastokeskus 2017).

Tiedonkeruuvaihtoehdoksi valitsimme haastattelun, jonka aikana havainnoimme myös elekieltä ja miten asioista kerrottiin. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän analysointitapa huomioidaan ja käytetään ohjenuorana kysymyksiä laatiessa ja haastattelun purkamisen suunnittelussa. Haastattelijat toimivat myös havainnoitsijana sen lisäksi mitä, sanotaan. On hyvä huomioida, miten sanotaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 70, 73). Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ilmiöitä, selittämään ilmiön koostumusta, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Laadullista tutkimusta voidaankin pitää kaiken tutkimuksen kivijalkana. (Kananen 2014, 25.)

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa käsiteltävä aihepiiri ja teema on kaikille haastateltaville sama ja siinä korostuvat ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 48.) Suomalaisessa tutkimuksessa teemahaastattelu on erittäin yleinen aineistonkeruumenetelmä. Siinä vastaaja pääsee kertomaan vapaamuotoisesti ja avoimesti omin sanoin kokemuksistaan. Kuitenkin samat kysymykset takaavat, että jokaisen kanssa on puhuttu edes jossain määrin samoista asioista. (Eskola & Suoranta 2008, 86.)

Haastattelun avoimet kysymykset olimme määritelleet ennakkoon huolella siten, etteivät ne ohjaa haastateltavia ja he pääsevät vastaamaan avoimesti ja vapaamuotoisesti omista kokemuksistaan käsin. Teemahaastatteluun laaditut avoimet kysymykset ovat kaikille samat, aiheiden laajuus vaihteli haastateltavasta riippuen. Annoimme haastattelun avoimet kysymykset haastateltaville esimiehille ennakkoon. Tällä tavoin jokainen haastateltava pystyi valmistautumaan haastatteluun. Tällöin haastattelun onnistuminen ja mahdollisimman suuren tietomäärän saaminen, on todennäköisempää. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 70, 73.)

Nauhoitimme haastattelut, jonka jälkeen litteroimme nauhoitteet tekstimuotoon. Tämä helpotti meitä tutkimustulosten analysoinnissa, jotta saimme asiat tulkittua niin kuin ne oli sanottu. Litteroitu teksti koodattiin teorian pohjalta määriteltujen kysymysten mukaan, joita käytettiin koodisanoina. Tekstiaineistoa koodatessa ja luettaessa syntyi ajatuksia ja ideoita, jotka ovat arvokkaita tutkimuksen jatkokäsittelyssä (Kananen 2014, 133). Nämä ajatukset olemme pyrkineet tuomaan tutkimustuloksissa esille. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskityimme muutamaa havaintoyksikköön, mikä ei antanut mahdollisuutta yleistämiseen. Tutkimuksessa pyrimme kuvaamaan ymmärrettävästi ja kokonaisvaltaisesti ilmiötä ja antamaan tulkinta esimiehen parhaisiin neuvoihin ennaltaehkäistä ja lopettaa työpaikkakiusaaminen.

4.2 Haastateltavien valinta

Valitsimme haastateltaviksi kaupan alan esimiehet. Valitsimme kaupan alan, koska ala on meille tuttu ja olemme myös itse toimineet pitkään kaupan alalla esimiehinä. Kaupan alalla on tärkeää hyvä ilmapiiri työyhteisössä, koska asiakas aistii, jos työyhteisössä kaikki ei ole hyvin. Huono ilmapiiri näkyy kaupan tuloksessa ja työn laadussa.

Olimme yhteydessä useaan eri esimieheen. Kaikille haastattelu ei sopinut aikataulullisista syistä. Osa ei vastannut yhteydenottoihimme, vaikka lähestyimme heitä ensin puhelimitse ja sitten sähköpostilla tuoden esiin, minkä vuoksi olemme yrittäneet tavoitella. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet olivat heti jo puhelimesta hyväksyneet haastattelupyynnön ja mielellään halusivat olla mukana tutkimuksessamme. Haastateltavien kaupan alan esimiesten työnkuvaan sisältyi henkilöstöjohtaminen. Esimiehistä kolme oli naisia ja yksi mies. Ikähaitari haastateltavilla oli 39–58 vuotta. Esimiestyön työkokemushaitari oli 10–20 vuotta, joten kaikki olivat kokeneita esimiehiä. Lähetimme sähköpostilla etukäteen heille haastattelukysymykset, jotta heillä olisi mahdollisuus etukäteen pohdita aihetta. Toivoimme tämän saavan esimiesten muistamaan tarkemmin mahdollisia kiusaamistapauksia, niiden käsittelyä ja seuraamuksia työpaikalla.

4.3 Tutkimuksen sisältö ja toteutus

Tutkimukset toteutettiin lokakuussa 2017 Rovaniemellä yksilöhaastatteluina. Haastattelun alkuun kysimme taustatietoina haastateltavan iän ja kuinka monta vuotta hänellä on kokemusta esimiestyöstä. Taustatietojen avulla pyrimme tarkastelemaan, onko esimiehen iällä, sukupuolella tai kokemuksella merkitystä kiusaamistilanteiden esiintymiseen ja kiusaamisen lopettamisen suhteen.

Haastattelut pidettiin esimiesten omissa toimitiloissa, heidän valitsemissaan paikoissa. Haastattelut nauhoitettiin heidän suostumuksellaan. Meistä haastattelihoista toinen keskittyi pääosin muistiinpanojen tekemiseen ja toinen itse haastatteluun ja haastateltavaan. Haastatteluissa oli rento ilmapiiri ja haastattelut etenivät haastateltavien ehdoilla. Tarvittaessa teimme joitakin tarkentavia

kysymyksiä, mikäli halusimme vielä enemmän asiasta lisätietoa. Haastateltavat saivat vapaamuotoisesti kertoa kokemuksistaan ja heidän tavoistaan toimia työpaikkakiusaamistapausten käsittelyssä. Haastattelut kestivät 20 minuutista yhteen tuntiin. Seuraavassa luvussa käydään läpi haastattelujen tulokset. Haastateltavat on numeroitu yhdestä neljään.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisy

Haastateltavat esimiehet kaikki pitivät ennaltaehkäisevää työtä työpaikkakiusaamisen ehkäisemiseksi tärkeänä. Neljästä haastateltavasta esimiehestä kaksi kertoi jo uuden työntekijän perehdyttämävaiheessa ottaneensa esille työpaikkakiusaamisen. Työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisemiseksi on tärkeää, että työpaikkojen johto viestittää heti alkuun selkeästi, että epäasiallista ja kiusaavaa kohtelua ei hyväksytä (Työterveyslaitos 2016).

Perehdyttämisessä käydään läpi, mitä työpaikkakiusaaminen on ja esimiehet tulevat puuttumaan siihen. ”Mehän lähetään jo siitä kun meille työntekijä tulee niin meillä on tietyt säännöt mitä me luetellaan ja kyllä siinä tänä päivänä on jo yksi pykälä, että se toisen kunnioittaminen. Toisen työntekijän, työnantajan kunnioittaminen lähetään heti siitä.” (Haastateltava 4, 2017.) Kaksi haastateltavista esimiehistä kertoi heti työsuhteen alkuun uusille työntekijöille, että työpaikkakiusaamista ei heidän työpaikallaan sallita. ”Työntekijöille annetaan tiedoksi että työpaikkakiusaamista seurataan ja siihen puututaan. Meillä ei suvaita sellaista.” (Haastateltava 1, 2017.) ”Meillä on ihan sellainen virallinen sanonta: Nolattoleranssi kaikenlaiselle työpaikkakiusaamisen ja häirinnän suhteen.” (Haastateltava 3, 2017). Yksi esimiehistä kertoi, että hänellä ei ole tapana erikseen perehdyttämävaiheessa ottaa työpaikkakiusaamista esille. ”Työpaikkakiusaamista emme koskaan nostata” (Haastateltava 2, 2017).

