

Hanna Pajunen

TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN TYÖYHTEISÖONGELMANA

Liiketalouden koulutusohjelma

Pk-yrityksen johtamisen suuntautumisvaihtoehto

2010

TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN TYÖYHTEISÖONGELMANA

Pajunen, Hanna
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2010
Ohjaaja: Kujala-Kurenkunnas, Marja Leena
Sivumäärä: 58

Asiasanat: työhyvinvointi, henkinen väkivalta, työyhteisöt, työsuojelu

Tämän opinnäytetyön aiheena oli työpaikkakiusaaminen työyhteisöongelmana. Tarkoituksena oli selvittää, mitä työpaikkakiusaaminen yhtenä työyhteisöongelmista pitää sisällään, miten sitä voidaan organisaatioissa seurata ja miten sitä voisi työyhteisössä torjua ja ennaltaehkäistä. Tarkastelussa kiinnitettiin huomiota työpaikkakiusaamisen osapuoliin ja esimiehen rooliin sekä työpaikkakiusaamisen yleisyyteen. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää työsuojelullisia mahdollisuuksia työpaikkakiusaamisen ehkäisemisessä ja sen selvittämisessä, kuten työlainsäädännön, työturvallisuuden, työterveyshuollon ja esimiehen roolia sekä työpaikkakiusatun selviytymismahdollisuuksia kiusaamistapauksessa.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin aluksi työhyvinvointia ja työhyvinvointiongelmia. Tänä päivänä työpaikkakiusaaminen on yksi työyhteisön työhyvinvointiongelmista. Työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan pitkäaikaista ja toistuvaa henkistä väkivaltaa, kielteistä käyttäytymistä, alistamista, painostamista, kostamista, syrjintää, epäoikeudenmukaista tai epäasiallista kohtelua, jonka rinnalla kiusattu kokee itsensä puolustuskyvyttömäksi. Työpaikkakiusaamisen osapuolia ovat kiusaaja, kiusattu sekä sivustakatsojat. Esimiehellä on tärkeä rooli yhteistyöongelmien ratkaisijana. Esimies voi toimia myös itse kiusaajana, ja silloin kiusaamistilanne voi olla vaikea ratkaista.

Työpaikkakiusaaminen on yleistä työpaikoilla, joissa ilmapiiri on jollakin tapaa rämettynyt ja sen kohentamiseen ei ole puututtu mitenkään. Erilaisia työsuojelullisia toimenpiteitä on kuitenkin käytettävissä kiusaamistapausten ennaltaehkäisemiseksi ja kiusaamistapausten selvittämiseksi. Työlainsäädäntö antaa pohjan oikeudenmukaiselle käyttäytymiselle työyhteisössä. Työturvallisuus on taas merkittävä osa hyvinvoivaa työyhteisöä. Työterveyshuolto puolestaan auttaa kiusaamistapausten osapuolia tilanteen selvittämisessä. Esimiehellä on myös velvollisuuksia, kuten työn turvallisuudesta ja sen terveydellisistä näkökulmista huolehtiminen. Tämän lisäksi esimies on velvollinen puuttumaan työpaikalla esiintyvään epäasialliseen kohteluun välittömästi tiedon saatuaan. Työpaikkakiusatun mahdollisuudet selviytyä riippuvat suuresti hänestä itsestään. Ilman kiusatun omaa aktiivista panosta ei tilanne työpaikalla todennäköisesti tule muuttumaan.

BULLYING IN WORK COMMUNITIES

Pajunen, Hanna
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
June 2010
Supervisor: Kujala-Kurenkunnas, Marja Leena
Number of pages: 58

Keywords: well-being at work, psychological violence, work communities, occupational safety and health

The subject of this thesis was workplace bullying as a problem in work communities. The purpose of this thesis was to examine what workplace bullying as one of the problems in work community contains, how it can be observed in organisations and what means there are to prevent it. In the study attention was paid to the parties involved in the bullying and the role of the foreman and how common work bullying is. Furthermore, the purpose was to explore the possibilities of preventing and solving the problem of workplace bullying, and the possibilities of the parties involved in the bullying to solve the problem.

At first, well-being at work and well-being problems were examined in this thesis. In these days, workplace bullying is a problem connected to well-being in the work community. Here workplace bullying means continual and recurrent psychological violence, negative behaviour, subjugation, pressure, revenge, discrimination, unequal or inappropriate treatment that makes the target of the bullying feel defenseless. The parties of workplace bullying include the bully, the bullied person and bystanders. The foreman has an important role in solving these problems. The foreman may be also be the bully, and in that situation the problem is difficult to solve.

Workplace bullying is not unusual in workplaces with a bad atmosphere that has been allowed to get worse. There are different kinds of occupational health and safety measures at hand that may help prevent and solve bullying situations. Labour legislation creates a basis for fair treatment in work communities. Occupational safety is an important part of the well-being of work communities. The occupational health service helps the parties of the bullying situation to solve the problem. Foremen are obligated to take care of work safety. Furthermore, the foreman is obligated to eliminate inappropriate behaviour in the workplace as soon as possible. Whether the bullied person will recover from bullying depends mainly on the bullied person. Without the bullied person's active contribution, the situation in the workplace probably will not change.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖHYVINVOINTI JA TYÖHYVINVOINTIONGELMAT	7
2.1	Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät.....	7
2.2	Työhyvinvointiongelmat.....	9
2.3	Työyhteisöongelmien ratkaiseminen	13
3	TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN YHTEISTYÖONGELMANA	14
3.1	Työpaikkakiusaaminen ja sen muodot.....	19
3.2	Työpaikkakiusaamisen osapuolet	20
3.2.1	Kiusaaja.....	22
3.2.2	Kiusattu	24
3.2.3	Sivustakatsojat.....	25
3.3	Esimies ja työyhteisöongelmat	26
3.3.1	Esimiehen rooli yhteistyöongelmien ratkaisijana	27
3.3.2	Esimies kiusaajana	30
3.4	Työpaikkakiusaamisen yleisyys	31
4	TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN JA TYÖSUOJELUTOIMENPITEET.....	33
4.1	Työlainsäädännön ja työturvallisuuden näkökulmat työpaikkakiusaamiseen	34
4.2	Työterveyshuollon rooli henkisessä työsuojelussa	41
4.3	Esimiehen velvollisuudet työpaikkakiusaamisen eliminoinemiseksi.....	42
4.4	Työpaikkakiusatun selviytymismahdollisuudet.....	44
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	52
	LÄHTEET	57

1 JOHDANTO

Työpaikkakiusaaminen on osa monen ihmisen elämää, vaikka sitä ei aina havaitakaan. Moni osaa taitavasti salata sen, ja useat eivät edes tiedä kärsivänsä sellaisesta. Lasten keskuudessa kiusaaminen on usein fyysistä, mutta työyhteisöissä aikuiset kiusaavat toisiaan enemmän henkiselällä tasolla. Jokainen kokee kiusaamisen omakohtaisesti. Toiminta, joka toisen mielestä on kiusaamista, ei toiselle välttämättä ole mitenkään merkityksellistä. Lisäksi työpaikoilla on aina ristiriitoja, joita ei voida luokitella työpaikkakiusaamisen piiriin.

Työyhteisöissä esiintyvät ristiriidat tulisi aina selvittää siellä, missä ne ovat syntyneetkin, eli työpaikalla. Esimiehen velvollisuus on saattaa riita päätökseen. Hänen tulee selvittää tilanne asianosaisten kanssa tai aloittaa tilanteen käsittely esimerkiksi työterveyshuollon tai ulkopuolisen asiantuntijan avustuksella. Ristiriitojen käsittely helpottuu, jos ne mielletään työn ja työn tekemisen ongelmista kertoviksi viesteiksi. Ristiriitojen syntyminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimies tai työntekijä olisi epäonnistunut. (Joki, Lahtinen, Soini & Vartia, 2004, 7.)

Työpaikan ihmissuhteiden toimivuudella on suuri merkitys työkykyyn ja työssä jaksamiseen. Työyhteisön sosiaalinen tuki sekä toimivat ihmissuhteet ovat työntekijän tärkeimpiä voimavaroja. Merkittäviä työtyytyväisyyden ja työssä viihtymisen osatekijöitä ovat hyvät työtoverisuhteet sekä esimies-alaisuus. Ihmisten välinen tasa-arvo, yhteiset tavoitteet sekä luottamus ja arvostus ovat hyvin toimivien ihmissuhteiden kulmakiviä työpaikalla. Ristiriidat saattavat muodostua suureksi paineeksi sekä stressitekijäksi yksittäiselle työntekijälle tai koko työyhteisölle, ja ne voivat vähentää työtyytyväisyyttä sekä tuottaa uupumusta. Pahimmassa tapauksessa ristiriidat voivat johtaa henkiseen väkivaltaan aiheuttaen pitkäkestoisia sairauslomia, työntekijän työkyvyn heikentymistä, työkyvyttömyyttä tai ennenaikaisia eläkkeelle siirtymisiä. Lisäksi koko työyhteisön toimintakyky kärsii työpaikalla esiintyvistä, ihmisten välisistä ristiriidoista. Jos vuorovaikutus ei toimi, on seurauksena tiedonkulun heikkeneminen, yhteistyön vaikeutuminen, muutosvastarinnan kasvu sekä tehokkuuden lasku, ja tämän myötä ihmiset loitontuvat toisistaan. (Aro, Ilmarinen, Kalimo, Matikainen & Torstila 1995, 395.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on työpaikkakiusaaminen työyhteisöongelmana. Tarkoituksena on selvittää, mitä työpaikkakiusaaminen yhtenä työyhteisöongelmista pitää sisällään, miten sitä voidaan organisaatioissa seurata ja miten sitä voisi työyhteisössä torjua ja ennaltaehkäistä. Tarkastelussa kiinnitetään huomiota työpaikkakiusaamisen osapuoliin ja esimiehen rooliin sekä työpaikkakiusaamisen yleisyyteen. Lisäksi tarkoituksena on selvittää työsuojelullisia mahdollisuuksia työpaikkakiusaamisen ehkäisemisessä ja sen selvittämisessä, kuten työlainsäädännön, työturvallisuuden, työterveyshuollon ja esimiehen roolia sekä työpaikkakiusatun selviytymismahdollisuuksia kiusaamistapauksessa.

Nykyään aihe on ajankohtainen, mutta harva tietää siitä tarpeeksi. Monet työntekijät ja esimiehet suhtautuvat kiusaamiseen vieläkin liian kevyesti, ja vakavatkin kiusaamistilanteet jäävät huomaamatta. Joka tapauksessa kiusaamistapaukset jättävät aina jälkensä. Tämän työyhteisössä esiintyvän ongelman poistaminen kokonaan on ehkä mahdotonta, mutta tapausten vähentämiseen ja lieventämiseen voidaan aina vaikuttaa. Kiusaamista esiintyy monessa eri muodossa, mutta niihin on kuitenkin mahdollista saada apua. Avun hakeminen vaatii voimia, mutta olosuhteiden paraneminen on useimmiten sen arvoista. Tilanteen selvittämiseksi kaikilla työpaikkakiusaamisen osapuolilla on omat velvollisuutensa, joita työssä pyritään selvittämään. Työssä etsitään myös vastauksia siihen, miten työpaikkakiusaamisesta on mahdollista selvitä.

Työpaikkakiusaamista tarkastellaan uhrin eli kiusatun, kiusaajan, esimiehen ja työyhteisön näkökulmasta sekä myös juridisesta näkökulmasta. Opinnäytetyö toteutetaan teoreettisena kirjoituspöytätyönä käyttämällä hyväksi aiheeseen liittyviä kirjallisia ja sähköisiä lähteitä. Aluksi käsitellään työyhteisön työhyvinvointia ja työhyvinvointiongelmia työpaikkakiusaamisen taustaksi. Seuraavaksi käydään läpi työpaikkakiusaamista työpaikan yhteistyöongelmana, ja lopuksi käsitellään työpaikkakiusaamista ja työsuojelutoimenpiteitä.

2 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖHYVINVOINTIONGELMAT

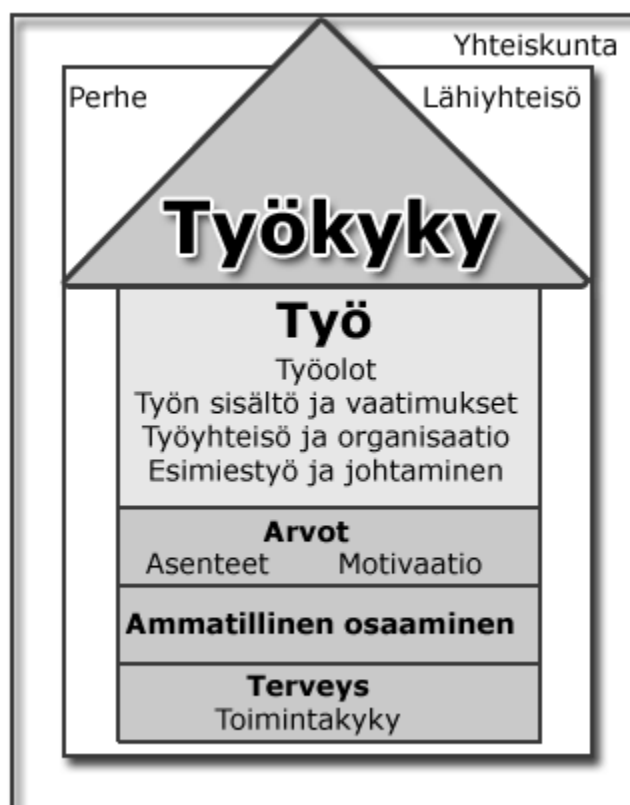
Työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät, kuten turvallisuuteen, työsuojeluun, lomiin, työaikaan, perhevapaisiin sekä sosiaaliturvaan liittyvät asiat. Tämän takia esimiehen tulee tuntea näitä koskeva lainsäädäntö. Myös tilanteet työntekijän yksityiselämässä vaikuttavat työhyvinvointiin. Henkinen pääoma on fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin, osaamisen sekä sosiaalisen pääoman tulo. Osaaminen sisältää tiedon ja taidon, jotka ovat lähtöisin koulutuksesta, kyvyistä ja kokemuksesta. Sosiaalinen pääoma koostuu verkostoista, sosiaalisista suhteista sekä luottamusasioista. Mikäli jokin osa-alue puuttuu, henkinen pääoma on vähäistä. Tämän takia hyvinvoinnin tarkasteluun vaaditaan muutakin kuin terveyden ja tyytyväisyyden näkökulma. (Hyppänen 2007, 151.)

Henkinen hyvinvointi tarkoittaa tyytyväisyyttä elämään ja työhön, myönteistä perusasennetta ja aktiivisuutta sekä oman itsensä hyväksymistä. Työntekijän tavoitteita ja ammatillisia kykyjä vastaava työ tukee henkistä hyvinvointia. Työ toimii elämän mielekkyyden luojana sekä taloudellisena turvana. Lisäksi se luo mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen. Se on myös tunnettu keskeisenä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen muotona. Työntekijän henkisen hyvinvoinnin parantamiseen on monia keinoja, kuten työntekijän voimavarojen tukeminen ja työyhteisön, yhteistyön sekä työpaikan toimintatapojen kehittäminen. (Kämäräinen ym. 2006, 75.) Työpaikkakiusaaminen on tänä päivänä yksi työyhteisön työhyvinvointiongelmista ja vaikuttaa työntekijän työkykyyn.

2.1 Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät

Koko henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavat osaaminen, terveys sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö. Työyhteisö, joka arvostaa ja tukee, kiinnostava työ sekä mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä koko ajan ovat tärkeitä voimavaroja ja mielekkyyttä ihmisen elämään tuottavia tekijöitä. Kun yksilön, työn ja työympäristön odotukset ja voimavarat ovat keskenään tasapainossa, hyötyy siitä sekä työntekijä että yritys. (Viitala 2009, 212.) Ainoastaan hyvinvoiva henkilöstö kykenee tehokkaaseen työskentelyyn, oppimiseen, kehittämiseen sekä uusien innovaatioiden ja luovien rat-

kaisujen tuottamiseen. Jos henkilö ei ole saanut riittävästi lepoa, hänen toimintansa on tehotonta ja oppiminen vähäistä. Myös henkilö, jonka osaaminen on heikkoa, toimii tehottomasti ja väsy nopeasti, koska luottamus omaan suoritukseen on vähäistä, ja tämä aiheuttaa jännitystä. Tästä syntyy helposti osaamattomuuden, väsymyksen ja turhautumisen kierre, jonka seurauksena on luovuuden häviäminen, tuottavuuden laskeminen sekä lisääntyvä sairastumisen ja tapaturmien riski. (Viitala 2009, 212.) Työkyvyn kuvaamiseksi on kehitetty ”työkykytalo” (Kuvio 1), jonka avulla työkykyä on helppo havainnollistaa.



Kuvio 1. Työkykytalo. (Tjäder 2010.)

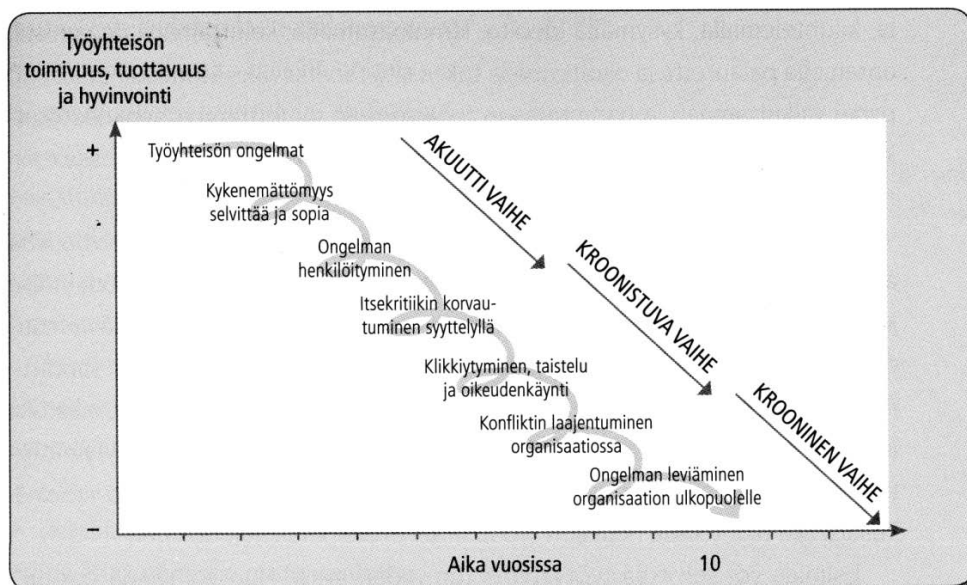
Työkykytalo koostuu neljästä kerroksesta, joista kolme ensimmäistä sisältävät yksilön henkilökohtaiset voimavarat ja ylin kerros itse työn sekä työolot. Ystävien, sukulaisten sekä perheen verkostot ympäröivät työkykytaloa, joiden rinnalla myös yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat yksilön työkykyyn. (Tjäder 2010.) Talon perustan muodostavat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky yhdessä terveyden kanssa. Toisessa kerroksessa on ammatillinen osaaminen, jonka perustana ovat ammatilliset tiedot ja taidot sekä yksilön peruskoulutus. Kaikille toimialoille jatkuvasti syntyvien uusien työkykyvaatimusten sekä osaamisen alueiden myötävai-

kutuksesta toisen kerroksen merkitys on kasvanut viime vuosina. Niin sanottu elinikäinen oppiminen, eli tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen, on siis tärkeää. Kolmas kerros koostuu arvoista, asenteista sekä motivaatiosta, ja myös työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen tapahtuu tässä kolmannessa kerroksessa. Työkykyyn vaikuttavat merkittävästi omat asenteet työntekoon. Mikäli yksilö kokee työn sopivan haasteellisena ja mielekkäänä, työkyky vahvistuu. Työkyky heikkenee, jos työ ei vastaa yksilön omia odotuksia, ja se on vain pakollinen osa elämää. Työkykytalon neljäs kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti, ja tähän kerrokseen kuuluvat itse työ, työyhteisö, työolot sekä organisaatio. Johtajat ja esimiehet omaavat vallan ja velvollisuuden kehittää sekä organisoida työpaikan Tyky-toimintaa (työkykyä ylläpitävä toiminta). Johtaminen ja esimiestyö ovatkin keskeinen osa neljännen kerroksen toimintaa. (Tjäder 2010.)

Työkyky käsittää yksilön voimavarojen ja työn välisen tasapainon ja yhteensopivuuden. Kaikkien kerrosten tukiessa toisiaan työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä. Ikä aiheuttaa merkittäviä muutoksia yksilön voimavaroja kuvaavissa alemmissä kerroksissa. Työtä kuvaava neljäs kerros muuttuu nopeasti eikä aina huomioi tarpeeksi ihmisen edellytyksiä vastata muutoksiin, ja yleensä liian raskaaksi muodostunut neljäs kerros painaa alempia kerroksia huonoin seurauksin. Kaikkia työkykytalon kerroksia on kehitettävä jatkuvasti työelämän aikana, sillä tavoitteena on turvata kerrosten yhteensopivuus työn ja ihmisen muuttuessa. Työnantaja ja esimiehet vastaavat työstä ja työoloista, mutta päävastuu omista voimavaroista on luonnollisesti yksilöllä itsellään. (Tjäder 2010.)

2.2 Työhyvinvointiongelmat

Yksikään työyhteisö ei välty ihmisten välisiltä ristiriidoilta ja ongelmilta. Jotkut niistä ratkeavat itsestään, jotkut vaativat toimenpiteitä. Moniin työhyvinvoinnin ongelmiin ovat osallisina ihmissuhteet, liiallinen stressi ja kiire, esimiestyö ja johtaminen sekä työn organisointi. Ristiriitojen syntyminen voi tapahtua kahden ihmisen tai kahden ryhmän välillä. (Hyppänen 2007, 156.) Mikäli ongelmiin ei puututa ajoissa ja käytetä oikeita toimenpiteitä, ne syvenevät ja kasaan tuvat ja muodostavat lopulta kuvion (Kuvio 2) mukaisen negatiivisen kierteen



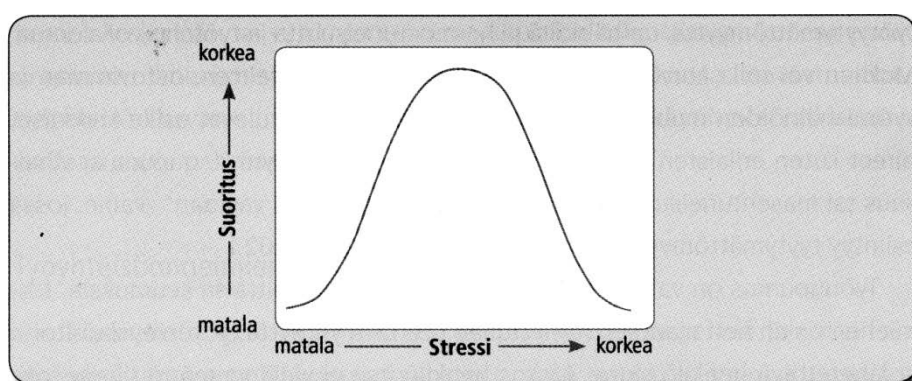
.Kuvio 2. Työyhteisön ongelmakierteen vaiheet. (Hyppänen 2007, 157.)

Työtyytymättömyys on yksi työhyvinvointiin vaikuttavista ongelmista, jonka syynä voi olla useita eri tekijöitä. Uuden työntekijän odotukset työstä ja työyhteisöstä saattavat poiketa suuresti todellisuudesta. Joskus aika vaikuttaa työtyytyväisyyden muuttumiseen työtyytymättömyydeksi. Vaikuttajina saattavat olla joko oma tai työyhteisön tilanne. Erilaisia tekijöitä voivat olla ikä, osaaminen, tarpeet, elämäntilanne, suhteet, työkaverit, vuorovaikutus, yhteistyö sekä tuloksellisuus. Tyytymättömyys saattaa tulla esille negatiivisilla tavoilla, kuten uuden työpaikan etsimisenä, yleisenä vastustamisena tai uhkailuna. Esimies voi omalta osaltaan vaikuttaa tilanteeseen esimerkiksi kuuntelemalla ja keskustelemalla sekä osoittamalla tukea sitä kaipaaville. Työtyytymättömyys saattaa ilmetä myös passiivisesti, jolloin henkilö toivoo asioiden paranevan tulevaisuudessa. Usein tyytymättömyys näkyy siten, että työntekijä ei ole innostunut tai valmis osallistumaan työn kehittämiseen vaan tekee ainoastaan välttämättömän. Tätä kutsutaan mekaaniseksi toiminnaksi. Seurauksena tällaisesta työtyytymättömyydestä saattaa olla lisääntyneet poissaolot, huolimattomuus tai erilaiset virheet. Tällöin henkilön työsuoritus ei yllä huippuunsa. (Hyppänen 2007, 157–158.)

Yhteistyöongelmissa on usein kyse harmittomasta työtapoihin, epäselviin vastuisiin ja velvollisuuksiin tai työnjakoon liittyvästä konfliktista. Erimielisyyksien johtaessa kiusaamiseen, häirintään tai henkiseen väkivaltaan on kyse vakavasta asiasta. Kohdeeksi joutuneiden suhtautuminen tilanteisiin vaihtelee. He saattavat alistua, puolus-

tautua tai hyökätä takaisin. Henkinen väkivalta voi aiheuttaa yksilölle ja työyhteisölle vakavia seurauksia. Negatiivisen toiminnan uhri saattaa syrjäytyä tai sairastua, ja koko työyhteisön toimivuus kääntyy laskuun. Tämä voi aiheuttaa jaksamisongelmia myös muissa työntekijöissä. Lopulta ongelmat heijastuvat taloudelliseen menestykseen, sillä ylimääräiset sairauslomot sekä perehdytys- ja rekrytointikoulutukset aiheuttavat turhia kustannuksia. Lisäksi koko työyhteisön maine työnantajana on vaarassa poisjääneiden työntekijöiden myötä. Tämän takia monissa yrityksissä on työpaikkakiusaamiselle asetettu nollatoleranssi. (Hyppänen 2007, 158–159.)

Tilanne koituu äärimmäisen hankalaksi, jos kiusaamiseen osallisena on itse esimies tai pahimmassa tapauksessa koko organisaation johto. Useimmiten tällainen tilanne päättyy siihen, että kiusattu vaihtaa työpaikkaa. Tällöin asioita ei selvitetä ja työyhteisöltä jää tärkeä oppi saamatta. Selvittäminen olisi välttämätöntä, jotta vastaavat tilanteet voitaisiin jatkossa välttää. Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat myös pitkäaikainen ja liiallinen kiire sekä stressi. Työpaikalla stressiä aiheuttavat useat eri tekijät. Tällaisia ovat henkilöiden väliset suhteet, johtamistyyli sekä työtehtäviin ja rooliin liittyvät vaatimukset. Lisäksi yksityiselämän tilanteet, kuten taloutta tai ihmissuhteita koskevat ongelmat, voivat tuoda oman osuutensa työpaikalla ilmenevään stressiin. (Hyppänen 2007, 160.) Sopiva määrä stressiä kuitenkin nostaa suoritustasoa, mutta sen kasvaessa liian suureksi alkaa henkilön suorituskyky laskea, kuten kuviossa (Kuvio 3).



Kuvio 3. Stressin vaikutus työsuorituksiin. (Hyppänen 2007, 161.)

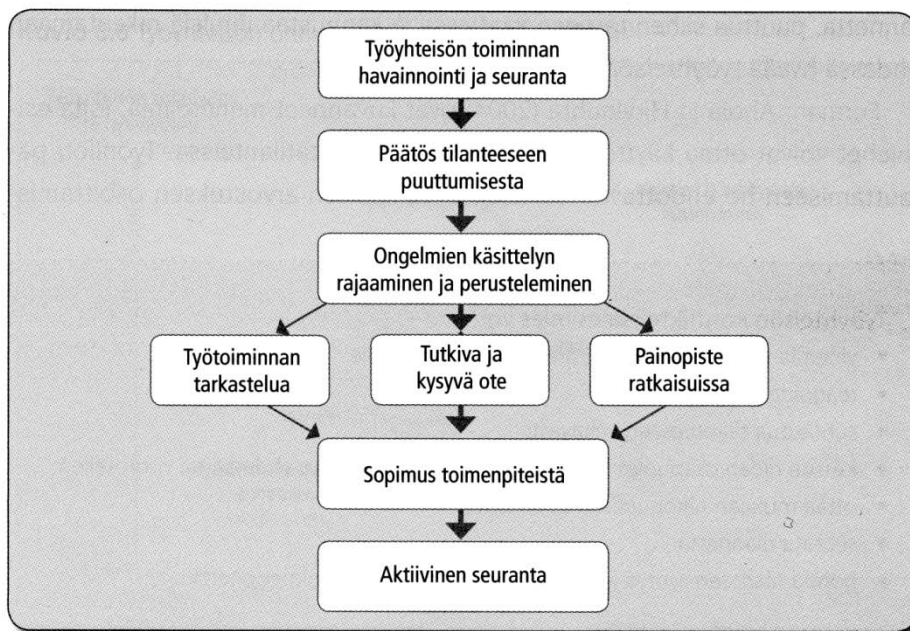
Stressikäyrän vasen puoli kuvaa tilannetta, jossa henkilö saattaa olla turhautunut tai ikävystynyt. Käyrän keskivaihetta kutsutaan optimaaliseksi alueeksi. Tällä alueella henkilö on tavoitteellinen ja innostunut. Jos stressi kasvaa liian suureksi, ahdistus ja

kireys tulevat esiin. Jokainen sietää stressiä eri tavalla, ja tämän vuoksi esimiesten tulisi tunnistaa alaistensa stressikäyrät. Toiselle tietty stressitilanne antaa lisähaastetta ja luo uutta tarmoa, mutta toisen henkilön se saattaa lamaannuttaa täysin. Stressin aiheuttamia seurauksia on useita. Ne voivat olla fysiologisia tai psyykkisiä. Oireet voivat näkyä myös monenlaisina käyttäytymisen muotoina. Fysiologisia oireita ovat esimerkiksi korkea verenpaine, päänsärky sekä erilaiset sydänsairaudet. Psyykkisiin oireisiin lukeutuvat muun muassa työtyytyväisyyden lasku, masennus sekä pelko. Stressikäyttäytyminen voi ilmetä luovuttamisena, lisääntyvinä poissaoloina sekä tehokkuuden ja tuottavuuden laskuna. (Hyppänen 2007, 160–161.)