Esimiehet pitivät tärkeänä, että työntekijöitä kannustetaan heti puhumaan, jos on jotain mielen päällä. Yksi esimiehistä kertoi joka maanantai kysyvänsä työntekijöiltä, miten viime viikko meni ja onko jotain, mistä haluaisi keskustella. Esimiehen on myös hyvä puhua säännöllisesti yhdessä työyhteisön kanssa työyksikön asioista ja vahvistaa kokemusta, että hankalatkin asiat voidaan ratkaista puhumalla (Työterveyslaitos 2016).

Kehityskeskusteluissa käydään kaikkia työhön liittyviä asioita myös läpi. Esimiehet toivoivat, että epäkohtia työtyytyväisyydessä ei säästeltäisi kerrottavaksi kehityskeskusteluihin, vaan tilanteet tulitaisiin kertomaan heti, kun asia on akuutti. Vuoden vanhoihin asioihin on vaikea puuttua ja esimiehet toivoivat, että työyhteisö olisi kannustava ja asioista puhuttaisiin heti. Esimiehet ymmärsivät hyvin, että työyhteisössä kaikki asiat eivät tule aina esille. Esimiehiltä vaaditaan tarkkuutta seurata tilanteita ja läsnäoloa työyhteisössä, jotta huomataan epäkohdat työilmapiirin suhteen. ”Ilmapiirin haistelua.” (Haastateltava 3, 2017.) ”Se on sitä jatkuvaa valvontaa. Muutenhan tästä ei tuu mitään.” (Haastateltava 4, 2017.)

Esimiehiltä vaaditaan sosiaalista älykkyyttä ja empatiaa. Kun esimies pystyy asettumaan toisen asemaan, hän ei ole lakannut olemasta inhimillinen ihminen sen vuoksi, että hänet on asetettu vastuulliseen asemaan. Esimiehen tulee olla läsnä johdettaviensa arjessa. (Heiskanen 2011, 55.) Esimiehistä yksi korosti, että vaikka kuinka työpaikkakiusaamisesta henkilökunnalle puhuisi ja tilanteisiin puuttuisi, niin tilanteet vaativat esimiehiltä jatkuvaa seurantaa. ”Eikä ole sata varma että tässä on autuus sitten. Esimiehellä vaatii joka päivä kattomista tuolla ja puuttumista.” (Haastateltava 1, 2017.)

Esimiehet korostivat, että heillä on aina aikaa puhua alaisien kanssa, oli ongelma sitten mikä tahansa. ”Minun taktikka ollut 15 vuotta päästetään tosi lähelle. Ihmisillä helppo puhua kun on avoimet välit” (Haastateltava 2, 2017). ”Puhe siinä auttaa. Se on kaiken aa ja oo. Se ei muuten onnistu.” (Haastateltava 4, 2017.) Yksi esimiehistä kertoi, että työpaikkakiusaamista voi seurata monista erisyistä. Työntekijän omat henkilökohtaiset ongelmat voivat heijastua työssä viihtymiseen ja koko työyhteisön työhyvinvointiin. Esimiehen on tärkeää huomata, jos työntekijän käytös on poikkeavaa ja se vaikuttaa työhön. Asioihin tulee tarttua ennen kuin ne ovat ongelmia (Työsuojeluhallinto 2014, 9). ”Olisihan tämä työ sillä tavalla helpompaa, jos osaisi ajatella että tämä on vain bisnestä ja me ollaan ihmisiä jotka tekevät sitä rahaa. Monesti aattelen niitä vaivoja ja särkyjä ja henkilökohtaisia asioita sängyn pohjalla.” (Haastateltava 2, 2017.)

Haastateltavat esimiehet ymmärsivät, mitä työpaikkakiusaamisesta seuraa työntekijöille jos tilanteisiin ei puututa. Jokainen esimies otti työpaikkakiusaamisen hyvin vakavana asiana. ”Nehän ne on sitten jos alkaa henkinen kuormitus tulla, ne alkaa näkymään sitten siinä työtehokkuudessa ja kaikessa” (Haastateltava 3, 2017). Esimiehen täytyy keskusteluissa perustella miksi työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen ei ole hyväksyttävää ja mitkä vaikutukset sillä on työhön (Työterveyslaitos 2015). Työpaikkojen häiriökäyttäytymisen seurauksena työntekijöiden yritteliäisyys, työmoraali, sitoutuminen ja motivaatio laskevat. Tämän seurauksena laskee myös työntekijöiden suorituskyky ja yritysten taloudellinen tulos. (Heiskanen 2011,53.) ”Ne on vaikeita paikkoja. Jos miettii että työpaikalla vituttaa ja vituttaa tulla työpaikalle ja pelottaa. Se on kauhia tilanne. Ethän sä (esimies) saa silloin kenestäkään hyötyä irti. Sulla (työntekijällä) pittää pelätä kun tuut töihin.” (Haastateltava 4, 2017.)

Yritys voi menettää hyvän työntekijän jos ei työpaikkakiusaamiseen puututa. ”Pahimmassa tapauksessa saattaa olla hyvä työntekijä jota kiusataan ja se lähtee pois. Se on yritykselle kaikkein paskin tilanne että hyvä työntekijä lähtee ja kiusaaja jää.” (Haastateltava 4, 2017.) Kun kiusaamiseen ei ole puututtu, tulee uusi uhri ja kiusaamiskierre jatkuu (Reinboth 2006, 126). Näissä tapauksissa ongelma jää työyhteisöön, kun asiaan ei ole puututtu asianomaisesti ja työyhteisö voi huonosti. ”Silloin se tarkoittaa, että johdossa on vika” (Haastateltava 4, 2017).

Esimiehet tiesivät, mitä muita seuraamuksia on, jos työpaikalla on työpaikkakiusaamisen vuoksi huono ilmapiiri. ” Sähän (asiakas) tiität kun menet myymälään jos on huono henki. Se on sama kun tulee sellainen musta käsi vastaan. Sen aistii kun tulee myymälään. Älä tuu tänne. Meillä on muutaki tekemistä.” (haastateltava 4, 2017.) Esimies pyrki aina ajattelemaan positiivisesti vaikeisakin tilanteissa. ”Mulla nousee se, että esimiestyö vaikuttaa ihan kaikkeen joka ikiseen asiaan vaikkakin lopputulos on työntekijän käsissä. En voi elää tai tehdä töitä sen puolesta. Kaikki se miten sä teet ja petaat sille ne työolot ja muut onhan se esimiestyössä.” (Haastateltava 1, 2017.)

5.2 Toimintaohje työpaikkakiusaamisen selvittelyyn

Haastateltavista esimiehistä kahdella oli toimintaohje työpaikkakiusaamisen käsittelyn varalle työpaikalla ja kahdella ei ollut. Suomessa on lähes kolmessa neljästä organisaatiossa toimintamalli työpaikkakiusaamisen hallintaan. On todettu kuitenkin, että työpaikoilla on paljon henkilöstöä, joka ei tiedä toimintamallin olemassaolosta. (Vartia ym. 2016, 6.) Yksi haastateltavista esimiehistä ei tiennyt onko, sellaista olemassa ketjutasolla.

Esimiehillä, joilla oli käytettävissä toimintaohje työpaikkakiusaamisen käsittelyä varten, oli se tärkeä työväline. Toimintaohje antoi myös heille turvaa ja käytännön ohjeet, miten työpaikkakiusaamista lähdetään työssä purkamaan. ”Kun sulla on semmonen toimintamalli, siihen ei tarvi alkaa keksimään että mitähän tässä nyt pitäisi. Toki se tuo siihen ommaanki työskentelyyn sitä varmuutta ja turvaa että on se tuki.” (Haastateltava 3, 2017.) Yksi esimiehistä myös korosti, että myös esimies tarvitsee tukea vaikeiden asioiden käsittelyssä. Toimintaohje antoi yhteystiedot, keneen esimies voi olla yhteydessä työpaikkakiusaamistilanteiden käsittelyn ohessa. Apua ja tukea tilanteen selvittämiseen saat mahdollisesti työpaikkasi henkilöstöhallinnosta, omalta esimieheltä tai työterveyshuollosta (Työterveyslaitos 2015). Myös toisten esimiesten tuki koettiin tärkeänä. ”Sekin on tosi tärkeää jos meillä täällä jotakin on, niin sitten pystyy niinku ommaa oloa purkamaan, että se ei jää mulle” (Haastateltava 3, 2017).

Toimintaohjeessa on mukana myös lainsäädäntö epäasiallisen käytöksen suhteen työpaikalla. Lainsäädäntöä ei erikseen käydä työntekijöille läpi, vaan se on useimmiten esimiehen työväline. ”Laki ja kaikki muut säädökset velvoittaa esimiehiä puuttumaan työpaikkakiusaamiseen” (Haastateltava 1, 2017). Neljästä haastateltavasta esimiehestä vain yksi kertoi, että heidän yrityksen esimiehiltä kysytään kerran vuodessa, onko työpaikkakiusaamisen toimintamalli otettu puheeksi. ”Meidän työpaikalla esimiehiltä kysytään onko työpaikkakiusaaminen käyty työntekijöiden kanssa läpi” (Haastateltava 1, 2017). Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia, että jokainen työyhteisössä ovat tietoisia toimintaohjeesta. Toimintaohje käydään läpi yhteisissä palavereissa ja esimiehen kuuluu rohkaista jokaista ottamaan epäasiallinen käyttäytyminen puheeksi sitä havaitessaan työyhteisössä. (Työterveyslaitos 2016.)

Esimiehet, joilla toimintaohje oli käytössä, kävivät jo perehdyttämisen yhteydessä toimintaohjeen läpi uusien työntekijöiden kanssa. Toimintaohjeet koskevat kaikkia työyhteisön jäseniä ja perehdyttäessä uutta työntekijää ohjeet on käytävä tarkasti läpi ja varmistettava että henkilö on sisäistänyt säännöt (Työturvallisuuskeskus 2015). Toimintaohjeessa kerrotaan mitä työpaikkakiusaaminen on ja mitkä ovat sen tunnusmerkit. Ohjeessa kerrotaan, miten työpaikkakiusaamistilannetta selvitetään työpaikalla. Ohjeessa uhria kehoitetaan nopeasti kertomaan asiasta esimiehelle tai muulle työyhteisöön kuuluvalla.

Työntekijöille kuvataan, että työpaikkakiusaamisen toimintaohje on hyvin kattava ja hyvin suunniteltu. Siinä on isot resurssit mukana ja iso organisaatio taustalla. Korostetaan että pitää olla rohkea ja tämmöistä ei suvaita. Jos esimies huomaa, hän puuttuu työpaikkakiusaamiseen.” (Haastateltava 1, 2017.) Yhden esimiehen mukaan heidän työpaikkansa toimintaohje antaa työntekijöille kuvan mukavasta ja huolehtivasta työpaikasta. ”Toimintaohje antaa työntekijälle luottamuksen, että tämä on kiva työpaikka” (Haastateltava 1, 2017).

5.3 Esimiehen kokemukset työpaikkakiusaamisesta

Esimiehet kertoivat, että naiset ottavat usein sanallisesti yhteen useammin kuin miehet. Melkein joka viides suomalainen nainen eli 18 prosenttia ja miehistä lähes joka kymmenes eli 8 prosenttia on joutunut kokemaan kiusaamista työka vereiden taholta (Sutela & Lehto 2014, 118). Naiset loukkaantuvat helposti jos työkaveri sanoilla tai teoilla tekee jotain väärää. Aina tilanteissa ei ole tarkoitettu edes loukata ketään, vaan asiat on ymmärretty väärin. ”Lähinnä naisvaltaisella alalla yleensä pieniä kukkotappeluita. Toinen oli olettanut toisen sanoneen tai tehneen jotakin. Ne oli semmoisia perättömyyksiä.” (Haastateltava 2, 2017.) ”Sehän ei tartte varsinkaan tämmöisellä naisvaltaisella alalla tarvi olla kuin yksi poikkipuolinen sana mitä toinen ei välttämättä ole edes tarkoittanut, niin toinen on saattanut ottaaki sen hyvin loukkaavana” (Haastateltava 3, 2017). ”Sehän on että mitä enemmän naisia sen sähkökämpiä ne on sohimaan sitten. Minä olen huomannut sen.” (Haastateltava 4, 2017.)

Esimiehen havaitessa tai saadessa tietoon työpaikkakiusaamista aletaan asiaa keskustelemaan osapuolten kanssa. Jos työntekijät itse eivät saa asiaa ratkaistua, esimies puuttuu tilanteeseen hyvin nopeasti. Esimiehet keskustelivat ensin kummankin osapuolen kanssa ja sitten asia keskusteltiin vielä yhdessä. ”Jutellaan, jutellaan ja vielä kerran jutellaan että asiat on ok, eikä mikään jää hiertämään töissä viihtyvyyttä” (Haastateltava 2, 2017). ”Kyllä se aina hyvin päätty. Monta kertaa päätty kyyneliin kun toinen ymmärsi.” (Haastateltava 4, 2017.)

Haastateltava neljä kertoi, että heidän työpaikallaan tulee kiusaamistapauksia silloin tällöin. Kun on paljon työntekijöitä, tulee kuppikuntia ja sitten jää osa työntekijöistä ulkopuoliseksi ja häntä aletaan ”tökkimään”. Työpaikka voi myös jakautua kahtia kiusaajien ja kiusattujen puolelle, mikä lisää jännitteitä työyhteisöön (Kess & Kähönen 2009, 24). Esimies kertoi puuttuvansa tilanteeseen heti ja puhumaan asiat läpi kasvotusten työntekijöiden kesken. ”Minä olen aina sanonut kaikille työntekijöille että selän takana ei puhuta. Puhutaan kasvotusten. Se on kaikkein helepoin.” (Haastateltava 4, 2017.)

Haasteluissa kävi ilmi, että työntekijöiden erilaiset luonteet ja tavat toimia ovat aiheuttaneet työpaikkakiusaamista. Asiaa ei kuitenkaan saa kuitata sen takia hyväksytyksi, että kun ihmiset ovat erilaisia, vaan esimiehen täytyy puuttua tilanteeseen. Esimiehen täytyy ohjata keskustelu tapahtuneisiin konkreettisiin tilanteisiin ja siihen miten ongelma haittaa työn suorittamista terveellisesti ja turvallisesti. Ongelmaa tulee aina kuvata tekona, käyttäytymisenä tai laiminlyöntinä. Epäasiallista käyttäytymistä ei pidä määritellä asenteina, henkilökemiana, luonteenpiirteinä tai muilla käsitteillä. (Työsuojeluhallinto 2014, 22.) ”Joka yhteisössä on päällepäsmäreitä ja sitten on hiljaisia ja siltä väliltä. Jos sinulla (esimiehellä) ei ole kontrolli kohallaan se joka on se päällepäsmäri alkaa pomottaa muita ja se on jo työpaikkakiusaamista ja siihen pitää jo puuttua sitten.” (Haastateltava 4, 2017.) ”Sitten vaan otetaan joku kun mehän ollaan kaikki persoonia. Otetaan joku asia mikä sitä on pistänyt silmään ja sitten se (kiusaaminen) lähtee ja sitten se alkaa jo paisumaan ja paisumaan jos sitä ei oteta kiinni. Siinä käy huonosti.” (Haastateltava 4, 2017.)