Pitkät työpäivät, vuorotyö, jatkuvat muutokset, matkustaminen, huonot työolosuhteet, liika tai liian vähäinen työ, terveystaitat ja -riskit sekä muuttuva teknologia ja sen myötä kasvavat osaamisvaatimukset ovat yleisimpiä työstressin aiheuttajia. Näiden lisäksi on olemassa yleisiä stressitekijöitä, kuten perheen ja työn yhteensovittaminen, arkipäivän tilanteet sekä yksityiselämän muutokset. Stressaantuneella henkilöllä voi esiintyä erilaisia oireita, kuten ärtyneisyyttä, ahdistuneisuutta, sosiaalista vetäytymistä, tyytymättömyyttä, huolestuneisuutta, unihäiriöitä ja jopa fyysisiä kipuja. Kun stressi pääsee kehittymään tarpeeksi pitkälle, voi tuloksena olla työuupumus eli burnout. Tämä krooninen oireyhtymä etenee salakavalasti ja tilanne on vakava. Ensin ilmenevät liiallisesta kiireestä ja stressistä johtuvat fyysiset ongelmat, kuten ajan riittämättömyys syömiseen, liikkumiseen ja nukkumiseen, tai uni ei vaan tule. Sosiaalinen kanssakäyminen vähenee pikku hiljaa liiallisen kiireen ja tekemättömien töiden aiheuttaman paineen myötä. Eristäytyminen tulee mukaan ja psyykkiset ongelmat saavat alkunsa. Kyynisyys työtä ja työyhteisöä kohtaan sekä voimakas pitkäaikainen väsymys ovat normaalien stressioireiden lisäksi ominaisia työuupumukselle. Myös ammatillinen itsetunto alkaa lopulta laskea. Työuupumuksesta voi koitua vakavia seurauksia ja siksi esimiehen tulee välittömästi tilanteen havaittuaan lähettää henkilö työterveyshuoltoon. On tilanteita, jolloin henkilö ei itse tunnista tilanteensa vakavuutta vaan yrittää taistella keskeneräisten töidensä kanssa. Tässä vaiheessa oikeita henkilöitä auttamaan ovat ammatti-ihmiset eli työterveyshoitaja ja työterveyslääkäri. (Hyppänen 2007, 161.)

2.3 Työyhteisöongelmien ratkaiseminen

Työyhteisössä esiintyvät ongelmat ja ristiriidat ovat luonnollisia ja niitä on turha pelätä. Onneksi useat ongelmat ratkeavat kuitenkin ilman suurempia toimenpiteitä ja ristiriidat sovitaan työntekijöiden kesken. Mikäli näin ei käy, on esimiehen puuttuttava asiaan. (Hyppänen 2007, 163.) Ongelmien ratkaisemisen vaiheet on kuvattu kuviossa (Kuvio 4).



Kuvio 4. Ongelmien vaiheet. (Hyppänen 2007, 163.)

Työhyvinvointiongelmiä on mahdollista ennakoida. Tämä tapahtuu havainnoimalla työyhteisön toimintaa ja seuraamalla ongelmiin viittaavia merkkejä, eli puhutaanko asioista avoimesti, onko jonkun käytös erilaista kuin ennen, onko työpaikalla havaittavissa naurua tai työntekijöiden keskinäistä juttelua, jakavatko he huolensa esimiehen kanssa ja esiintyykö klikkejä. Poissaoloja, eritoten muutaman päivän kestäviä, on myös hyvä seurata. Niiden lisääntyminen voi kertoa työyhteisöä vaivaavasta ongelmasta. Henkilöstötutkimusten tulosten seuraaminen on yksi tapa ennakoida ongelmia. (Hyppänen 2007, 163–164.)

Tarpeen mukaan esimiehen on mahdollista puuttua työyhteisössä ilmeneviin tilanteisiin. Kun ongelma on havaittu ja siihen on päätetty puuttua, on siihen tarttumiseksi sitä tarkasteltava ja rajattava. Haitoista ja vaaroista, joita ongelmat aiheuttavat, on

keskusteltava alaisten kanssa ja heille on perusteltava, miksi ongelmat ovat tärkeitä selvittää. Esimiehen tarkastellessa ongelmaa, on hänen korostettava ratkaisujen etsimistä syiden miettimisen sijaan. Tätä kutsutaan ratkaisukeskeisyydeksi. Esittämällä oikeanlaisia avoimia kysymyksiä voi työyhteisön henkilöiltä löytyä ratkaisuehdotuksia. Seuraavana vuorossa on ratkaisujen teko sekä toimenpiteistä ja niiden aktiivisesta seurannasta sopiminen. (Hyppänen 2007, 164.)

Tapoja työhyvinvointiin liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi on monia. Selkeät pelisäännöt, hyvät vuorovaikutustaidot sekä ongelmanratkaisutekniikat ovat tarpeen. Toisinaan ongelmat vaativat pienryhmän, jossa asia käsitellään, mutta toisinaan ne ratkeavat kahden henkilön välisellä keskustelulla. Usein etenemistä tukevat yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet. Joskus kompromissien teko on väistämätöntä. Työn määrä tai sisältö saattaa olla syynä ongelmien syntyyn, ja tällöin harkintaan on otettava lisäkoulutus tai työtehtävien uudelleenmuokkaus. On myös tilanteita, jolloin ulkopuolinen apu on väistämätöntä. Pelisääntöjen noudattaminen on kaikkien kohdalla erityisen tärkeää. Esimiehen tehtäviin kuuluvat siten tilanteen seuraaminen, siihen puuttuminen tarpeen vaatiessa sekä ihmisten kannustaminen hyvän työyhteisön rakentamiseen yhdessä. (Hyppänen 2007, 164.)

3 TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN YHTEISTYÖONGELMANA

Viimeistään kun koulunkäynti tulee osaksi elämää, ihminen oppii, kuinka isompi ja vahvempi voi osoittaa voimansa myös negatiivisella tavalla. Koulukiusaaminen on yleinen puheenaihe varsinkin syksyisin, kun oppilaat palaavat takaisin pulpettiensa ääreen. Vuosien aikana esille on tullut lukuisia koulukiusaamistapauksia, joista osa on ollut hyvinkin vakavia. Työelämään siirryttäessä kiusaaminen ei ikävä kyllä häviä minnekään, vaan se muuttaa vain muotoaan. Koulussa esiintyviin kiusaamistapauksiin liittyy usein fyysinen väkivalta, kun taas työelämässä henkinen painostus nousee avainasemaan. Työpaikoilla esiintyvään henkiseen väkivaltaan kiinnitettiin Suomessa tarkemmin huomiota vasta 1980-luvun loppupuolella, kun ihmisten huomio kiinnittyi ruotsalaisiin aihetta käsitteleviin tutkimuksiin ja niiden hätkähdyttäviin tuloksiin.

Asiasta alettiin keskustella ja kirjoittaa. Monet kokivat tämän helpotuksena, sillä työyhteisöissä esiintyvistä henkisestä väkivallasta oli lopultakin lupa puhua. Kyseiseen ongelma-kohtaan ryhdyttiin kiinnittämään huomiota ja sille alkoi syntyä oma käsitteistö. (Perkka-Jortikka & Vartia 1994, alkusanat.)

Ihmisten keskinäisessä kanssakäymisessä kiusaamista on esiintynyt aina. Oletuksena kuitenkin on, että konfliktiherkkyuden kasvettua työpaineissa viime aikoina myös kiusaaminen on lisääntynyt. Konfliktit, joita ei ratkaista, johtavat helposti kiusaamiseen. Tänä päivänä, sekä työntekijöillä että työnantajilla, työelämän yleiset pelisäännöt saattavat olla hukassa. Kukaan ei välttämättä tunne omia tai toisen perusvelvollisuuksia eikä -oikeuksia. Näiden perusasioiden ollessa hukassa kiusaamiselle on tarjolla oiva maaperä. Kiusaaminen on vaikeasti määriteltävissä, sillä se on hyvin oma-kohtainen kokemus. Se on pitkään jatkuvaa ja toistuvaa henkistä väkivaltaa, alistamista, syrjintää, painostamista, kostamista, kielteistä käyttäytymistä, epäoikeudenmukaista tai epäasiallista kohtelua, jonka rinnalla kiusattu kokee itsensä puolustuskyvyttömäksi. Kiusaamisessa oleellista on sen jatkuvuus ja systemaattisuus. (Kaivola 2003, 100.)

Myös muita työyhteisön ongelmia saatetaan kutsua kiusaamiseksi, vaikka ne eivät täytä kiusaamiselle oleellisia kriteerejä. Työpaikoilla esiintyviä normaaleja erimielisyyksiä ja ristiriitoja ei lueta kiusaamiseksi. Vaikka asiat eivät aina mene niin kuin itse tahtoisi, ei kyse kuitenkaan ole kiusaamisesta. Kiusaamista eivät ole esimiestyöhön sisältyvät määräykset ja toimeksiannot eikä työyhteisön ongelmista julkisesti keskusteleminen, vaikka käsiteltävät asiat saattavatkin luoda ahdistusta. Kurinpidolliset rangaistukset, jotka ovat perusteltavissa, eivät myöskään ole kiusaamista. Ihmisten erilaisista tulkintatavoista johtuen rajanveto on kuitenkin aina hankalaa. Kiusaaminen voi olla kahden henkilön välistä, tai yksi henkilö voi saada koko ryhmän vastaan. Ongelma saattaa olla työkavereiden tai esimiehen ja alaisen välinen. Esimiehet voivat jopa joskus olla toistensa kimpussa. Englannissa ja Australiassa asiaa on tutkittu tarkemmin ja tulosten mukaan noin 80 prosenttia kiusaamiseen syyllistyneistä on esimiesasemassa olevia henkilöitä. Keskeistä näissä kaikissa tapauksissa on, että kiusaaminen koskee aina koko työyhteisöä. (Kaivola 2003, 101.)

Työterveyslaitoksen psykologi Maarit Vartia-Väänänen on perehtynyt erityisesti työpaikkakiusaamiseen Suomessa. Vaikka kumpikin sukupuoli joutuu kokemaan kiusaamista yhtä paljon, Vartia-Väänänen mielestä naisiin kohdistettu kiusaaminen poikkeaa joiltain osin miehiin kohdistetusta kiusaamisesta. Naisiin kohdistuva kiusaaminen on usein hiljaista, passiivista ja näkymätöntä. Heidät suljetaan kommunikaation ulkopuolelle useammin kuin miehet. Myös heidän sanomisiaan vääristellään enemmän kuin miesten. Miehet puolestaan kohtaavat uhkauksia ja kritiikkiä naisia useammin. Kiusaamistilanteet ovat niin monien syiden summa, että alkuperäisten tapahtumien selvittäminen saattaa olla hyvin hankalaa. Usein kiusaaminen saa alkunsa selvittämättä jätetyistä ristiriidoista. Sen taustalla voi olla työyhteisön tai organisaation toiminnassa huonosti hoidetut järjestelyt. Tässä tapahtumaketjussa vaikuttavia tekijöitä ovat työolot, ryhmäprosessit sekä jokaisen yksilölliset ominaisuudet. Kiusaamisen alkuperäiset syyt sekä ilmenemismuodot ovat useimmiten vaikeasti selvitettävissä. Joskus tehtävä koituu jopa mahdottomaksi. Näin käy varsinkin silloin, kun kiusaaminen on jatkunut jo pitkään ja muuttanut muotoaan ajan saatossa. (Kaivola 2003, 101–102.)

Monella on vaikeuksia nähdä sekä myöntää henkisen väkivallan esiintymistä työelämässä. Syynä tähän koetaan aikuisuus, jonka perusteella kaikkien oletetaan käyttäytyvän aikuisten tavoin, ja aikuisethan eivät kiusaa toisiaan. Tämän käsityksen myötä kiusaaminen ja henkinen väkivalta jatkuvat työyhteisöissä edelleen suurelta osin piilossa. Uhrin pysyttelevät hiljaa ja kärsivät yksin. (Perkka-Jortikka & Vartia 1994, alkusanat.) Työpaikkakiusaaminen on yksi suurimmista työelämän tuottavuus- ja hyvinvointihaasteista. Euroopan Unionissa sen on katsottu maksavan vuosittain noin 20 miljardia euroa. Euroopan johtava kiusaamismaa on Suomi. Työvoiman eläköitymisestä huolimatta tuottavuutta on pyrittävä nostamaan, mikä puolestaan johtaa siihen, että ratkaisujen etsiminen työpaikkakiusaamiselle on väistämätöntä. Keinoja ei vielä ole löydetty, mutta onneksi uusien ikäluokkien asenteet ovat vapaita ja vaativia. Jos jokin ei heitä miellytä, he lähtevät. Tämä pätee niin työpaikan kuin avioliitonkin saralla. Sitoutuminen ja sitouttaminen ovat asioita, joita on ajateltava täysin uudella tavalla. Parempaan työelämän saavuttaminen on välttämätöntä sekä tuotannollisista että inhimillisistä syistä. (Korhonen 2009, 8.)

Kiusaamiselta ei voi välttyä missään. Jo pienenä olemme tulleet tutuiksi kiusaamisen tai häirinnän kanssa. Lapset kiusaavat, hännäyvät, häiritsevät ja tekevät pilaa toistensa kustannuksella. Kiusaamista esiintyy monella eri tasolla. Se saattaa ilmetä vastenmielisenä suunsoittona ja läpsimisenä tai pahimmissa tapauksissa jopa väkivaltana. Kouluajoilta jokainen varmasti muistaa sen oppilaan, jota syrjittiin, välteltiin tai ehkä jopa lyötiin. Jokaisella luokalla oli ainakin joku, jonka vastauksille naurettiin. Välillä on hyvä muistella, mikä oli oma asema näissä tilanteissa. Oliko se kiusattu, kiusaaja vai kenties hiljainen sivustaseuraaja? Nauroitko muiden mukana vai puolustitko kiusattua? Kiusaamisesta ei saa tekemälläkään harmitonta pikku juttua. Keskeisenä tavoitteena aikuistumisella ja kasvatuksella on saada ihmiset ymmärtämään kiusaamisen, häirinnän, syrjinnän ja ahdistelun kaltaisten toimintamallien tyhmyys ja vääräys, sillä sellainen toiminta on sivistymätöntä ja moraalitonta. (Korhonen 2009, 11–12.)

Nykymaailmassa moraalit ja sivistys eivät kuitenkaan enää tunnu järin korkeilta arvoilta. Asian ollessa näin on kuitenkin hyvä muistaa, että voiton tavoittelu sekä perusmaterialismi kieltävät kiusaamisen yhtä lailla. On sanomattakin selvää, että työelämään, joka pyrkii tuottavuuden parantamiseen, ei häirintä kuulu. Tämä siksi, että häirintä vaikeuttaa työsuoritusta ja siten laskee tuottavuutta. Erilaiset työhyvinvointiohjelmat, joita yritykset ovat toteuttaneet, ovat maksaneet investoinneilleen runsaan sadan prosentin tuoton jo työkyvyttömyyseläke- ja sairauspoissaolokustannusten alenemisena. Hyvänlaista tai harmitonta häirintää on mahdotonta havaita, sillä sellaista ei ole olemassa. Reilu kilpailu on tyystin eri asia kuin toisten lannistaminen. Useimmiten kiusaaja on henkilö, joka ei itse selviytyisi keskinäisessä vertailussa ja pelkää tämän ilmituloa. (Korhonen 2009, 12.)

Työpaikkakiusaamisen kohteeksi joutuneiden henkilöiden yleinen mielipide on, että ”kiusaaminen” ei ole hyvä sana. Kiusaamisesta puhuminen luo kiusallisen tunteen ja jo pelkkä ”kiusaaminen” sanana tuntuu pikkumaiselta. Tähän osasyynä on se, että kyseinen sana itsessään tuo mieleen ajatuksen lapsuuden ilmiöistä, kuten koulu-kiusaamisesta, tönimisestä sekä kinastelusta. Sana ”kiusaaminen” vaikuttaa regressiiviseltä ja lapselliselta, jonka myötä se jo sanana vähättelee työpaikkakiusaamisen ilmiötä. Lapsuudessa poikien sanottiin kiusaavan juuri niitä tyttöjä, joihin he olivat ihastuneita. Myös työpaikoilla kuulee häirinnästä valitettaessa usein sanottavan, että ”et vain taida kestää tätä machoilua”. Kiusaamisen ja kiusoittelemisen katsotaan siten si-

sältävän myönteisiä ja miehekkäitäkin piirteitä - riippumatta kiusaajan sukupuolesta. Kiusaaja pitää yleensä itseään ”kovana jätkänä”, mutta totuus on kuitenkin aivan toisenlainen. Työpaikkakiusaaminen ei ole millään tavalla myönteistä, saati sitten kovismaista. Päinvastoin kuin monet luulevat, työpaikkakiusaamisessa ei ole mitään miehekästä tai naisellista. Se ei myöskään millään tavalla osoita tekijän rohkeutta tai vahvuutta. Kiusaaja, joka uskottelee itseään kovaksi jätkäksi, on todellisuudessa sadistinen sekä henkisesti köyhä. Hän omaa vain tällaisen epätoivoisen taktiikan omien heikkouksiensa piilottelulle. (Korhonen 2009, 12–13.)