Yksi esimiehistä toi myös esille narsistisen työntekijän ongelman. ”Kerran yksi narsisti töissä ja tuota ei siitä tullu mittään. Se piti sanoa irti. Se oli joka asiassa oikeassa ja kaikki muut oli väärässä. Työnantajakin alko oleen väärässä. Sitten se mennee jo sille että tästä ei tuu mittään. Tuli oirehdintaa.” (Haastateltava 4, 2017.) Asiaa käytiin läpi kaikkien työntekijöiden, omistajien ja ulkopuolisen kouluttajan kanssa. Tilanteita puhuttiin läpi ja kysyttiin huonosti käyttäytyneeltä työntekijältä yksinkertaisesti, voisiko hän itse asettua muiden työntekijöiden asemaan, jos joku käyttäytyisi niin kuin hän muita työntekijöitä kohtaan käyttäytyi. Hän oli vastannut ”en” pystyisi ja siitä tilanne alkoi paljastumaan. ”Loppu oli selvä sitten” (Haastateltava 4, 2017).

Haasteltavista esimiehistä yksi kertoi heidän työpaikallaan työntekijän piirtäneen pilakuvan toisesta työntekijästä. Asiasta ei oltu hänelle valitettu mutta hän oli itse esimiehenä mennyt kysymään työntekijältä, josta kuva oli piirretty, haittaako kuva häntä ja oli haitannut. Esimies oli puuttunut tilanteeseen heti ja keskustellut asiasta kummankin työntekijän kanssa. Keskustelussa kävi ilmi, että piirtäjä ei ollut vain ajatellut, että kuva aiheuttaisi mielipahaa. Keskustelun jälkeen työkavereilla ei jäänyt aiheesta mitään ns. hampaankoloon ja he olivat hyviä työkavereita keskenään jatkossakin.

Perheyriyksissä on myös omat haasteensa. ”Meillä on perheyriyys. Välissä sitä on pompoteltu toisiakin sitten tässä. Ei se mikään salaisuus varmaankaan ole kellekään. Siinä tulee välillä niitä eturistiriitoja. Emmä sitten tiedä onko se sitten työpaikkakiusaamista vai mitä se on. Vai onko se perheväkivaltaa.” (Haastateltava 4, 2017.) On keskenään töissä sukulaiset tai ei näistä tilanteista selviydytään keskustelemalla osapuolten kanssa pöydän äärellä.

”Täällä ollaan myös tarkkoja että esimies ei kiusaa alaisia eikä alaiset esimiehiä” (Haastateltava 1, 2017). Haastatteluissa kävi ilmi, että on tärkeää pienessä työyhteisössä, että työyhteisön sisällä esimiestä ei ulkopuolisteta asioista. Esimiehen koettua itsensä ulkopuoliseksi on hänen hyvä keskustella avoimesti ja rehellisesti työntekijöiden kanssa. Pienessä työyhteisössä on myös tärkeää, että esimies ei ole yhden työntekijän hyvä kaveri vaan pitää olla tasapuolinen kaikille työntekijöille. Esimiehet koki, että on helpompi johtaa isompaa joukkoa

kuin pientä työyhteisöä. ”Silloin ei katota niin, helposti kieroön jos et ole kaveri, kaikkien kanssa” (Haastateltava1, 2017).

Esimiehet kokivat, että ei ole sellaista työyhteisöä, joissa ei olisi jonkin sortista takanapäin jaarittelua. Esimiehet seuraavat tilannetta, ja jos tilanteet ei pahoita kenenkään mieltä asiaan ei puututa. Esimiehet myös kokivat, että ei saa olla liian herkkähipiäinen jos työntekijät jupisevat jotain selän takana. Mutta tilannetta ei tarvitse kuitenkaan suvaita, jos se menee liian pitkälle. ”Työntekijät ajattelee että esimieshän ei tee juuri mitään oikein vaikka se tekis kaikki aina oikein” (Haastateltava 1, 2017).

Työyhteisössä on tärkeää, että uusia työntekijöitä ei jätetä ulkopuolelle vanhojen tuttuja työntekijöiden porukasta. Esimiehille on tärkeää saada uudet työntekijät nopeasti työyhteisöön mukaan, jotta työpaikkakiusaamista ei pääse syntymään. ”Kaikki ei heittäydy siihen hommaan mukaan niin, sitten jäädään vähän ulkopuolelle. Sitten ydinporukalla on se juttu ja hauskaa.” (Haastateltava 2, 2017.) Yksi esimiehistä korosti, että myös vanhojen työntekijöiden pitää ymmärtää, että uusi työntekijä ei ole sisällä työtehtävistään heti vaan uusi työ vaatii opettelua. Vanhojen työntekijöiden tuki ja perehdytys tuotteisiin ja tapoihin toimia on tärkeää uusille työntekijöille. ”On ihan eri kun toiset ovat tehneet vuosikausia näitä asioita ja yksi vain muutaman viikon niin ei hän ole samalla tasolla. Pitää näistä asioista aikuisille sanoa että kattoo asioita vähän järki päässä” (Haastateltava 1, 2017.)

Työpaikoille olisi hyvä laatia kirjalliset säännöt siitä, miten uudet työntekijät tullaan ottamaan vastaan ja miten perehdytys heille tapahtuu. Uusi työntekijä on myös hyvä perehdyttää talon tapoihin ja käytäntöihin. Jokaisen vanhan työntekijän on hyvä luoda käsitys itse uusista työkavereista, eikä kuunnella minkä käsityksen työkaverit ovat uudesta työntekijästä luoneet. (Reinboth 2006, 124.) Esimiehet kertoivat seuraavansa tarkkaan, miten uudet työntekijät otetaan työyhteisössä vastaan ja kysyvänsä aina uusilta työntekijöiltä, miten hän on päässyt mukaan työyhteisöön.

Haastatteluissa kaupan alan esimiehet kertoivat, että kaupan alalla varsinkin kassat ovat joutuneet epäasiallisen käytöksen kohteeksi asiakkaiden puolelta. Pääsääntöisesti työpaikkakiusaamisen syylistyvä on työyhteisön jäsen, mutta kyseessä voi olla myös asiakas tai ulkopuolinen henkilö (Kess & Kähönen 2009, 24). Työyhteisön ulkopuolisen henkilön eli asiakkaan kiusaamisen uhriksi on joutunut naisista 9 prosenttia ja miehistä 4 prosenttia (Sutela & Lehto 2014, 118).

Asiakkaan ollessa tyytymätön tuotteeseen tai palveluun, antaa hän yleensä palautetta kassalle. Palaute voi olla hyvinkin epäasiallinen. Esimiesten ohjeistus on, että sanailuun ei lähdetä mukaan vaan kohteliaasti kuunnellaan ja otetaan asia ylös. Puheen mennessä henkilökohtaisuuksiin neuvotaan kassatyöntekijää sanomaan asiakkaalle joka tapauksessa kohteliaasti, että asioista voi keskustella myös asiallisesti. Esimiehet korostivat kuitenkin hyvää asiakaspalvelua kaikissa asiakastilanteissa. ”Asiakkaathan voi olla hyvinki töykeitä. Sitten ollaan käyty niitä läpi ja minä olen yrittänyt että pittää vain antaa olla, unohtaa. Voi olla ihan henkilökohtaiset syyt sitten sillä asiakkaalla miksi se käyttäytyy niin. Ei kannate ottaa liian henkilökohtaisesti.” (Haastateltava 3, 2017.) ”Kun on tyytymätön asiakas, se tulee yleensä kassalle. Silloin vaahtoa kuin vaahtopää. Se on tekniikkalaji. Ensin kuunnellaan kaksi minuuttia kun se höpöttää. Silloin on turha mennä sanomaan mitään kun se on touhuissaan. Sitten vasta aloitetaan sovittelu kun se on vaahdonnut. Kyllä se yleensä päättyy ihan hyvin. Puhumalla selviää joka asiasta.” (Haastateltava 4, 2017.)

Asiakkaiden kanssa on koettu myös väkivaltaisia tilanteita. ”90-luvulla kassa sai turpaan kesken rahastuksen. Silloin ei vielä viety asioita oikeuteen niin kuin nykyään jo sanallisestakin loukkauksesta. Otettiin vain turpaan” (Haastateltava1, 2017.) ”Minäkin olen kerran turpaan saanu. Se käytiin käräjien kautta.” (Haastateltava 4, 2017). Jotkut asiakkaat ovat saattaneet ihastua nätteihin kassoihin ja jopa odottaneet liikkeen ulkopuolella kaupan työntekijöitä. Silloin on kutsuttu virkavalta paikalle. Kaupan alan esimiehet tiesivät, että tyytymätön tai huonosti käyttäytyvä asiakas on haaste. ”Sieltä (asiakkaiden puolelta) tulee joka puolelta painetta.” (Haastateltava 4, 2017).

5.4 Esimiehen parhaat neuvot ennaltaehkäistä työpaikkakiusaamista

Ole läsnä työyhteisössä. Lue työyhteisön ilmapiiriä.

Esimiesten mielestä on tärkeää olla hyvin läsnä työyhteisössä ja osata lukea tarkkaan henkilökunnan sanatonta viestintää. Esimiehen on nähtävä heti jos työyhteisössä on epäasiallista käytöstä ja puututtava siihen, että tilanne ei mene pahemmaksi. ”Lue ilmapiiriä ja nähdä se nyt jossakin mättää, nyt täytynee puuttua. Onhan kokoajan niinku semmoista työtä että pittää tuntosarvet pystyssä.” (Haastateltava 2, 2017.) ”Koko ajan silmät auki olemista” (Haastateltava 1, 2017).

Pidä avointa, keskustelevaa työilmapiiriä yllä.

Esimiehet kertoivat, että on tärkeää keskustelemalla puhua henkilökunnan kanssa kaikenlaisista asioista. Henkilökunnalle kerrotaan, että tulee mitä tahansa, mikä vaikuttaa työhyvinvointiin, esimiehelle on asiasta kerrottava hyvin varhaisessa vaiheessa. Avoimen työilmapiirin luomisessa on esimiehillä iso rooli työpaikoilla ”Hyvää johtamista on se että aistii ja näkee ilmapiiristä jos jotain on. Puuttuu tilanteisiin heti ja kysyy oliko tuo sinusta asiallista.” (Haastateltava 1, 2017.) ”Avoin ilmapiiri ja sen luominen. Sehän on tärkeää.” (Haastateltava 4, 2017.)

Tunne työyhteisösi jäsenet.

Esimiehet korostivat, että on tärkeää tuntea työyhteisö. Ihmiset ovat erilaisia ja jokaisella on erilainen tapa toimia ja nähdä asioita. On kuitenkin osattava tunnistaa ne vahvuudet ja heikkoudet. On ymmärrettävä, että joillakin on tapa toimia toisin kuin itsellä tai muilla työntekijöillä, kuitenkin kaikilla on ymmärrettävä, että toinen ei kuitenkaan tarkoita sillä pahaa ja kertoa se myös uusille työntekijöille. ”Nimenomaan tunne työyhteisö. Oot osa sitä itse.” (Haastateltava 2, 2017.) Esimiehistä yksi kertoi, että hänen työntekijällään on sellainen persoona, että hän saattaa tarkoituksetta puhetavallaan loukata toisia työntekijöitä. Uusille työntekijöille hän kertoi tämän työkaverin tavasta, jotta uudet työntekijät osaisi-

vat suhtautua asiaan loukkaantumatta. ”Se on toisaalta hyvä kun tuntee jo tämän oman porukansa niin hyvin niin ossaa jo vähän ennakoida asioita” (Haastateltava 3, 2017).

Kerro työpaikkakiusaamisesta jo perehdytyksen yhteydessä.

Uuden työntekijän perehdyttämisvaiheessa on hyvä keskustella jo työpaikkakiusaamisesta. Perehdytyksessä kerrotaan mitä työpaikkakiusaaminen on ja mitä vaikutuksia sillä on työhyvinvointiin. Kerrotaan, että työpaikalla ei hyväksytä mitään epäasiallista käytöstä. Työyhteisön yhteisissä palaverieissa on hyvä ottaa esille säännöllisesti työpaikkakiusaaminen puheenaiheeksi. ”Perehdyttäminen on laadullista. Käydään asiat mahdollisimman monipuolisesti läpi. Mutta muistaa jos työntekijälle on tilanne uusi niin hänellä menee puolet asioista ohi niin muistutetaan asioita mieleen myös kahdenkeskisissä palaverieissa.” (Haastateltava 1, 2017.)

Pidä jatkuvasti henkilökunnan motivaatiota korkealla. Puutu asiaan heti jos havaitset ongelmia työntekijöiden motivaation suhteen.

Haastateltavista neljästä esimiehestä kaksi kertoi, että työntekijän motivaatiolla on suuri merkitys, miten hän työssään toisia kohtaan käyttäytyy. Esimiehen on puututtava mikäli havaitsee, että työntekijä ei viihdy omassa työssään ja motivaation puute johtaa huonoon käytökseen toisia työntekijöitä kohtaan. ”Silloin pitää esimiehen rohkeasti sanoa, että onkohan tämä sinun paikka? Sinä voit täällä huonosti vaikka mitä tekisi. Onko rohkeutta ottaa se oma askel siihen seuraavaan ja lähteä kohti sitä hyvinvointia. Se on paljon helpompi kaikille että etsit oman polkusi. Pitää arvostaa itteäkin sitten, että oma työhyvinvointi ja oma hyvinvointi on niin tärkeä että sillä on vaikutusta perheeseen, omaan jaksamiseen, harrastuksiin ja muihin. Pitää olla rohkeutta ottaa vaikka lopputili. Ennen kuin tällaisesta ihmisestä tulee työpaikkakiusaaja.” (Haastateltava 1, 2017.)

Työnsä vihaajat kääntävät vihansa ulospäin ja suuntaavat sen työyhteisön muihin jäseniin nakertaen koko työyhteisön moraalialia. Työnsä vihaaja on epäluotettava, koska hänen aktiivisuutensa on riippuvainen täysin hänen senhetkisestä mielentilastaan. (Heiskanen 2011,224.) ”Jos porukka ei ole motivoitunut, tuollahan ne vetelehtii ja kattoo kelloa miten sais päivän kulumaan. Mutta ei se kyllä elämää oo semmonen.” (Haastateltava 4, 2017.) Korjaa ongelmien syyt, selvitä mitkä työn ongelmat ovat mahdollistaneet epäasiallisen käytöksen työpaikalla (Työsuojeluhallinto 2014, 23.)

Pidä hyvää huolta työntekijöistä.

Esimiesten tarinoista huokui aito välittäminen omasta henkilökunnasta ja heidän kuin esimiehen itsensäkin työssä viihtymisestä. ”Aito halu pitää hyvää huolta työyhteisöstä äärimmäisen tärkeä. Välittäminen heidän hyvinvoinnistaan.” (Haastateltava 2, 2017.) Yksi esimiehistä kertoi, että heidän työyhteisönsä ilmapiiiriä parannetaan ja yhtenäistetään työyhteisön yhteisillä tapahtumilla vapaaajalla. Työyhteisö kokoontuu työntekijöistä koostuvan vapaa-ajantoimikunnan järjestämään tapahtumaan. Siellä vietetään yhdessä mukavaa aikaa ja tutustutaan paremmin työkavereihin ja esimiehiin. ”Kohottaa yhteishenkeä” (Haastateltava 2, 2017). Henkilöstön hyvinvointia tuetaan erilaisilla toimenpiteillä, kuten virkistyspäivät sekä liikunta-, lounaseteleillä. Mutta näiden etuuksien hyöty on kyseenalainen jos päivittäisessä johtamisessa on vakavia puutteita. (Heiskanen 2011, 58.)