Esille onkin tuotu ehdotus, että työpaikkakiusaamisesta puhuttaessa käytettäisiin ilmaisua ”henkinen väkivalta”, joka joskus sisältää myös fyysisiä piirteitä. Osa kiusatuista olisi valmis puhumaan jopa henkisestä (joukko)raiskauksesta. Työpaikkakiusaamisen ollessa ankaraa tai siihen liittyessä fyysisiä piirteitä, on kyse häirinnän lisäksi myös pahoinpitelystä, joka luokitellaan vakavaksi rikokseksi. Tällaisista tapauksista on välittömästi ilmoitettava poliisille sekä lääkärille. Monet kokevat nämä rajummat sanat kuitenkin vieraiksi, eikä niiden määritelmiin haluta edes tutustua. Kiusaamisen kohteeksi joutunut ei halua olla kiusattu tai pahoinpitelyn uhri. Useat tutkijatkin käyttävät aihetta käsitellessään lievempiä sanoja. Tällaisia sanoja ovat esimerkiksi seuraavat: savustaminen, eristäminen, simputus, sorto tai sortaminen, painostaminen, ahdistaminen, alistaminen, mitätöiminen, henkinen julmuus tai pelottelu, työpaikkaterrori, mobbaus, syrjintä sekä nöyryyttäminen. (Korhonen 2009, 13.)

Monimutkainen kysymys onkin, miten kukin nämä sanat ymmärtää ja mitkä niistä tuntuvat sellaisilta, että henkilö on valmis tunnustamaan kokeneensa saati sitten harjoittaneensa niitä. Nettikeskustelut sisältävät kertomuksia, joissa asiatonta kohtelua kokeneet uhrin kertovat omia kokemuksiansa, etsivät vertaistukea sekä kyselevät, mikä luokitellaan varsinaiseksi työpaikkakiusaamiseksi ja mikä ei. Lukemalla näitä kertomuksia voi moni saada uutta tietoa aiheesta. Lisäksi kiusaamista käsittelevä kaunokirjallisuus avaa silmiä ja auttaa ihmisiä tunnistamaan kiusaamisen muuttuvat kasvot. (Korhonen 2009, 13–14.)

Osa työpaikoista omaa erittäin hyvän henkisen hyvinvoinnin työntekijöidensä keskuudessa, kun taas osassa työpaikkoja työntekijät kokevat henkistä pahoinvointia. Työpaikoilla on havaittavissa eriarvoista kohtelua, joka esiintyy kiusaamisena, syr-

jintänä ja jopa väkivallan uhkana. Eri työpaikat ja sektorit eroavat selvästi toisistaan. Erityisesti väkivallan uhkaa esiintyy vain osassa työpaikkoja. Syrjinnän on havaittu kohdistuvan eniten tilapäisiin sekä osa-aikaisiin työntekijöihin ja toiseksi eniten vanhoihin työntekijöihin. (Kämäräinen ym. 2006, 74.) Nykyään monet työntekijät kokevat sekä sanallista että fyysistä väkivaltaa. Työntekijä jää liian usein yksin omien traumojensa ja pelkojensa kanssa. Väkivalta voidaan kokea työhön sisältyvänä haittapuolena, joka on hyväksyttävä. Vastaavasti myös väkivallan uhan välttämiseksi organisaatioissa listatut toimenpiteet saattavat olla pelkkää kosmetiikkaa. (Kaivola 2003, 36.)

3.1 Työpaikkakiusaaminen ja sen muodot

Kiusaaminen saattaa olla hyvin piiloteltua tai vastaavasti täysin näkyvää. Se voi ilmetä vihjailuna, ilmeinä tai eleinä, mutta myös suoranaisena sanallisena kiusaamisena ja jopa fyysisenä väkivaltana. Kiusaaja ei useimmiten itse tunnista käytöstään kiusaamiseksi eikä myöskään siitä aiheutuvia seuraamuksia. Myös uhrilta saattaa usein kestää kauan tunnistaa paha olonsa kiusaamisesta johtuvaksi. Kiusaaminen voi olla niin taidokkaasti peiteltyä, että muille kuin sen kohteeksi joutuneille sen havaitseminen on vaikeaa. (Kaivola 2003, 102.) Henkistä väkivaltaa voidaan harjoittaa monin eri tavoin. Työterveyslaitoksen mukaan työpaikkakiusaaminen saattaa ilmetä muun muassa sanattomana viestintänä, jolloin pääosassa ovat kielteiset eleet, ilmeet, katseet, äänensävyt ja olankohautukset. Uhrin mainetta tai asemaa voidaan loukata levittelemällä perättömiä asioita, puhumalla pahaa tämän selän takana, juoruamalla, kritisoimalla, mustamaalaamalla, haukkumalla, pilkkaamalla tai nöyryyttämällä. Myös kiusatun uskonnollinen tai poliittinen vakaumus saatetaan tehdä naurunalaiseksi. Tämän lisäksi kiusatun työntekeä saatetaan vaikeuttaa tai loukata jättämällä hänet tiedonvälityksen ulkopuolelle tai antamalla tarkoituksettomia tai osaamiseen nähden ala- tai yläarvoisia tehtäviä. Tehtävienanto voi myös olla liiallista tai liian vähäistä, jopa olematonta. Lisäksi työpaikkakiusaamiseksi luetaan tietenkin myös suulliset ja kirjalliset uhkaukset sekä sukupuolinen häirintä ja ahdistelu. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2009.)

Sosiaalinen eristäminen on yleinen kiusaamismuoto. Tällöin kiusattu jätetään yhteisön ulkopuolelle, ja hänelle ei puhuta eikä häntä kuunnella. Mikään tieto ei kulje hänelle asti, ja kutsut yhteisiin illanistujaisiin sekä tärkeisiin kokouksiin jäävät tulematta. Kiusatun mielipiteitä ei kuunnella eikä hänen ehdotuksiinsa kiinnitetä minkäänlaista huomiota. Hänet sivuutetaan ja hänen tekemästään työstä saattaa joku ottaa kunnian täysin itselleen. Eristämistä voidaan harjoittaa myös fyysisellä tasolla, esimerkiksi eristämällä työtila muusta työyhteisöstä. Yleisessä kielenkäytössä käytetään sanaa hyllyttäminen. (Kaivola 2003, 102.) Sukupuolisen häirinnän ja ahdistelun määritelmänä pidetään ei-toivottua ja yksipuolista, joko fyysistä tai sanallisesti seksuaalisväritteistä käyttäytymistä, joka herättää kohteessa kielteisiä tunteita ja on tälle vastentahtoista. Tällä kiusaamistavalla on erilaisia ilmenemismuotoja aina koskettelusta seksuaalisiin huomautuksiin ja painostukseen. Nämä erottavat häirinnän työpaikan normaalista kanssakäymisestä. Ahdistelu saastuttaa työpaikan ilmapiirin ja luo kohteelle sekä usein myös koko työyhteisölle painostavan tilanteen. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2009.)

Häirintä synnyttää usein hiljaisuuden kulttuurin. Uhri saattaa pelätä sekä tuntoa häpeää ja syyllisyyttä eikä sen takia uskaltaudu puhumaan asiasta. Työkaverit saattavat suhtautua välinpitämättömästi, tai heillä on pelko oman asemansa puolesta. Tällä tavalla hiljaisuus muodostuu ahdistavaksi kierteeksi. Se, miten häirintä koetaan, riippuu häiritsijän asemasta. Työkaverin tai asiakkaan harjoittamana ahdistelu koetaan yleensä lievempänä kuin esimiehen taholta tuleva häirintä. Esimiehen harjoittamassa häirinnässä on usein osana uhkaus tai lupaus. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2009.)

3.2 Työpaikkakiusaamisen osapuolet

Tutkimusten mukaan työpaikkakiusaaja ja -kiusattu voi olla kuka tahansa. Osa ihmisistä uskoo edelleen, että vahvat kiusaavat heikkoja. Tämä väite on kuitenkin vanhanaikainen, eikä se pidä paikkaansa. Henkilö, joka edellä mainittuun uskoo, on joko omaa heikkoa itsetuntoaan kiusaamalla pönkittävä kiusaaja tai kiusaamista pitkään kestänyt uhri, jonka voimavarat ovat täysin hupenneet, ja jonka itsetunto on kaukana normaalitasosta. Uhri saattaa olla hyvinkin vahva, mutta uupunut henkilö. Kiusatuksi tai kiusaajaksi tulemista ei tänä päivänä nähdä todisteena sosiaalisesta darvinismista,

jonka mukaan vahvat syövät heikot. Sukupuolesta, iästä, rodusta, väristä, uskonnollisesta tai seksuaalisesta suuntautumisesta sekä muista ominaisuuksista riippumatta kiusaajia ja kiusattuja löytyy joka puolelta maailmaa. Jokainen yksittäistapaus on omanlainen onnettomuutensa. Uhreiksi päätyvät yhtä hyvin kauniit, rikkaat, nuoret ja vahvat ylisuorittajat kuin tavalliset ihmisetkin. Kukaan ei näin ollen ole turvassa. (Korhonen 2009, 15.)

Jos henkilö on kokenut kiusatuksi tulemisen useassa työpaikassaan tai vaikka lapsuudessa, hän uskoo syyn tähän toistuvaan kohteluun löytyvän itsestään. Tutkimusten mukaan näin ei kuitenkaan ole. Kiusaamistapaukset syntyvät aina monien yhteensattumien tuloksena. Jokaisessa tapauksessa on löydyttävä sopivat vastapuolet eli tietynkaltainen kiusaaja, kiusaajalle sopiva uhri sekä otolliset kiusaamisolosuhteet. Nämä tekijät takaavat noidankehän syntymisen. Tästä syystä henkilöiden, jotka syyttävät itseään kiusatuksi joutumisesta, tulisi lopettaa se heti. Vastaavasti henkilöiden, jotka iloitsevat siitä, että eivät koskaan ole joutuneet kiusaamisen kohteeksi, olisi hyvä pitää varansa, sillä he voivat olla seuraavia. Sopivan henkilön sattuessa kohdalle ja ilmapiirin ollessa tarpeeksi rämettynyt voi kiusaamisen uhriksi joutua kuka tahansa, kuten missä tahansa väkivaltatapauksessa. Tämä on todellakin mahdollista ja edes asema ei tilannetta pelasta. Toisin kuin yleisesti luullaan kokevat hierarkiassa korkeassa asemassa olevat johtajat kiusaamista siinä missä aloittelevat tai asemaansa jämähtäneet alaisetkin. On olemassa joitakin keinoja kiusaamisen sekä sen vaikutusten vastustamiseksi, mutta täydellistä panssaria ei ole kenelläkään. (Korhonen 2009, 15–16.)

Tutkittaessa työpaikkakiusaamistapauksia on niiden välillä havaittu yhtäläisyyksiä. Yleisten uskomusten vastaisesti kiusatut ovat yleensä hyviä työntekijöitä. He välttelevät myös yhteenottoja useammin kuin muut. Kiltit, hyvät, sivistyneesti käyttäytyvät ja rähinöintiä välttävät työntekijät saattavat siis päätyä kiusatuiksi muita helpommin. Kiusaajan ei kuitenkaan tarvitse olla tuhma, paha tai sivistymätön, sillä kiusaamisen toteuttamistapoja on useita. Pahinta on, että kiusaaja voi tehdä kaiken jopa huomaamattaan. Näin käy eritoten silloin, kun kiusaajan maailmankuva ja/tai omakuva on vääristynyt, mm. narsistisesti häiriintyneet ovat esimerkkejä tällaisesta. Yleensä kiusaaja itse väittää olevansa yksi parhaimmista johtajista tai kollegoista ja ottavansa kaikki työtoverit samalla tavalla huomioon. Tämä tekee kiusaamisasiat monien mie-

lestä monimutkaisiksi. Kiusaajan todistus saattaa huonolla johtajalla toimia tekosyynä kiusaamisen maton alle lakaisemisessa. Useimmitenhan kiusaajaksi syytetty ei henkilökohtaisesti ole huomannut mitään ongelmia ja näin ollen hänen mielestään on vain sana sanaa vastaan. Tällaiset johtajat eivät ikävä kyllä ole täysin ajan tasalla, sillä tutkimusten mukaan työpaikkakiusaajat myöntävät harvoin kiusaamistaan. (Korhonen 2009, 16–17.)

3.2.1 Kiusaaja

Työpaikkakiusaaminen perustuu yleensä vallankäyttöön. Kiusaajalla on halu tuntea pystyvänsä käyttämään valtaa ja useimmiten tekemään se niin, että muutkin näkevät ja tunnustavat hänen valtansa. Usein tämän vallanhalun mukana on myös muita konkreettisia tavoitteita, kuten esimerkiksi saada uhri tekemään tai antamaan jotakin. Monet kiusaajat saattavat kuitenkin kokea pelkän vallantunteen riittävänä. Kiusaaminen saattaa toteutua väkivaltana tai sillä uhkailemalla tai sanallista viestintää käyttäen uhkaamatta suoranaisesti, mutta saaden uhrin kuitenkin tuntemaan itsensä kiusatuksi tai uhatuksi. Kiusaamisessa tyypillistä on kiusatun kokema puolustuskyvyttömyyden tunne, joka useimmiten on niin vahva, että kiusattu ei uskaltaudu edes puhumaan tapahtuneesta kenellekään. Kiusaamisen vallankäyttöluonne vaikuttaa todennäköisesti siihen, että kiusaaja pyrkii usein saamaan muita yhteisön jäseniä puolelleen. Nämä aktiivisesti toimintaan osallistuvat, tai passiivisina myötäilijöinä toimivat henkilöt vahvistavat ja ”laillistavat” toiminnallaan vallankäyttäjän ”oikeutta” kiusaamiseen. (Suonperä 2010.)

Kiusaajat aiheuttavat tahallaan ongelmia ja peittelevät omia toimiaan. He sysäävät kaiken syyn ja kritiikin omista mokistaan ja viivästymisistään kiusaamansa henkilön niskoille. Yleisimpiä aseita, joita kiusaaja käyttää uhriaan kohtaan, ovat kieltäytymisen työtehtävistä tai alhaiset suoritukset. Kiusaajilla on pyrkimys saada uhrinsa ansaan sekä tekemään virheitä. Heille on yhdentekevää, vaikka jonkin työn tekemättä jättämisen vuoksi koko organisaatio kärsisi. Ainoa asia, jonka he saattavat kokea esteenä, on kiinnijäämisen pelko. Kiusaajat eivät aina tunnista eivätkä varsinkaan tunnusta olevansa kiusaajia. Suuri enemmistö kokee kiusaamisen, tai siihen osallistumisen, vain normaalina laumakäyttäytymiseen liittyvänä välipitämättömyytenä. Kiusaa-

jat, jotka ovat tietoisia harjoittamastaan epäilyttävästä toiminnasta, nimittävät itse sitä ”peliksi” tai ”toimistopolikinoinniksi”, vaikka kumpikaan näistä, ei peli eikä politiikka, saisi koskaan olla niin likaista, mielivaltaista ja väkivaltaista. (Korhonen 2009, 73–76.)