Asiallinen huumori kuuluu työpaikoille.

Työpaikolle kuuluu aina hyvänlaatuinen huumori. Hyvä huumori auttaa jaksamaan töissä ja asiakkaat arvostavat hyväntuulisia, iloisia työntekijöitä. ”Silloinhan porukka on hitsautunut yhteen kun siellä ei ole sitä kiusaamista. Se normaali vittuiluhan kuuluu asiaan. Vittuilu on välittämistä. Sitä pitää olla jos siellä on sellainen hersyvä huumori.” (Haastateltava 4, 2017.)

Puutu varhaisessa vaiheessa epäasiallisuuksiin.

Esimiehet korostivat, mikäli nähdään tai aistitaan, että jotain on pielessä työtyytyväisyyden suhteen, asiaan puututaan välittömästi keskustelemalla osapuolten kanssa. Esimies ei saa koskaan kääntää selkää työaikana tapahtuneisiin ristiriitojen selvityksiin. ”Kokoajan täytyy lukea sitä tilannetta. Ei auta heittäytyä semmoiseksi että en halua tietää mitä heidän välillä on.” (Haastateltava 2, 2017.) ”Just se varhainen puuttuminen heti jos huomaa että jotaki kinaa on vaikka se olis kuin itestä turhanpäiväisen oloinen” (Haastateltava 3, 2017). Työpaikkakiusaamista ei pääse syntymään, kun esimies puuttuu pieniinkin epäkohtiin varhaisessa vaiheessa. ”Ei tarvitse olla asioitten kiusaamisen asteellakaan kun jo puututaan” (Haastateltava 1, 2017).

Selvitä keskustelemalla kaikenlainen epäasiallinen käytös.

Esimies tiedon saatuaan on velvollinen puuttumaan tilanteeseen heti ja asianmukaisesti ja selvittämään asia (Työterveyslaitos 2016). Asioihin tulee tarttua ennen kuin ne ovat ongelmia (Työsuojeluhallinto 2014, 9). ”Puhuminen, puhuminen. Joka asiasta jo etukäteen puhuminen ja tilanteiden läpi käyminen.” (Haastateltava 4, 2017.) ”Keskustele asianomaisten kanssa, että ei jää sitten ja lähe siitä kasvamaan” (Haastateltava 3, 2017).

Esimiehen tehtävä on ennaltaehkäistä työpaikkakiusaamista.

Haastattelemamme esimiehet ymmärsivät, että suurin vastuu työssä viihtymisessä ja työntekijöiden työhyvinvoinnista oli heidän vastuullaan. Esimiehet tiesivät, että työpaikkakiusaamisen ehkäiseminen on heidän käsissään. ”Esimiehet on terävänä. Esimiehillä on suurin vastuu että työyhteisössä on asiat hyvin.” (Haastateltava 1, 2017.) ”Nostan esimiestyön ja johtamisen tässä isoon arvoon ja tätä ei jätetä työntekijöiden vastuulle” (Haastateltava 1, 2017). Työnantajalla säilyy aina vastuu työpaikkakiusaamisen selvittämisestä ja tarvittavista toimituksista (Työterveyslaitos 2015).

5.5 Esimiehen parhaat neuvot lopettaa työpaikkakiusaaminen

Havaitessasi henkilökunnan kesken työpaikkakiusaamista tai muuta epäasiallista käytöstä työpaikalla, puutu siihen välittömästi. Laki velvoittaa esimiestä puuttumaan työpaikkakiusaamiseen.

Työpaikkakiusaamista ilmetessä kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että siihen täytyy puuttua mahdollisimman pian. Mitä vaan työpaikalla tapahtuu, niin reagoidaan ja puututaan nopeasti, että ei pääse kiusaamista tapahtumaan. Työyhteisössä pyritään olemaan avoimia ja tasapuolisia. Kun esimies saa tiedon työpaikalla koetusta tai havaitusta epäasiallisesta käyttäytymisestä tai kiusaamisesta, on esimiehen velvollisuus puuttua asiaan suoraan, ripeästi ja tehokkaasti (Työsuojeluhallinto 2014, 21). ”Puututaan, läpikäydään (Haastateltava 2). ”Oteetaan heti kiinni siitä asiasta (työpaikkakiusaaminen) eikä vähätellä” (Haastateltava 3, 2017).

Keskustele osapuolten kanssa ensin erikseen ja sitten yhdessä. Pyri pitämään aina työyhteisössä avointa, keskustelevaa ilmapiiriä yllä, että kaikista asioista voi rohkeasti puhua.

Esimiehet kertoivat, että ratkaisu pitää löytyä keskustelemalla niin, että konfliktit aukaistaan. Riittävä kuulluksi tuleminen on asian hoitamisessa hyvin tärkeää. (Työterveyslaitos 2015.) ”Tykkään avoimesta (työilmapiiristä). Mää kysyn jos joku ahistaa tai mää näen jotaki, että kaikki ei ole hyvin niin mä lähen kyseleen. Mä koen että se on esimiehen tehtävä. Sitten lähetään hakemaan ratkaisua.” (Haastateltava 1, 2017). Esimiehen pitää ottaa asia vakavasti. Selvittelyn tulee tapahtua avoimin mielin ilman ennakoasenteita. (Työterveyslaitos 2015.) Esimiehille oli tärkeää, että niin esimies kuin työntekijänkin on rehellisesti kerrottava, mikä työyhteisössä on vialla. ”Minusta tuntuu että se rehellisyys kannattaa, vaikkei se maaliin aina viekkään kun me ollaan ihmisiä” (Haastateltava 1, 2017).

Yhteisessä keskustelussa tavoite on saada asia ratkaistuksi ja ymmärretyksi.

Yhteisessä keskustelussa on tärkeää tuoda esille miksi työpaikkakiusaamista on tapahtunut ja mikä aiheutti kiusaamisen. Korjaa ongelmien syyt, selvitä mitkä työn ongelmat ovat mahdollistaneet epäasiallisen käytöksen työpaikalla (Työsuojeluhallinto 2014, 23). ”Molempien vetokannat ensin ja sitten kaikki pöydän ääreen ja poristaan asia halki” (Haastateltava 2, 2017).

Anteeksi pyytäminen. Kiusaajan täytyy pyytää anteeksi loukkaavia tekojaan kiusatulta.

On tärkeää, että kiusaajaa pyytää tekojaan anteeksi. Silloinkin pitää pyytää anteeksi, vaikka ei olisi tarkoittanutkaan tekojaan tai sanojaan niin kuin toinen osapuoli on asian ymmärtänyt. ”Pyydetään anteeksi ja kerrotaan syy miksi kiusaa ja kohtelee epäasiallisesti. Sitten siinä jo tulee empatia takasin päin kun on rehellinen.” (Haastateltava 1, 2017.)

Älä ratkaise ongelmaa niin, että siirrät kiusaajan toiselle osastolle tai yksikköön.

Yksi haastateltavista esimiehistä korosti, että esimies ei voi ratkaista työpaikkakiusaamisongelmaa työpaikallaan siirtämällä kiusaaja eri osastolle tai ketjun toimipaikkaan, niin että ongelma olisi sillä ratkaistu. Työpaikkakiusaaja jatkaisi siellä samaa epäasiallista käytöstä. Työpaikoissa tavallinen ratkaisu hoitaa työyhteisössä tapahtuva häirintäongelma on poistaa työyhteisöstä työntekijä, joka nostaa häirinnän esille. Häirintä ei lopu siihen. Tilalle tulee uusi kohde ja sama hidas ja käsittämättömäksi jäävä prosessi tullaan käymään taas läpi. (Polo 2017.) Työpaikkakiusaajaa on myös kuunneltava, koska kiusaamisen taustalta löytyy usein syy. Se voi olla henkilökohtainen tai jokin työhön liittyvä. ”Kyllähän se pitää aukaista totaalisesti se paketti ja antaa molemmille osapuille apua” (Haastateltava 1, 2017).

Seuraa, että työpaikkakiusaaminen loppuu. Varmista, että kiusaamisen muoto ei muutu.

Esimiehistä yksi kertoi, että on tärkeää työpaikkakiusaamistapauksen selvityksen jälkeen seurata, että kiusaamisen muoto ei muutu. Hän kertoi tapauksen, että kun yksi kiusaamistilannetapaus oli saatu selvitettyä. Oli sen jälkeen kiusaaja alkanut välttelemään uhria ja mullistelemaan hänelle. Esimies kertoi, että tähän oli pitänyt myös puuttua. ”Seurataan että se myös loppuu tai sen muoto ei vaikka muutu.” (Haastateltava 2, 2017.) Sovi seurannasta ja sen aikataulusta, huolehdi että epäasiallinen käytös loppuu (Työterveyslaitos 2015).

Esimiehen tehtävä on lopettaa työpaikkakiusaaminen.

Mikäli esimies ei pääse sopimukseen kiusaajan kanssa ja tilanne jatkuu entisellään, käytetään kurinpitomenettelyä huomautus, varoitus tai muu seuraamus esimerkiksi irtisanominen (Työterveyslaitos 2015). Haastateltavista esimiehistä yksi sanoi, että jos keskustelemalla ei tilanne selviä, otetaan muut keinot käyttöön. ”Meilläkin on siinä nollatoleranssissa ensin varoitus, sitten irtisanominen. Ne on ne äärimmäiset keinot.” (Haastateltava 3, 2017.) Esimiehet tiesivät, että työpaikkakiusaamistilanteiden selvittelyssä ei aina päässä kaikkia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun, vaikka mitä tehtäisiin. ”Kaikkeen ei pystytä” (Haastateltava 1, 2017).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteet oli antaa esimiehille parhaat neuvot ennaltaehkäistä ja lopettaa työpaikkakiusaaminen ja tutkimus antaa siihen parhaat neuvot. Tehdystä tutkimuksestamme kävi ilmi, että työpaikkakiusaamista esiintyy melkein kaikissa työpaikoissa jollain tasolla. Työpaikkakiusaamista ilmenee useimmiten jättämällä tiettyjä työntekijöitä ulkopuoliseksi ydintyöporukasta tai esimies jätetään työyhteisön ulkopuolelle. Sanallista kiusaamista ilmenee varsinkin naisten keskuudessa työpaikoilla. Katseet, ilmeet ja eleet myös aiheuttavat työpaikkakiusaamista. Työpaikkakiusaamisen ei tarvitse olla pitkäaikaista kärsimystä, kun pienet negatiivisen sävyiset teot, ilmeet ja sanat jo aiheuttavat työntekijöissä tai esimiehissä epämukavuutta ja -varmuutta työpaikalla.

Esimiehet, jotka olivat olleet alalla pitkään kertoivat, että ennen ei puhuttu edes työpaikkakiusaamisesta niin kuin nykyään. Ainahan sitä esimiesten mielestä on ollut. Nykyään siitä puhutaan eri termeillä ja ihmiset ovat alkaneet reagoimaan siihen enemmän, kun asiasta on julkisesti puhuttu oikeilla termeillä mm. työpaikkakiusaamisena ja epäasiallisena käytöksenä. Kaupan alalla myös on yleistä kolmansien osapuolten aiheuttama kiusaaminen eli asiakkaiden työntekijöihin kohdistama kiusaaminen, joka voi yltyä jopa väkivaltaisuuksiin. Kaikkiin kiusaamistilanteisiin esimiesten on puututtava. Se on esimiehen velvollisuus ja vastuu.

Haastateltavien sukupuolella ei ollut mitään merkitystä siinä, kuinka he hoitavat työpaikkakiusaamistilanteita työpaikalla. Esimiehet, jotka olivat haastatelluista iältään vanhimpia ja joilla oli pitkä kokemus esimiestöistä, kertoivat kaikista vapautuneimmin kiusaamistilanteista ja niiden hoitamisesta. Nuorimmat esimiehistä hieman varoivat, mitä saa ehkä sanoa. Yksi haastatelluista esimiehistä oli hyvin vähäsanainen ja tuli tunne, että paljon jätettiin kertomatta.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että ennaltaehkäisyllä on suuri merkitys pahempien kiusaamistilanteiden ehkäisyssä. Esimiesten täytyy tuntea henkilökuntansa. Esimiesten on hyvin tärkeää johtaa siellä missä henkilökunta työskentelee, seurata miten työkaverit toisilleen puhuvat, miten otetaan työkaverit huomioon ja

sujuuko työskentely kaikilla osapuolilla niin kuin tehtävienanto ja työpaikan säännöt ja laki velvoittavat. Takahuoneesta esimies ei pysty enää tänä päivänä henkilöstöjohtamaan, pitää olla läsnä itse pelipaikalla ja havaita tilanteita. Kaupan alalla on tärkeää asiakaspalvelu. Esimiehen täytyy tietää joka päivä, miten henkilökunta asiakkaita palvelee. Esimiehen tulee huolehtia, toteutuuko yrityksen antama asiakaslupaus.

Työpaikkakiusaamista havaittaessa, esimiehen on puututtava siihen heti. Keskustellaan asianomaisten kanssa ja lopetetaan kiusaaminen. Esimies seuraa, että työpaikkakiusaaminen loppuu. Esimiehen täytyy rohkeasti käyttää, jopa äärimmäisiä keinoja, kuten varoituksia ja irtisanomista. Jos esimies yksin ei kykene lopettamaan, aina saa apua, kun osaa sitä oikealta taholta pyytää. Ei esimieskään ole yksin näissä tilanteissa. Mikäli kiusaamistilannetta ei saada loppumaan, sillä on vakavat seuraukset yrityksen menestymisessä. Asiakkaat eivät halua asioida yrityksessä, jossa työyhteisö voi huonosti ja työilmapiiri on huono. Kyllä asiakas aistii tämän. Yrityksen maineella on merkitystä, kun kilpailu on kova ja hyvistä työntekijöistä on pulaa.

Esimiehiltä vaaditaan vahvaa henkilöstöjohtajuutta tämän päivän työyhteisöissä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että vastuullinen esimiestyö on haastavaa. Ei riitä, että johtaa liiketoimintaa ja tekee hyvää tulosta, vaan pitää huolehtia työntekijöistä kuin omista lapsista. Haastateltavista esimiehistä yksi vertasikin työtään lastentarhanopettajan työhön. Pitää välittää aidosti, että henkilökunnalla on hyvä ja turvallinen olla töissä. Kun henkilökunta voi hyvin ja ilmapiiri on kunnossa, on työ motivoivaa. Hyvä fiilis ja tekemisen meininki näkyvät kaupan menestyksessä ja asiakastyytyväisyydessä.

Mediassa tulee koko ajan uusia asioita ilmi, miten on käyttäytytty työpaikoilla huonosti ilman, että siihen on puututtu. Viimeisimpänä tällä kirjoitushetkellä on isona kohuna ollut maailmanlaajuinen #metoo –kampanja, missä on tuotu esiin naisiin kohdistunutta seksuaalista häirintää. Epäasiallista käytöstä ja työpaikkakiusaamista ei enää pidetä salaisuutena työpaikoilla, vaan ihmiset tuovat rohkeampina epäkohtia esiin, varsinkin sosiaalisen median kautta. Kukaan esimies tai yritys ei halua joutua negatiiviseen valoon sen vuoksi, että heidän yritykses-

sä ei asiaa hoideta asianmukaisella tasolla. Työpaikoilla tulee olla nollatoleranssi kaikenlaisen työpaikkakiusaamisen suhteen.