Kiusaamisesta nauttii enintään 20 prosenttia ihmisistä. Heistä osa on narsisteja tai puhdasoppisia psykopaatteja. Kuten aiemmin jo mainittiin, he eivät koe kiusaamista kielteisenä toimintana. Heille se on sitä normaalia elämää, jota he aina ovat eläneet ainaisen pelkonsa ja vallanhalunsa johdattelemina. Psykopaatti huijaa itseään ja muita, koska todellisuuden ja valheen välillä ratkaisee ainoastaan hänen oma etunsa. Laumakiusaajat tekevät samoin, mutta saattaa olla, että joku heistä herää jossakin vaiheessa todellisuuteen ja tajuaa, mitä on tekemässä. Psykopaattien kohdalla tällaista ei tapahdu. (Korhonen 2009, 76.) Työpaikkakiusaaminen on asia, jota ei organisaatioissa kannatakaan myöntää, sillä sen selitykseksi ei ole olemassa mitään oikeutusta tai perustetta. Sitä on melko mahdotonta selitellä ymmärrettäväksi virheeksi. Kaikki tietävät, että kiusaamisen tai muun väkivallan ollessa irtisanomisperusteena tai osana työhistoriaa, ovat kiusaajan tulevat mahdollisuudet työpaikoilla melko huonot. Tämän vuoksi kiusaajat uhraavatkin paljon aikaa ja vaivaa peittääkseen tai kieltääkseen tekonsa. Valitettavaa on, että kiusaajat tuntuvat saavan sääliä osakseen enemmän kuin uhrit. Kiusaajien oikeuksia yritetään kovasti suojata, ja heidän suojelemisekseen pyritään löytämään kaikenlaisia ”kompromisseja”. Useimmiten kiusaajan lisäksi myös esimies syyttää kiusaamisesta raportoinutta työntekijää kiusaajaparan solvaamisesta. Työsuojelupiirien tarkastuksiin lähetetyissä selvityksissä työnantajat selittävät puuttumattomuutensa ja viivyttelyn syyksi usein pyrkineensä vain kiusaamisesta syytettyjen oikeusturvan sekä yksityisyydensuojan ylläpitämiseen. Melko kieroutunutta työkäyttäytymistä kuitenkin on, jos tulos on se, että kiusaamista ei siten koskaan ole pakko tunnustaa avoimesti. Vähitellen olisi jo syytä yleisesti tunnustaa, että työpaikkakiusaamistapauksissa altavastaajana ei koskaan ole kiusaaja, vaan se on aina kiusattu. (Korhonen 2009, 76–77.)

3.2.2 Kiusattu

Alussa kiusattu ehkä yhtyy kiusajaan näkemyksiin ja syyttää itseään käsittämättömistä virheistään tai unohduksistaan. Useat masennukset, sairauslomamat ja työkyvyttömyydet ovat seurausta siitä, että hyvä ja tunnontarkka työntekijä pitää itseään epäonnistujana, joka on valinnut väärän alan ja väärän tehtävän, ja joka on hankala persoona sekä huono tai kokonaan kykenemätön työelämään. Tämä on suunnatonta resursien tuhlausta maassamme, jossa suurin uhka kasvulle on työkäisten ikäluokkien pieneneminen. Työntekijä, joka on onnistuttu kiusaamaan pois työpaikalta, olisi saattanut oikeudenmukaisesti kohdeltuna olla paljon parempi voimavara kyseiselle työpaikalle kuin se henkilö, joka häntä alituiseen syytti ja kritisoi. Jos esimies olisi asettanut kiusaamiselle päätepisteen ja ohjannut sekä motivoinut uhria, tämä olisi varmasti tehnyt yritykselle arvokasta tulosta vielä pitkään. (Korhonen 2009, 73.)

Kiusattuna oleminen ei usein ole yksioikoista. Esimerkiksi kiusatun ollessa luonteeltaan optimisti, hän saattaa elää pitkän aikaa tietämättä mitään selkensä takana tapahtuvasta panettelusta, työtehtävien estämisestä tai häntä koskevan uran jarruttamisesta. Hän saattaa myös elää siinä uskossa, että kiusajaan puhutteluun ottaminen tai asian kerran tai kaksikin sopiminen saa tilanteen muuttumaan. On kuitenkin hyvin mahdollista, että selän takana tapahtuva kiusaaminen jatkuu entistä pahempaan. Koko kiusaamisprosessin tuloksena kiusattu saattaa joutua sivuraiteille, hyllytetyksi tai pitkille sairauslomille. Tästäkin huolimatta hän saattaa edelleen uskoa kaiken olleen vain onnetonta sattumaa. Tällainen kiusattu on viimeiseen asti vastaan ajatusta itsensä mieltämisestä ”uhriksi” tai ”kiusatuksi”. Hänen mielestään kiusatuksi joutuminen on merkki omasta heikkoudesta tai ainakin jämäkkyyden puutteesta, ja tästä syystä hän haluaa kuulua ”vahvoihin”. (Korhonen 2009, 75.)

Kiusaamisen myöntäminen olisi täten vaaraksi sekä uralle että itsekunnioitukselle. Muistutettakoon vielä kuitenkin, että nämä ovat täysin vääriä käsityksiä. Useimmiten kiusattu on hyvä työntekijä. Hän on myös siinä mielessä sivistyneempi käytökseltään kuin muut, että on esimerkiksi avoin ja vilpitön eikä sano pahasti vastaan tai tee tilaa itselleen kynnärpäätaktikoinnilla. Uhri voi myös uskotella itselleen kiusaamisen ratkeavan itsestään. Hän uskoo, ettei se voi jatkua loputtomiin, tai että jossakin vaiheessa joku toinen puuttuu siihen, tai että kiusaajat tajuavat tekevänsä väärin. Näin tapah-

tuu kuitenkin todella harvoin. Uskomalla omaan vahvuuteensa sietää ja kestää, ottaa uhri suuren riskin. Tilastojen mukaan kiusaaminen alkaa hitaasti tuntua ja seurauksena on usein vakavia fyysisiä ja psyykkisiä sairauksia. Seurauksena voi myös olla itsetuhoisen käyttäytyminen, jopa itsemurha. Internet on paikka, josta löytää karmivia ja katkeria kertomuksia henkensä riistäneiden kiusattujen omailsilta. Jokaisen olisi siis syytä miettiä tarkkaan, mikäli on päättänyt kestää työpaikkakiusaamista, sillä seuraukset eivät todellakaan koske ainoastaan uhria. Oman henkisen tilansa voi käydä tarkistuttamassa vaikkapa luotettavan ystävän tai asiantuntijan luona. (Korhonen 2009, 75–76.)

3.2.3 Sivustakatsojat

Myös sivustakatsojat sulkevat yleensä silmänsä kiusaamiselta. He saattavat istua kahvihuoneessa, työpisteessään tai jossakin muualla pohtimatta sitä, miksi heille ei anneta tarpeeksi työtehtäviä, miksi asiat eivät näytä luonnistuvan, tai miksi niin moni murjottaa, sairastuu, vetäytyy tai lähtee. Sivustakatsojat eivät välttämättä välitä kahvihetkien keskusteluista, vaan keskittyvät kaikenlaiseen kellokorttimanipulointiin eivätkä tuhlaa liikaa voimavarojaan mihinkään. Heidän aistinsa kyllä kertovat, että kaikki asiat eivät ole kunnossa, mutta he eivät halua uhrata aiheelle enempää ajatuksia. Siitä huolimatta, että kiusaaminen huonontaa ilmapiiriä, vaikeuttaa sivustakatsojien pääsyä eteenpäin sekä vesittää koko työpaikan tulostavoitteet, he menettävät sosiaalisen näkö- ja kuuloaistinsa sekä turruttavat empatiantunteensa. Vanhemmassa työkuulttuurissa hiljaisuutta on pidetty yhtenä selviytymiskeinona. Nykyään se ei kuitenkaan takaa edes selviytymistä. Myös hiljaiset joutuvat mukaan rinkiin, he sairastuvat tai heidät syrjäytetään ja poistetaan organisaatiosta. Jos henkilö alistuu huonon työpaikan hiljaiseen kestämiseen, hän voi saman tien unohtaa kunnianhimon, henkisen hyvinvoinnin sekä menestyksen. (Korhonen 2009, 73–74.)

Sivustakatsojat päätyvät usein mukaan kiusaamispiireihin. Klikkiytymistä on syytä varoa, mutta harvoin sitä on mahdollista kokonaan välttää. Vaihtoehtojen ollessa vähissä sivustakatsoja liittyy mieluummin klikin jäseneksi kuin jää suojattomaksi ja kiusatuksi. Yhteistyökuviot sekä viestintä yleensä vääristyvät klikkien vuoksi. Hyvällä työpaikalla työasioista puhuminen tapahtuu niiden kanssa, joille ne kuuluvat, eikä

vain niiden kanssa, jotka nähdään ”hyvinä tyyppeinä”. Monet eivät ymmärrä sitä, että tällainen pelkkä tyypittelykin voi jo olla epäasiallista kohtelua ja syrjimistä silloin, kun työntekijältä, joka ei kuulu ”kultapossukerhoon”, jää saamatta hänelle kuuluvat tiedot, tuet ja tehtävät. Tiedonkulun ollessa epätasaista ja katkonaista on se joko vihje ongelmista tai vähintäänkin alkusoittoa niille. Esimiesten tulee estää klikkien syntymistä esimerkiksi puuttumalla ajoissa sellaisten juttutuokioiden sekä kaveeraamisten lisääntymiseen, jotka eivät liity millään tavalla työasioiden hoitoon. Lisäksi on hyvä pitää mielessä, että toisen yksityisasiosta kiinnostunut työtoveri saattaa kerätä tietoa sekä valmistella kiusaamiseen tarvitsemaansa lähikontaktia tulevaa roolia varten. (Korhonen 2009, 74–75.)

3.3 Esimies ja työyhteisöongelmat

Esimiehen tulee tietää, millainen ilmapiiri hänen työyhteisössään vallitsee, ja mitä siellä tapahtuu. Hänellä täytyy olla ajantasainen käsitys mahdollisista työpaikan riskeistä ja ongelmista, jotka saattavat aiheuttaa konflikteja ja ristiriitoja työntekijöiden välillä. (Joki, Lahtinen, Soini & Vartia 2008, 37.) Konfliktinratkaisuprosessissa jokaisen on ymmärrettävä oma roolinsa ja tehtävänsä tapauksen käsittelyssä. Esimiehen tehtäviä ovat rohkaiseminen ongelmien esiin ottamisessa, ongelmiin tarttuminen, niiden ratkominen sekä yhteisen ongelmanratkaisun organisointi. Hänen on pidettävä huolta oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta, pidettävä asioiden käsittely rakentavana sekä arvioitava ulkopuolisen avun tarve yhdessä yhteisön kanssa. (Aro ym. 1995, 402.)

Huonosti toteutetut muutokset työpaikoilla saattavat aiheuttaa erilaisia kriisitilanteita. Erilaiset työ- ja toimintatapamuutokset, henkilöstön määrän supistaminen, organisatiouudistukset sekä toimintojen yhdistäminen, keskittäminen tai lakkauttaminen ovat yleisimpiä muutostilanteita. Työyhteisöissä muutokset koetaan useimmiten uhkana, mistä seuraa jännitystä, pelkoa, huolta, epävarmuutta ja ahdistusta. Tilanteen pohtiminen ja vastausten etsiminen vaativat paljon energiaa. Muutostilanteissa organisaation johdon ja esimiehen tehtäviin kuuluu tiedottaminen, perustelu sekä avoin keskustelu henkilöstön kanssa, ja kaikki tämä on tehtävä ajoissa sekä riittävässä määrin. Jotta jokaisella asianosaisella olisi mahdollisuus valmistautua riittävästi sekä esittää

omia näkemyksiään, on muutostilanteisiin ja niihin sopeutumiseen varattava tarpeeksi aikaa. (Ahonpää ym. 2001, 5.)

Vastuu työyhteisöongelmien selvittämisestä on esimiehellä, mutta usein ristiriitoihin puuttumista vaikeuttaa se, että esimies ei ole tietoinen työyhteisössä esiintyvistä ongelmista. Sellaiset ongelmat ja ristiriidat, joista yksilö ei itse kykene selviytymään, on hyvä tuoda pikaisesti esimiehen tietoon. Esimiehen on suhtauduttava ilmoituksiin vakavasti ja ryhdyttävä heti toimenpiteisiin. Mikäli ongelmat tai ristiriidat koskevat omaa esimestä ja selvittäminen keskustelemalla on mahdotonta, on yksilön otettava yhteys seuraavaan esimestasoon. (Ahonpää ym. 2001, 10.)

3.3.1 Esimiehen rooli yhteistyöongelmien ratkaisijana

Työpaikalla esiintyvän kiusaamiskokemuksen käsittely ja selvittäminen kuuluu esimiehelle. Selvittelypalaverissa esimiehen on mahdollista käyttää työterveyspsykologia tai ulkopuolista asiantuntijaa tukenaan. Kokemus epäasiallisesta kohtelusta tai kiusaamisesta tulee esimiehen tietoon yleensä itse uhrilta, sivustakatsojalta, työsuojelusta tai työterveyshuollosta. Tieto omassa työyhteisössä esiintyvistä kiusaamisesta saattaa herättää monia erilaisia tunteita. Tilanne voi herättää syyllisyyttä ja synnyttää epäonnistumisen tunteen, jos havaittu ilmapiirin huononeminen ei esimiehen toimista huolimatta ole parantunut, vaan päinvastoin aiheuttanut kiusaamistilanteen. (Joki ym. 2008, 52.)

Negatiivisen kokemuksen ilmitulo voi olla myös täysi yllätys esimiehelle ja aiheuttaa hämmennystä. Tieto voi myös nostattaa keinottomuuden ja avuttomuuden tunteita, sillä asia, joka on vaikea ja vaatii välittömiä toimenpiteitä, saattaa erityisesti kiireisessä työtilanteessa tuntua ahdistavalta. Toisinaan tulee tarve tai halu selittää asia pois itseltä; on niin paljon kaikkea muuta. Työntekijän tullessa kertomaan kiusaamistilanteestaan, saattaa esimiehellä kasvaa jopa epäily alaisen rehellisyyden suhteen. Esimies voi pitää työntekijää vain ylireagoivana tai yliherkkänä. Syyttelystä voi aiheutua jopa suuttumusta, mikäli esimiehen käsitys syytetystä on erittäin myönteinen. (Joki ym. 2008, 52–53.)

Kun esimies saa tiedon kiusaamisesta, on hänen aina otettava asia vakavasti. Mikäli työpaikalla on kiusaamistilanteita koskeva toimintaohje, on se hyvä kerrata. Tällaisen kielteisen tilanteen ilmetessä on syytä välttää kiihtyneenä toimimista ja odottaa, kunnes tunteet laantuvat. Kiusaajaksi syytettyä ei myöskään tule välittömästi irtisanoa. Aluksi on hankittava tietoa kiusaamisesta. Jos viestin tuojana on työtoveri, on esimiehen pyydettävä tekijäksi nimetty luokseen ja kerrottava tälle kuulemastaan. Esimiehen on kuultava epäillyn oma kokemus tilanteesta ja sovittava hänen kanssaan jatkotoimenpiteistä. (Joki ym. 2008, 53.)

Erilliskeskustelut

Ensin esimiehen on kiusaamisepäilyssä selvitettävä, mistä on kysymys. Tämän jälkeen tilanteeseen on löydettävä oikeudenmukainen ratkaisu. Selvittelyprosessi alkaa useimmiten asianosaisten kanssa käydyillä erilliskeskusteluilla, joiden tavoitteena on saada kokonaisvaltainen käsitys tapahtuneesta. Kiusaamista kokevalle henkilölle on erittäin tärkeää kokea tulleet kuulluksi. Tämän takia keskusteluun on varattava tarpeeksi rauhallinen ja pitkä aika. Näin henkilölle osoitetaan, että asiaan suhtaudutaan vakavasti. Jos sovittu aika ei ole riittävä, on jatkokeskustelu käytävä mahdollisimman pian. Erilliskeskusteluiden tavoitteena on myös selvittää eri osapuolten käsitykset tilanteesta etenemisen suhteen. (Joki ym. 2008, 54–55, 60.)

Osapuolten kanssa käydyt erilliskeskustelut ovat tärkeitä, sillä jokaisen täytyy kokea saaneensa rauhassa kertoa omat kokemuksensa ja näkemyksensä tilanteesta. Kuulluksi tuleminen ei välttämättä ole riittävää, mikäli ensimmäisessä palaverissa ovat läsnä kaikki osapuolet. Usein voimakkaimmat tunteet purkautuvat erilliskeskusteluissa, mikä vaikuttaa positiivisesti myöhempään yhteiskeskusteluun. Erilliskeskustelujen jälkeen on esimiehen hyvä jäsentää tilannetta ja käsitellä sen herättämiä tunteita. Vertais- ja asiantuntijatuki toimivat apuna tilannetta jäsentäessä. Lisää tietoa ja erilaisia näkökulmia voi saada esimerkiksi työtovereilta sekä työsuojeluhenkilöstöltä. Mikäli työterveyshuolto on tietoinen asiasta, voidaan kiusaamista kokeneen luvalla olla myös yhteydessä sinne. (Joki ym. 2008, 56–61.)

Yhteiskeskustelu

Mahdollisimman pian erilliskeskustelujen jälkeen esimiehen olisi järjestettävä kaikkia osapuolia koskeva yhteiskeskustelu. Sen tavoitteena on ratkaisun löytäminen tilanteeseen sekä tarvittavien sopimusten tekeminen. Ratkaisun on oltava oikeudenmukainen ja tarkoituksenmukainen työn sujumisen kannalta. Mikäli joku osapuoli on halukas tuomaan mukanaan tukihenkilön, on esimiehen silloin varmistettava, että myös toinen osapuoli on tästä tietoinen ja voi halutessaan toimia vastaavasti. (Joki ym. 2008, 54, 65.)

Keskustelun lopputulos käsittää selvät sopimukset jatkotoimenpiteistä. Jos kyse on todistetusti kiusaamisesta ja epäasiallisesta kohtelusta, se todetaan selvästi loppuvaksi. Lisäksi sovitaan tehtyjen sopimusten ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen seurannasta sekä siitä, miten työyhteisön muita jäseniä informoidaan asian käsittelystä. Tarvittavien asioiden läpikäynti ja sopimukseen pääsy ei aina onnistu yhdellä kerralla. Keskusteluista on hyvä luoda muistio, johon kirjataan sovitut asiat ja päätökset sekä asetetut tavoitteet. Ne ovat myöhemmin hyviä seurannan lähtökohtia. (Joki ym. 2008, 67–68.)

Seuranta

Suunnilleen parin kuukauden kuluttua muutosten ja sopimusten tekemisestä on syytä pitää seurantapalaveri. Yleensä tilannetta on hyvä seurata pidemmän aikaa ja järjestää uusi seurantapalaveri esimerkiksi puolen vuoden kuluttua. Sopimusten pitävyyden ja sovittujen toimenpiteiden vaikutusten seuranta on välttämätöntä. Seurantapalaverissa osallisina tulee olla samat henkilöt kuin aikaisemmassa yhteiskeskustelusakin. Vähimmäisvaatimuksena on esimiehen ja osapuolten läsnäolo. Seurantapalaverin alussa kerrataan tehdyt sopimukset ja päätökset sekä asetetut tavoitteet. Seuranta-ajankohdan tilannetta tarkastellaan kiusaajaksi nimetyn, kiusatuksi itsensä kokeen sekä esimiehen näkökulmasta. Palaverin lopuksi tehdään yhteinen päätös siitä, onko seurannan jatkamiselle vielä tarvetta vai voidaanko se lopettaa. (Joki ym. 2008, 70–71.)

3.3.2 Esimies kiusaajana

Kiusaaminen ei ole ainoastaan työntekijätasolla esiintyvä ongelma. Joka toisen kiusaamistapauksen tekijänä on esimies. Hän voi järjestellä uhrinsa tehtäviä uudestaan käyttämällä työjohto-oikeuttaan hyväkseen. Kiusattu saattaa menettää kaikki mielenkiintoiset työt ja saada tilalle liian helppoja tehtäviä. Tehtävät saattavat vaarantaa työntekijän turvallisuuden tai loukata hänen siveellisyyttään. Annetut tehtävät voivat vastaavasti olla liian vaikeita työntekijän osaamiseen nähden. Esimies voi myös vähentää työntekijän tehtäviä niin, ettei tämä enää tiedä, mihin aikansa käyttäisi. Tällainen on aiheuttanut työsuhteiden purkamista, koska kiusatun tarpeettomuus on pysytty osoittamaan. Tehtävänanto voi myös olla niin runsasta, ettei kiusatulla ole minikäänlaisia mahdollisuuksia niistä selviämiseen. Tällöin työntekijä siirretään yksinkertaisempiin tehtäviin vetoamalla hänen ammattitaidottomuuteensa. (Reinboth 2006.)

Esimes saattaa asettaa uhrinsa eriarvoiseen asemaan toisiin alaisiin nähden. Kiusattu voi joutua työskentelemään kaikkina juhlapyhinä ja pitämään lomansa sinä ajankohdana, joka ei muille kelpaa. Lisäksi hänen on tyydyttävä aina ikävimpiin työvuoroihin. Pahimmassa tapauksessa kiusattu ei saa pitää kaikkia ansaitsemiaan lomapäiviä, tai palkaneriä jätetään maksamatta. Kiusaavan esimiehen asema vaikuttaa vahvasti siihen, että mahdollisuudet koko työyhteisön kääntämiseen kiusattua vastaan ovat hyvät. Työntekijät ovat yleensä hyvin luottavaisia esimiehensä suhteen ja omaksuvat helposti tämän näkemyksiä. Esimiehen edustaman näkökulman omaksumiseen vaikuttaa voimakkaasti työntekijöiden halu suojella itseään. (Reinboth 2006.)

Rankin tilanne työntekijän kannalta on silloin, jos oma esimies harjoittaa sukupuolista häirintää häntä kohtaan. Esimiehen vaikutusvalta takaa jo ennestään hyvät mahdollisuudet pitää tapahtumat salassa pitkäänkin. Mikäli häirinnän lisäksi ilmenee kiris-tystä, uhkailua ja työtehtäviin liittyvää painostusta, saattaa tilanteesta syntyä kiusatulle pitkäkestoinen painajainen. Tällaisesta tilanteesta ulospääsyyn saattavat auttaa työtoverit, mutta joskus on turvaututtava yrityksen ulkopuolisiin henkilöihin. On kuitenkin täysin ymmärrettävää, että näinkin aran asian puheeksi ottaminen on vaikeaa ilman pelkoa väärin ymmärretyksi tulemisesta. (Esimiehenkäsikirja 2009.) Kun esimies kiusaa alaistaan, hän käyttää valtaansa väärin ja toimii vastoin rooliaan. Esimes

on vastuussa työn sujumisen lisäksi myös työntekijöidensä hyvinvoinnista. Esimiehen alaiseen kohdistuva valta vaikeuttaa alaisen puolustautumista. Kiusaava esimies luo pelkoa ja turvattomuutta työyhteisöön. Sivustakatsojat tiedostavat mahdollisuutensa joutua myös itse esimiehensä uhriksi, minkä vuoksi he eivät uskalla puolustaa työtoveriaan, ja uhri jää helposti oman onnensa nojaan. (Lundell 2008, 105.)

3.4 Työpaikkakiusaamisen yleisyys

Työpaikkakiusaaminen kävi ilmi 1970-luvun loppupuolella tehdyistä yhdysvaltalaisista tutkimuksista. Tutkimukset kohdistuivat alun perin työpaikalla ilmenevään sukupuoliseen häirintään, jonka myötä myös työpaikoilla esiintyvä henkinen väkivalta huomattiin. Nykyään tämä ilmiö on jo hyvinkin tuttu. Lähes jokainen on jollakin tavalla ollut tekemisissä työpaikkakiusaamisen kanssa. Se on saattanut olla vain lehdestä luettu artikkeli tai tutulta kuultu kertomus. Jotkut puolestaan ovat joutuneet seuraamaan työpaikkakiusaamista hyvinkin läheltä, elleivät sitten itse ole olleet uhrin asemassa. Koventuneet asenteet ja sen mukainen ilmapiiri saattavat olla yhtenä syynä työpaikkakiusaamisen maailmanlaajuiselle lisääntymiselle. 1990-luvulle siirryttäessä työpaikkakiusaaminen kasvoi merkittävästi, ja kasvu jatkuu edelleen. Vuonna 2004 tehdyssä tutkimuksessa yli 4 100 palkansaajalta kysyttiin heidän kokemuksistaan henkisestä väkivallasta tai kiusaamiseen verrattavasta käyttäytymisestä heidän nykyisessä tai edellisissä työpaikoissaan. Vastaajista 22 % antoi myöntävän vastauksen, kun vuonna 1997 tehdyssä vastaavanlaisessa tutkimuksessa prosenttimäärä oli 16. (Kookas.fi 2010.)

Kun työpaikkakiusaamisen ja henkisen väkivallan yleisyyttä on tutkittu, ovat saadut tulokset poikenneet vähän toisistaan. Tämä johtuu siitä, miten henkinen väkivalta kussakin tilanteessa on määritelty, ja kuinka pitkää aikaväliä kiusaamiskysymyksessä on sovellettu. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että ainakin 3–5 % palkansaajista kokee joutuneensa kiusaamisen ja henkisen väkivallan kohteeksi. Työterveyslaitoksen vuosina 1997, 2000 ja 2003 tekemissä Työ ja terveys -haastattelututkimuksissa henkisen väkivallan määritelmäksi asetettiin jatkuva, toistuva kiusaaminen, sortaminen tai loukkaava kohtelu. Tämän pohjalta vastaajalta kysyttiin, tunsiko hän kyseisellä hetkellä olevansa kuvaillun henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteena. Vuonna 1997

myöntäviä vastauksia saatiin 3,6 %, vuonna 2000 4,3 % ja vuonna 2003 2,9 %. (Kustannus Oy Duodecim 2010.)

Tilastokeskuksen vuonna 2003 tehdyssä työolotutkimuksessa 5 % miehistä ja 2 % naisista myönsi olevansa työpaikkakiusaamisen kohteena kyseisellä hetkellä. Naisista 8 % ja miehistä 4 % koki olevansa vähintään muutaman kerran kuukaudessa häirinnän tai muun epäasiallisen kohtelun kohteena. Sukupuolista häirintää ja ahdistelua oli vuoden 2003 Työ ja terveys -haastattelututkimuksen mukaan viimeisen vuoden sisällä kokenut 2 % työssäkävivistä naisista ja 1,3 % miehistä. Lisäksi 1,8 % alle 35-vuotiaista naistyöntekijöistä oli säännöllisen ahdistelun kohteena. Säännöllisellä tässä tarkoitettiin viikoittain tai 1–2 kertaa kuukaudessa tapahtuvaa ahdistelua. (Kustannus Oy Duodecim 2010.)

Työpaikkakiusaamiselle on olemassa monisanainen määritelmä, josta voidaan kuitenkin erottaa muutamia avainvaatimuksia. Kiusaamisen on oltava henkilöitynyttä, eli sen on kohdistuttava yhteen tai useampaan tiettyyn henkilöön. Yleistä kireyttä, murjotusta ja pahoinvointia ei siis pidetä riittävänä, vaikka se usein viestiikin piilossa harjoitettavasta kiusaamisesta. Kiusaamisen on myös oltava luonteeltaan sellaista, että muutkin kuin itse uhri kokisivat sen sopimattomana. Esimerkiksi normaali poskisuudelma ei yleensä voi johtaa ahdistelusyytteeseen. Tosin seksuaalisen häirinnän kohteeksi joutuneen henkilön oma käsitys sallituista rajoista on suuremmassa merkityksessä kuin muussa loukkaavassa käyttäytymisessä. Kiusaamisen on lisäksi oltava toistuvaa. Yksittäisen tapauksen ei useimmiten katsota riittävän. Poikkeuksena on fyysinen tai muutoin harvinaisen raju kimppuun käyminen, jonka katsotaan olevan kerrasta poikki. (Korhonen 2009, 80–81.)

Kaikilla työpaikoilla esiintyy useita ristiriitoja. Ihmissuhde- ja vuorovaikutusongelmat ovat melko yleisiä, mutta ne eivät läheskään aina tarkoita, että olisi kysymys työpaikkakiusaamisesta. Kokemukset ovat aina henkilökohtaisia, joten rajanveto on välillä hankalaa. Mielipahan kokemisen kohteet ovat aina yksilöllisiä. Ristiriita- ja ongelmatilanteet tulee joka tapauksessa aina selvittää. Tarvittaessa ne voidaan käsitellä työpaikkakokouksissa. Työpaikkakiusaamista ei siis ole erimielisyydet ja näkemuserot ihmisten välillä, vaikka ne koettaisiin loukkaavina tai työilmapiiriä huonontavina asioina. Myöskään työyhteisön ongelmien käsittely ei ole kiusaamista, vaikka

siitä koituisi ahdistuksen ja epävarmuuden tunteita. Esimiesten työnjohto-oikeuksiin sekä -velvollisuuksiin lukeutuvat toimenpiteet eivät ole luonnehdittavissa häirinnäksi tai epäasialliseksi käytökseksi, vaikka ne tuntuisivatkin vääriltä ja painostavilta. Täten työpaikkakiusaamista ei siis ole:

- esimiehen antamat käskyt ja määräykset, jos ne tapahtuvat hänen toimivaltansa puitteissa
- esimiehen tulkinnat laista ja sopimuksista, vaikka työntekijä kokisi ne vääriksi
- työnjohdolliset päätökset koskien työtä ja työnjakoa
- perustellusta syystä annettu huomautus tai varoitus
- työntekijöiden erilainen kohtelu perustellusta syystä
- työhön liittyvistä päätöksistä sekä tulkinnoista aiheutuneet työntekijöiden väliset ristiriidat
- työntekijän ohjaaminen työterveyshuoltolain tarkoittamaan työkykyä koskevaan arviointiin sen jälkeen, kun työntekijä on keskustellut työnteossa ilmeneistä vaikeuksista asianosaisen kanssa. (Mironen & Rissanen 2006, 5.)

Mikäli on syytä epäillä, että esimiesten toimenpiteet rikkovat työnantajaa velvoittavia lakeja tai sopimuksia, on käännyttävä työsuojeluvaltuutetun tai mahdollisen luottamusmiehen puoleen. Heidän tulee ottaa asia selvitettäväkseen ja aloittaa tarvittaessa neuvottelut työnantajan kanssa. (Mironen & Rissanen 2006, 6.)

4 TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN JA TYÖSUOJELUTOIMENPITEET

Vielä toistaiseksi juridiset toimenpiteet ovat valitettavan usein ainoa tie oikeudenmukaiseen kohteluun. Työyhteisössä esiintyvän henkisen väkivallan vastaisia juridisia toimenpidevaihtoehtoja on kaksi. Tapahtuneeseen voidaan puuttua siviilioikeudellista tietä, jolloin kyseessä saattaa olla työsopimuslain 2 luvun 2 §:n tarkoittama syrjintä ja/tai 3 §:n sisältämä työnantajan laiminlyönti koskien työturvallisuudesta huolehtimista. Pääsääntönä on, että työnantajan tulee kohdella alaisiaan tasapuolisesti. Työntekijän on mahdollista nostaa syrjinnästä kanne käräjäoikeudessa ja esittää vahingon-

korvausvaade työsopimuslain perusteella. Viranhaltija puolestaan tekee tämän vahingonkorvauslain perusteella. On muistettava, että todistustaakka on työntekijällä. Hänen on hankittava näyttöä tapahtuneesta, ja työnantajan tai työnantajan edustajan toiminnalla on oltava syy-yhteys sairastumiseen tai henkiseen väkivaltaan. Todistajat samasta työyhteisöstä tai lääkärinlausunto riittävät hyvin. (Perkka-Jortikka 1998, 33–34; työsopimuslaki 55/2001, 2.2–3 §.)