Saimme kuulla neljältä rohkealta esimieheltä kokemuksia ja heidän tapoja toimia esimiehinä työpaikkakiusaamistilanteissa. Kaikista esimiehistä huomasi, että he ovat hyvin ymmärtäneet, mitä seuraamuksia työpaikkakiusaamisella voi olla työyhteisössä. Esimiehet myös tiesivät, miten he tulevat toimimaan, kun työpaikkakiusaamista ilmenee. Haastattelut todistivat, että esimiehenä oleminen on paljon, paljon muutakin kuin liiketoiminnan johtamista. Henkilöstöjohtajuus on yksi haastavimmista, jos ei se haastavin, työtehtävä esimiehellä. Tärkeää on luoda työyhteisöön hyvä, asianmukainen ja avoin työilmapiiri. On myös tärkeää tuntea henkilökunta ja ylläpitää työmotivaatio mahdollisimman korkealla.

Olemme itsekin toimineet esimiehinä useita vuosia ja saimme tosi paljon hyviä vinkkejä toimia vielä parempana esimiehenä tulevaisuudessa.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa esimiehille parhaat neuvot ennaltaehkäistä ja lopettaa työpaikkakiusaaminen. Haastateltavat esimiehet kertoivat monipuolisesti esimerkein, miten he toimivat ennaltaehkäisevässä työssä työpaikkakiusaamista ehkäisemiseksi. Kun työpaikkakiusaamista ilmenee pieninkin tavoin, esimiehet kertoivat neuvot, miten se lopetetaan. Opinnäytetyön tavoitteisiin siis päästiin. Esimiehiltä ei työ lopu työpaikkakiusaamisen loputtua, vaan tilanteet vaativat jatkuvaa seuranta ja läsnäoloa työyhteisössä.

Opinnäytetyön tekeminen oli antoisaa työtä. Opimme työpaikkakiusaamisesta ja sen käsittelystä työyhteisössä paljon. Koska meillä molemmilla on esimiestausta, halusimme tehdä työn esimiesnäkökulmasta, eli miten tutkimuksemme auttaa esimiestä näiden ongelmien ehkäisemiseksi ja ratkaisemiseksi. Työpaikkakiusaamisesta ja sen muista muodoista puhutaan nykyään jo paljon. Aiheen valitsimme sen takia, että on työpaikkoja, joissa työpaikkakiusaamista on, mutta siihen ei tarpeeksi tehokkaasti puututa ja kiusaamisen kierre jatkuu. Uhrin useimmiten vaihtuvat. Toivomme, että tutkimuksemme luettuaan esimiehet rohkeammin lähtevät selvittämään työpaikkakiusaamista työpaikoillaan ja ennen kaikkea huolehtivat, että se loppuu ja sitä ei ole jatkossakaan työyhteisössä. Työpaikkakiusaamista ei tule sallia missään muodossa.

8 LÄHTEET

- Ahloth, M. 2014. Häirintä ja syrjintä työpaikalla – ennaltaehkäisy, tunnistaminen ja selvittäminen. Porvoo: Edita.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: InPrint.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heiskanen, A. 2011. Nollatoleranssi Taltuta tuloksen tuhoajat. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistonpaino.
- Juvonen, A. 2013. Työpahoinvoinnin hintalappu on raju: 40 miljardia. Kauppa-lehti 16.5.2013.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kess, K. & Kähönen, M. 2009. Häirintä työpaikalla – työpaikkakiusaamisen selvittäminen ja siihen puuttuminen. Helsinki: Edita.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Mähönen, E. 2017. Työolobarometri. Ennakkotiedot, syksy 2016. Valtioneuvosto: Työ- ja elinkeinoministeriö.
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79257/TEMrap_10_2017_verkkajulkaisu.pdf?sequence=1
- Palvelualojen ammattiliitto 2017. Epäasiallinen kohtelu, häirintä ja kiusaaminen. <https://www.pam.fi/wiki/epaasiallinen-kohtelu-hairinta-ja-kiusaaminen.html>
- Polo, S. 2017. Narsismi työyhteisössä. Tunnista johdon harjoittama epäasiallinen kohtelu työssä? https://www.narsistienuhrientuki.fi/tietoa-narsismista/narsismista_yleisesti/narsismi-tyoyhteisossa/
- Reinboth, C. 2006. Tunnista ja torju työpaikkakiusaaminen. Helsinki: Yrityskirjat.
- Skurnik-Järvinen, H. 2013. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet. Helsingin seudun kauppakamari: Bookwell Oy
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Ohje häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun valvonnasta. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. 2014. Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus.

Tamminen, J. 2010. Jättivertailu: Paha ilmiö Suomen työpaikoilla. Uusi Suomi 29.11.2010. <https://www.uusisuomi.fi/kotimaa/107076-jattivertailu-paha-ilmio-suomen-tyopaikoilla>

Tilastokeskus 2017. Haastattelutavat. Teemahaastattelu. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Työpaikkakiusatut 2017. Tietoa sivustosta. Paljonko käyttäjiä on tällä hetkellä? <http://tyopaikkakiusatut.net/TPK/tietoa-sivustosta/>

Työterveyslaitos 2017b. Kiusaamisen seuraukset. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen/seuraukset/>

Työterveyslaitos 2016. Sallitaanko teillä huono käyttäytyminen työpaikalla? <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/sallitaanko-teilla-huono-kayttaytyminen-tyopaikalla-5.pdf>

Työterveyslaitos 2015. Sopuisa työyhteisö – kohti kiusaamisen nollatoleranssia. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/epaasialliseen-kayttaytymiseen-puuttuminen-esimiestyona-3.pdf>

Työterveyslaitos 2017a. Työpaikkakiusaaminen. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen/>

Työsuojelu 2017. Epäasiallinen kohtelu. Mikä on häirintää? <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/epaasiallinen-kohtelu>

Työsuojeluhallinto 2014. Epäasiallinen kohtelu. Ohjeita häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn työpaikalla. Tampere: Aluehallintovirasto.

Työturvallisuuskeskus 2015. Epäasiallisen kohtelun ehkäisy ja käsittely työpaikalla. 11., uudistettu painos 2015. Työturvallisuus keskus TTK, palveluryhmä

Valtiokonttori 2013. Kiusaaminen työpaikalla. Viitattu 6.8.2014

[http://www.valtiokonttori.fi/fi-](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/J)

[FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/J](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/J)
[ohtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Tyoyhteisosovittelu/Kiusaaminen_tyopaikalla](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/J)

Vartia, M., Olin, N., Kalavainen, S., Joki, M. & Pahkin, K. 2016. Katkaise kiusaamisen kierre. Työterveyslaitos.

9 LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Ohessa tutkimushaastattelumme pääkysymykset.

Taustatiedot:

Ikä:

Sukupuoli:

Kokemus vuosina esimiestehtävistä:

1. Miten te esimiehenä ennaltaehkäisette työpaikkakiusaamista työpaikallanne?
2. Onko teillä olemassa työpaikalla toimintaohjetta työpaikkakiusaamisen tilanteisiin?
3. Minkälaisia työpaikkakiusaamis- tai epäasiallisen käytöksen tilanteita teillä on ollut työpaikalla?
4. Mitkä on teidän mielestä parhaat neuvot ennaltaehkäistä työpaikkakiusaamista?
5. Mitkä on teidän mielestä parhaat neuvot lopettaa työpaikkakiusaaminen

Haastattelut toteutetaan anonymisti eli teidän henkilö- tai yritystietoja ei tulla käyttämään julkisesti mitenkään. Aikaa haastatteluun on hyvä varata noin tunti.

Yhteistyöterveisin:

Lapin Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijat:

Sanna Tuhkala
p: 0504029090

Juho Tuhkala
p: 0505060487