Tilanteeseen saatetaan joutua puuttumaan myös rikosoikeudellista tietä. Tällöin kyseessä on mahdollisesti rikoslain 47 luvun 3 §:n mukainen työsyryntä. Rikos voi olla kyseessä silloin, kun työnantaja tai hänen edustajansa avoimesta työpaikasta ilmoittaessaan, työntekijää valitessaan tai työsuhteen aikana ilman painavaa, hyväksyttävää syytä päätyy asettamaan työntekijän tai työnhakijan epäedulliseen asemaan. Rikoslain mukaan syrjintäperusteita ovat seuraavat: sukupuoli, ihonväri, kieli, ikä, perhesuhteet, sukupuolinen suuntautuminen, perimä, vammaisuus, terveydentila, rotu, kansallinen tai etninen alkuperä, kansalaisuus, uskonto, poliittinen tai ammatillinen toiminta, yhteiskunnallinen mielipide tai muu edellä mainittuihin rinnastettava seikka. (Perkka-Jortikka 1998, 33–34; rikoslaki 39/1889, 47.3 §.) Jos henkilö kokee kohdanneensa työsyryntää, on hänen mahdollista tehdä asiasta rikosilmoitus. Työnantaja tai tämän edustaja on todisteiden myötävaikutuksella tuomittava sakkoon tai enintään kuudeksi kuukaudeksi vankeuteen. Usein työsuojelupiiriltä pyydetään lausunto työrikoksesta. Lisäksi on syytä muistaa, että syyteoikeus vanhenee kahdessa vuodessa. (Perkka-Jortikka 1998, 33–34.)

4.1 Työlainsäädännön ja työturvallisuuden näkökulmat työpaikkakiusaamiseen

Työturvallisuuslain tavoitteena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita, jotta työntekijöiden työkyky säilyisi ja olisi turvattu. Lisäksi sen avulla pyritään ennaltaehkäisemään ja torjumaan työtapaturmia, ammattitauteja sekä muita työntekijöiden henkisen ja fyysisen terveyden haittoja, jotka johtuvat työstä tai työympäristöstä. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1 §.) Työsuojeluviranomaiset valvovat lain noudattamista (Työturvallisuuslaki 738/2002, 65 §). Työturvallisuuslain 18 § ja 28 § koskevat työpaikkakiusaamista. Pykälä 18 käsittelee työntekijän yleisiä velvollisuuksia. Sen mukaan työntekijän tulee noudattaa työnantajan toimivaltansa rajoissa antamia mää-

räyksiä ja ohjeita sekä sellaista järjestystä, siisteyttä, huolellisuutta ja varovaisuutta, mitä hänen oma työnsä ja työolosuhteiden edellyttämä terveellisyys ja turvallisuuden ylläpitäminen vaatii. Työntekijän on lisäksi käytettävissään olevin keinoin huolehdittava omasta sekä muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä oman kokemuksensa ja ammattitaitonsa sekä työnantajalta saatujen opetusten ja ohjeiden mukaisesti. Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu myös sellaisen muihin työntekijöihin kohdistuvan häirinnän tai muun epäasiallisen kohtelun välttäminen, joka aiheuttaa haittaa tai vaaraa heidän terveydelleen tai turvallisuudelleen. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 18 §.)

Pykälä 28 koskee häirintää ja kuuluu lukuun viisi, joka käsittelee työtä ja työolosuhteita koskevia tarkempia säännöksiä. Mikäli työssä havaitaan häirintää, joka kohdistuu työntekijään ja aiheuttaa tämän terveydelle haittaa tai vaaraa tai muuta epäasiallista käytöstä, on työnantajan välittömästi asiasta tiedon saatuaan ryhdyttävä toimiin käytettävissään olevin keinoin tämän epäkohdan poistamiseksi. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 28 §.) Yhdenvertaisuuslain tavoitteena on yhdenvertaisuuden toteutumisen edistäminen ja turvaaminen sekä syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojan tehostaminen syrjintätilanteissa, jotka kuuluvat lain soveltamisalaan. (Yhdenvertaisuuslaki 21/2004, 1 §.) Laki kieltää ikään, kansalliseen tai etniseen alkuperään, kieleen, vakaumukseen, kansalaisuuteen, uskontoon, terveydentilaan, mielipiteeseen, vammaisuuteen, sukupuoliseen suuntautumiseen tai muuhun henkilöön liittyvään syyhyn perustuvan syrjinnän. (Yhdenvertaisuuslaki 21/2004, 6 §.)

Laki jakaa syrjinnän välittömään ja välilliseen syrjintään sekä häirintään. Välitön syrjintä tarkoittaa sitä, että henkilöä kohdellaan epäsuotuisammin kuin jotakuta toista kohdellaan, on kohdeltu tai vertailukelpoisessa tilanteessa kohdeltaisiin. Välillisestä syrjinnästä on kyse, kun näennäisesti puolueeton säännös, peruste tai käytäntö nostaa henkilön erityisen epäedulliseen asemaan muihin vertailtaviin nähden. Poikkeuksena tilanne, jossa säännöksen, perusteen tai käytännön tavoite on hyväksyttävä ja keinot, joita tavoitteen saavuttamiseksi on käytetty, ovat tarpeellisia ja asianmukaisia. Häirinnäksi luetaan henkilön tai ihmisryhmän koskemattomuuden tai arvон tarkoituksellinen tai tosiasiallinen loukkaaminen niin, että muodostetaan halventava, nöyryyttävä, uhkaava, vihamielinen tai hyökkäävä ilmapiiri. Näiden lisäksi ohje tai käsky syrjiä luokitellaan syrjinnäksi. (Yhdenvertaisuuslaki 21/2004, 6 §.)

Laissa tarkoitettuna syrjintänä ei pidetä menettelyä, joka on yhdenvertaisuussuunnitelman mukaista, ja jolla pyritään toteuttamaan kyseisen lain tarkoitusta käytännössä. Myöskään kohtelua, joka on tavoitteeltaan oikeutettua ja oikeasuhtaista ja perustuu työtehtävien laatua ja suorittamista koskeviin vaatimuksiin, jotka ovat todellisia ja ratkaisevia, ei luokitella syrjinnäksi. Jos ikään perustuvalla erilaisella kohtelulla on asianmukaisesti ja objektiivisesti perusteltu työllisyyspoliittinen tai ammatillista koulutusta tai työmarkkinoita koskeva tai muu näihin rinnastettava oikeutettu tavoite, ei sitä pidetä syrjintänä. Syrjinnäksi ei myöskään lueta ikään perustuvaa erilaista kohtelua, jos se johtuu sosiaaliturvajärjestelmien eläke- tai työkyvyttömyysetuuksien saamisedellytykseksi vahvistetuista ikärajoista. (Yhdenvertaisuuslaki 21/2004, 7 §.)

Laissa on myös oma pykälä koskien vastatoimien kieltoa. Jos henkilö on valittanut tai ryhtynyt toimenpiteisiin yhdenvertaisuuden turvaamiseksi, ei häntä tämän vuoksi saa asettaa epäedulliseen asemaan tai kohdella siten, että hänelle koituu siitä kielteisiä seurauksia. (Yhdenvertaisuuslaki 21/2004, 8 §.) Ilman hyväksyttävää perustetta työnantajalla ei ole oikeutta asettaa alaisiaan eri asemaan mielipiteen, uskonnon, kielen, terveydentilan, iän, vammaisuuden, kansalaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, perhesuhteiden, vakaumuksen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, sukupuolisen suuntautumisen tai muun näihin rinnastettavan seikan perusteella. (Työsopimuslaki 55/2001, 2.2 §.)

Ainoastaan työajan pituuden tai työsopimuksen kestoajan vuoksi ei määräaikaisiin ja osa-aikaisiin työsuhteisiin ilman perusteltua asiallista syytä saa soveltaa epäedullisempia työehtoja kuin muihin työsuhteisiin. Työnantajan tulee muutoinkin kohdella työntekijöitään tasapuolisesti, ellei työntekijöiden asema ja työtehtävät huomioon ottaen poikkeaminen siitä ole perusteltua. Myös työhönottotilanteessa työnantajan on noudatettava työsopimuslain 2 luvun 2 §:n 1 momentin syrjintäkieltoa. (Työsopimuslaki 55/2001, 2.2 §.) Jos työnantaja tarvitsee osa-aikatyöntekijöille sopiviin tehtäviin lisää työntekijöitä, on hänen tarjottava näitä tehtäviä osa-aikaisille työntekijöilleen. Mikäli kyseisen työn vastaanottaminen edellyttää sellaista koulutusta, joka työnantajan on mahdollista kohtuudella järjestää, on työntekijälle tarjottava tällainen koulutus. (Työsopimuslaki 55/2001, 2.5 §.) Jotta määräaikaisilla ja osa-aikaisilla työntekijöillä olisi yhtä hyvät mahdollisuudet hakeutua yrityksen avoimiin työpaikkoihin

kuin kokoaikaisilla ja vakituisilla työntekijöillä, on työnantajan ilmoitettava vapaista työpaikoistaan yleisesti. (Työsopimuslaki 55/2001, 2.6 §.)

Työntekijän irtisanomiselle on oltava asiallinen ja painava syy. Laista tai työsopimuksesta johtuva, työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavan velvoitteen vakava rikkominen tai laiminlyönti voidaan lukea hyväksyttäväksi irtisanomisperusteeksi. Kyseisessä tilanteessa työntekijälle on kuitenkin annettava varoituksella mahdollisuus menettelynsä korjaamiseen. (Työsopimuslaki 55/2001, 7.2 §.) Myös työntekeodellytysten olennainen muuttuminen niin, että työntekijä ei enää kykene suoriutumaan tehtävistään, on hyväksyttävä peruste irtisanomiselle. Perusteita arvioitaessa on sekä työnantajan että työntekijän olosuhteet otettava huomioon kokonaisuudessaan. Ennen irtisanomista työnantajan on kuitenkin selvitettävä, voisiko menettelyn välttää sijoittamalla työntekijän johonkin muuhun tehtävään. Asialliseksi ja painavaksi irtisanomisperusteeksi kelpaamattomia syitä ovat:

- työntekijän sairaus, vamma tai tapaturma, mikäli hänen työkykynsä ei ole näiden takia vähentynyt olennaisesti sekä niin pitkäaikaisesti, että olisi kohtuutonta odottaa työnantajan jatkavan sopimussuhdetta
- työntekijän osallistuminen työtaistelutoimenpiteeseen, joka on työehtosopimuslain mukainen tai työntekijäyhdistyksen toimeenpanema
- työntekijän osallistuminen yhdistys- tai yhteiskunnalliseen toimintaan
- työntekijän uskonnollinen, poliittinen tai muu mielipide
- turvautuminen työntekijän käytettävissä oleviin oikeusturvakeinoihin. (Työsopimuslaki 55/2001, 7.2 §.)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta kieltää välittömän sekä välillisen syrjinnän sukupuolen perusteella. Välitön syrjintä merkitsee naisten ja miesten asettamista eri asemaan sukupuolen perusteella tai raskaudesta tai synnytyksestä johtuvasta syystä. Välillinen syrjintä tarkoittaa eri asemaan asettamista perusteena säännös, peruste tai käytäntö, joka sukupuoleen nähden vaikuttaa neutraalilta, mutta jonka aiheuttaman menettelyn vuoksi henkilö voi joutua epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella. Välillistä syrjintää on myös eri asemaan asettaminen perhehuoltovollisuuden tai vanhemmuuden perusteella. Edellä mainittua menettelyä ei kuitenkaan tule pitää syrjintänä, jos sen tavoite on hyväksyttävä ja valitut keinot ovat ai-

heellisiä sekä tarpeellisia tämän tavoitteen suhteen. Laissa syrjinnäksi luokitellaan myös seksuaalinen häirintä ja häirintä sukupuolen perusteella sekä käsky tai ohje harjoittaa sellaista. Seksuaalinen häirintä kuvataan laissa sanalliseksi, sanattomaksi tai fyysiseksi, luonteeltaan seksuaaliseksi ei-toivotuksi käytökseksi, jonka tuloksena on tosiasiallinen tai tarkoituksellinen henkilön henkisen tai fyysisen koskemattomuuden loukkaaminen kehittämällä halventava, vihamielinen, nöyryyttävä, ahdistava tai uhkaava ilmapiiri. Sukupuoleen perustuva häirintä kuvataan muutoin samanlaiseksi kuin seksuaalinen häirintä, mutta se ei ole luonteeltaan seksuaalista. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 7 §.)

Työpaikalla vallitsevan työturvallisuuden ylläpitäminen ja parantaminen kuuluu työturvallisuuslain mukaan yhdessä työnantajalle ja työntekijöille. Laki ei sisällä säännöksiä, jotka koskisivat yhteistoiminnan muotoa tai menettelytapoja. Olennainen asia on, että työntekijöille on tiedotettava työturvallisuuteen vaikuttavista päätöksistä ja heidän kanssaan on keskusteltava merkityksellisistä työturvallisuuteen vaikuttavista asioista. (Nyyssölä, Rautiainen, Åström & Äimälä 2003, 169.) Henkisen hyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on yksi työsuojelun tavoite. Henkistä työsuojelua harjoitetaan käytännössä ja sen tavoitteena on saattaa ihmisten suoritusedellytykset ja työn vaatimukset sellaiseen muotoon, että ne vastaisivat mahdollisimman paljon toisiaan. (Työsuojeluhallinnon www-sivut 2010.)

Pääasiallisesti henkinen työsuojelu tarkoittaa työpaikalla harjoitettavaa yhteistoimintaa työolojen kohentamiseksi. Toiminnan pääpaino kohdistuu ehkäisevään työhön, mutta se on myös puutteita korjaavaa. Työolojen kehittämiseen käytetään apuna suunnittelua, jonka toteutus tapahtuu organisaation eri tasoilla, ja johon työntekijät ottavat osaa. Suunnittelu koskettaa kaikkia työntekijöitä ja on muodoltaan jatkuvaa. Työoloja on tarkasteltava kokonaisuutena. Työtapojen ja työn mitoituksen lisäksi on myös organisaation ja työyhteisön toimintaa sekä työympäristöä kehitettävä. Henkiseen terveyteen, työmotivaatioon ja viihtyvyyteen vaikuttavat tekijät on otettava huomioon tuotantoa ja työoloja kehitettäessä. Ylhäältä annetut määräykset eivät synnytä halua tehdä työtä. Työntekijän on itse oltava mukana työnsä tavoitteiden suunnittelussa ja hyväksyttävä ne osaltaan. (Työsuojeluhallinnon www-sivut 2010.)

Kiusaamistilanteen asialliseen selvittämiseen voi saada apua ja tukea luottamusmieheltä, työsuojeluhenkilöstöltä, työterveyshuollosta, eritoten työterveyspsykologeilta sekä henkilöstöhallinnosta. Näiden eri toimijoiden rooli ja määrä vaihtelee työpaikoittain ja organisaatioittain. Roolit ja vastuut olisi hyvä olla esillä organisaation kiusaamistilanteiden käsittelyyn tarkoitettussa toimintamallissa. Myös oma ammattijärjestö ja työsuojelupiiri tarjoavat neuvoja sekä oikeudellista apua. Kiusaamistilannetta selvittäessään on työsuojelun edustajien sekä työterveyshuollon toimittava puolueetomasti. Väärinkäsityksiä ja ongelmia saattaa syntyä, jos uhri olettaa näiden apuaan tarjoavien tahojen asettuvan omalle puolelleen. (Joki ym. 2008, 73.)

Luottamusmiehen tehtäviin kuuluu ammattiliiton ja sen jäsenten edustus työpaikalla, työehtosopimuksen ja työlainsäädännön toteutumisen valvominen ja soveltaminen työpaikalla, työsuhteasioista neuvottelu kollektiivisesti työnantajan kanssa sekä yksittäisten jäsenten auttaminen ja neuvominen työsuhdekysymyksissä. Mikäli työntekijällä on työnantajansa tai esimiehensä kanssa erimielisyys, jonka ratkaisuun hän ei omin voimin tai taidoin kykene, voi hän turvautua luottamusmiehen apuun. Jos ongelmiin ei saada ratkaisua työpaikan omin avuin, voi luottamusmies ottaa yhteyttä ammattiliittoon, joka tarjoaa työsuhte- ja lakipalveluita. Jos työpaikalla ei ole luottamusmiestä, työntekijä voi ottaa suoraan yhteyttä omaan liittoonsa. (Kitkatta.net 2009.)

Työnantajan tehtävä on nimetä työpaikalle työsuojelupäällikkö, joka on vastuussa työsuojelun yhteistoiminnasta. Jos työpaikalla työskentelee monen työnantajan työntekijöitä, voivat työnantajat halutessaan nimetä yhteisen työsuojelupäällikön. On siis mahdollista, että yksi henkilö toimii useamman kuin yhden työpaikan työsuojelupäällikkönä. Työsuojelupäällikön tehtäviin kuuluu työsuojelun yhteistoiminnan organisointi työpaikalla. Se voi pitää sisällään esimerkiksi työsuojelutoimikunnan kokousten valmistelua, päätösten täytäntöönpanoa ja aloitteen tekemistä työsuojeluvaaalien järjestämiseksi. Tämän lisäksi työsuojelupäällikölle kuuluu useita muita tehtäviä, jotka liittyvät työolojen kehittämiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi perehtyminen työolosuhteisiin ja toimenpiteisiin tarttuminen puutteellisuuksien ja epäkohtien poistamiseksi. (Nyyssölä ym. 2003, 169.)

Työsuojelupäällikkö toimii työntekijöiden, työnantajien ja viranomaisten yhteishenkilönä ja hänellä on velvollisuus huolehtia, että tarpeelliset tiedot työsuojelua koskevista säännöksistä tavoittavat sekä työnantajan että työntekijän. Työsuojelupäällikön on osallistuttava työkykyä ylläpitävään toimintaan, työpaikalla tehtäviin työsuojelutarkastuksiin ja työsuojelun toimintaohjelman valmisteluun. Jos työpaikalla työskentelee säännöllisesti minimissään kymmenen henkilöä, tulee työntekijöiden valita työsuojeluvaltuutettu, joka edustaa heitä työsuojelun yhteistoiminnassa. Työsuojeluvaltuutettu on mahdollista valita myös pienemmille työpaikoille. Lisäksi valitaan kaksi varavaltuutettua. Mikäli työpaikalla työskentelee eri työnantajien työntekijöitä, voivat he valita yhteisen työsuojeluvaltuutetun. (Nyyssölä ym. 2003, 169.)

Työsuojeluvaltuutetun tehtäviin kuuluu työsuojelu laaja-alaisena. Hän vastaa esimerkiksi työaika- ja vuosilomakysymyksiin. Siinä tapauksessa, että työpaikalle on valittu oma luottamusmies, kuuluvat työsuojeluvaltuutetulle ainoastaan työn turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevat asiat. Toisin kuin työsuojeluvaltuutettua, työsuojeluasiamiestä ei ole pakko valita. Laki ei sisällä työsuojeluasiamiestä koskevia säännöksiä. Työsuojeluasiamiehen aseman perustana ovat vain työehtosopimukset ja käytännössä työsuojeluasiamiehiä onkin ainoastaan suurimmissa yrityksissä. Valinta tehdään työpaikkakohtaisen sopimuksen pohjalta. Työsuojeluasiamiehen tehtävänä on edustaa osastoa tai muuta vastaavanlaista yksikköä työsuojelun yhteistoiminnassa. (Nyyssölä ym. 2003, 170–171.)

Jos työpaikalla työskentelee säännöllisesti minimissään 20 työntekijää, tulee työpaikalle perustaa työsuojelutoimikunta, mikäli toisin ei sovita. Toimikuntaan kuuluu neljä, kahdeksan tai kaksitoista jäsentä riippuen työpaikan olosuhteista. Neljäsosa jäsenistä, joista yhden on oltava työsuojelupäällikkö, edustaa työnantajaa. Kolme neljäsosaa toimii työntekijöiden edustajina. Työsuojelutoimikunta käsittelee kysymyksiä, jotka liittyvät työsuojeluun, mutta päätösvaltaa sillä ei ole. Tehtäviin sisältyvät lisäksi työkykyä ylläpitävä toiminta työpaikalla sekä työterveyshuolto. (Nyyssölä ym. 2003, 171.) Työsuojelupiiriltä saa apua, jos työnantaja ei epäasiallisesta kohteesta tai häirinnästä kuultuaan ole täyttänyt toimintavelvoitettaan ryhtyä toimenpiteisiin. Yhteydenotto oman alueen työsuojelupiiriin käy puhelimitse. Työsuojelupiiri antaa myös ohjeita ja neuvoja, jotta asia saataisiin käsittelyyn työpaikalla. Ammattijärjestö voi tarjota oikeudellisia neuvoja. Se voi myös tarvittaessa antaa tukea ja apua

neuvottelutilanteisiin. Joskus ammattiliitto voi tukea ja auttaa riidan viemisessä oikeuden ratkaistavaksi. (Joki ym. 2008, 76.)

4.2 Työterveyshuollon rooli henkisessä työsuojelussa

Työterveyshuolto on monesti hyvä kumppani kiusatulle, kiusaajalle sekä esimiehelle hankalien tilanteiden selvittämisessä. Työterveyspsykologista, työterveyshoitajasta tai -lääkäristä voi saada ajatustenvaihtokumppanin. He voivat toimia eräänlaisena peilinä apua hakevan ajatuksille ja tuntemuksille. Heistä voi myös saada keskustelukumppaneita, joiden avulla tilanteen ja sen etenemisen jäsentäminen itselle helpottuu. Heiltä saattaa lisäksi saada apua tilanteeseen johtaneiden syiden hahmottamisessa ja tilanteen selvittelyyn sekä työssä jaksamiseen tarvittavien voimavarojen löytämisessä. Heidän kanssaan voi myös pohtia eri mahdollisuuksia tilanteen käsittelemiseksi, kuten asian esimiehen tietoon saattamiseksi. (Joki ym. 2008, 74.)

Työterveyshuolto voi tarpeen mukaan auttaa löytämään ulkopuolisen tukijan tai terapeutin. Heillä on vaitiolovelvollisuus yksittäisiä asiakkaita koskevien asioiden suhteen. Kuitenkin asiakkaan luvalla työterveyshuoltohenkilöstö voi ottaa yhteyttä esimieheen. Jos kiusattu kieltää työterveyshuoltoa ottamasta yhteyttä kiusaajaan tai esimieheen, rajoittuvat avunantomahdollisuudet vain uhrin yksilölliseen tukemiseen. Olisikin hyvä muistaa, että asioihin ei saa apua, jos niistä ei puhu. (Joki ym. 2008, 74.) Organisaatioissa työ tulisi järjestää niin, että siitä ei aiheudu haitallista kuormitusta eikä vaaraa terveyden menettämiselle tai sairauden pahenemiselle. Työnantaja on vastuussa työpaikan terveysvaarojen tunnistamisesta ja poistamisesta. Jos tämä ei onnistu, työnantaja vastaa yhdessä työterveydenhuollon ammattihenkilöiden sekä asiantuntijoiden kanssa vaarojen minimoinnista ja terveydellisen merkityksen arvioinnista. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2009.)

Työterveyshuolto käsittää työssä käyvien ihmisten perusterveydenhuollon. Työterveyshuoltolain tavoitteena on terveellinen ja turvallinen työ sekä työympäristö, työntekijän terveydestä huolehtiminen, työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen, edistäminen ja seuranta työuran eri vaiheissa. Työnantaja on velvollinen järjestämään työntekijöille tämän ehkäisevän terveydenhuollon palvelut. Lisäksi työterveyshuolto voi,

työnantajan niin halutessa, sisältää myös sairaanhoito- ja muita terveydenhoitopalveluja. Työnantaja voi järjestää tarvitsemansa työterveyspalvelut perustamalla oman tai toisten työnantajien kanssa yhteisen työterveysaseman. Vaihtoehtoisesti hän voi ostaa palvelut yksityiseltä palvelujen tuottajalta, kuten terveys- tai lääkärikeskukselta. Kuntien on tuotettava alueellaan sijaitseville työ- ja toimipaikoille työterveyshuoltolain edellyttämät työterveyshuollon palvelut. Tätä käytäntöä sovelletaan myös osaksi yrittäjiin ja omaa työtään tekeviin. Tämän myötä terveyskeskusten järjestämä työterveyshuolto on erittäin merkittävässä asemassa työterveyspalvelujen turvaamisessa eritoten maaseudulla, missä harvoin on vaihtoehtoisia palveluntuottajia. (Hanhela ym. 2004, 295–297; Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2009.)

Hyvä työterveyshuoltokäytäntö vaatii yhteistyötä, tarvelähtöisyyttä, prosessiajattelua sekä laadun hallintaa. Kansaneläkelaitos korvaa työnantajalle puolet työterveyshuollosta aiheutuneista tarpeellisista ja kohtuullisista kustannuksista. (Hanhela ym. 2004, 295–297; Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2009.) Yrittäjä, työnantaja ja muu omaa työtään tekevä on oikeutettu työterveyshuoltolain 9 §:n mukaisesti saamaan sairausvakuutuslaissa säädettyjen perusteiden mukaista korvausta niistä kustannuksista, jotka ovat aiheutuneet työterveyshuoltolaissa säädetyn työterveyshuollon ja muun terveydenhuollon järjestämisestä. (Kansaneläkelaitos 2010, 1.)

4.3 Esimiehen velvollisuudet työpaikkakiusaamisen eliminoimiseksi

Ensisijaisesti työyhteisön ongelmat tulisi käsitellä työyhteisön sisällä. Esimiehet ovat näissä epäasiallisen käyttäytymisen torjumis- ja poistamistilanteissa avainasemassa. Virkamies- ja työsopimuslaeissa ovat perussäädökset työntekijän ja työnantajan velvollisuuksista ja vastuusta. Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus pitää huolta työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä. Työnantaja on myös uuden työturvallisuuslain mukaan velvoitettu puuttumaan työpaikoilla esiintyvään epäasialliseen kohteluun. Henkisen väkivallan tunnistaminen on yksi esimiehen keskeisistä tehtävistä, vaikka sen tunnistaminen voikin olla hankalaa. Esimiehellä on siis velvollisuus puuttua työpaikkakiusaamiseen sellaisen havaitessaan. Jos sovittujen toimenpiteiden myötä tuloksia ei kuitenkaan synny ja kiusaaminen jatkuu edelleen, on työnantajan ryhdyttävä kurinpidollisiin toimenpiteisiin kiusaamiseen syyllistyneen suh-

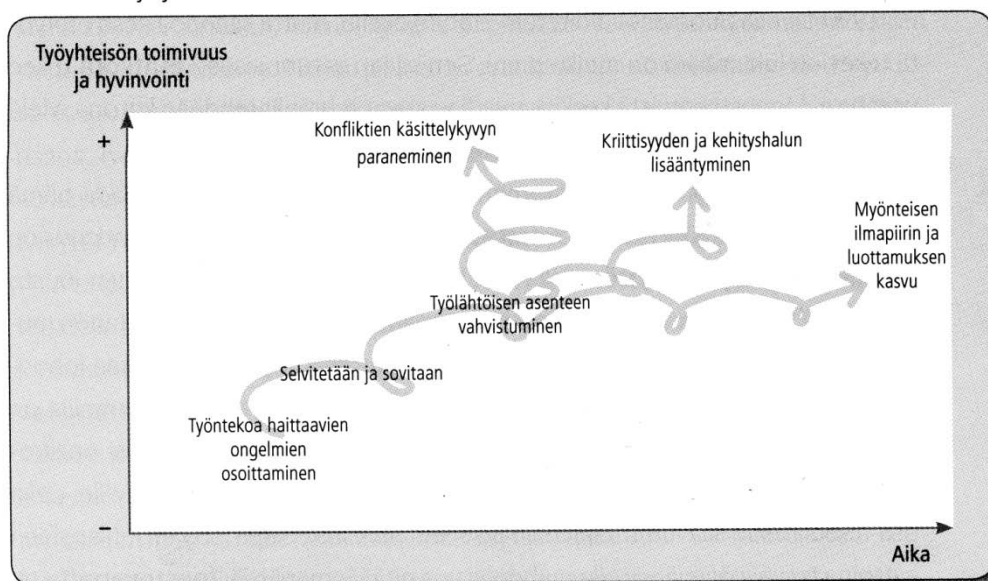
teen. Tällaisia keinoja voivat olla huomautus, kirjallinen varoitus tai lopulta jopa työsuhteen purkaminen. (Vaasan yliopiston www-sivut 2010.)

Työpaikkakiusaamisen lopettamiseksi kiusaaminen on tunnistettava mieluiten jo heti alkuvaiheessa ja esimies on tällöin avainasemassa. Hän omaa vallan ja vastuun puuttua jokaiseen työpaikan ilmiöön, myös kiusaamiseen. Sen vuoksi hänellä tulisi olla kyky ymmärtää tätä henkilöstöjohtamisen tärkeintä haastetta. Esimiehillä on usein melko puutteelliset tiedot ja asenteissakin on parantamisen varaa. Tulevaisuuden johtajien tulisikin kehittää itselleen kiusaamisen ”haukansilmä”, jotta he voisivat tunnistaa tyypilliset merkit, kuten iltapäivälehtien luvun, juoruilun lisääntymisen, klikit sekä psykopaattien tunnusmerkistön. Lisäksi heidän olisi omaksuttava nollatoleranssi ja noustava voimalla kiusaamista vastaan, ennen kuin se ehtii edes kunnolla alkaa. (Korhonen 2009, 79.)

Toisena tärkeänä asiana kiusatun olisi itse tunnistettava tilanne. Aiemmin puhuttiin kiusatun syistä olla tunnistamatta tai hyväksymättä kiusatun leimaa. Uhri pohtii mieluummin vain epämääräisesti, että työpaikalla on aina kurjaa, tai että masennus vain nostaa päätään. Esimiehen omatessa pienenkin epäilyksen huonontuneesta työilmapiiristä on hänen puututtava tilanteeseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Monet hyvät esimiehet ovat aluksi eliminoineet kiusaajan mahdollisuuden kiusaamiseen ja sen jälkeen kompensoineet kiusatulle tämän kokemia epäreiluuksia lisäkehuilla sekä kiusattua miellyttävillä tehtävillä, vaikka itse kiusattu ei olisi huomannut koko asiayhteyttä. Kiusatun alettua reagoida tai kompensoinnin epäonnistuttua asia on otettava puheeksi hänen kanssaan. (Korhonen 2009, 79.)

Esimies voi pyytää työntekijöitä vastaamaan vaikka nimettömänä muutamaan seuraavaan kysymykseen: Häiritseekö joku työtekoasi niin, että siitä aiheutuu haittaa? Onko joku kommentoinut sinua, töitäsi tai jotakin muuta epäasialliseen sävyyn? Oletko ollut toistuvasti masentunut ja henkisesti loppu työpalaverista tultuasi? Onko sinulla selvästi liikaa tai liian vähän työtehtäviä? Vältteletkö työpaikalla jotakuta ja miksi? Esimies voi laskea vastauksista kertyneet pisteet yhteen ja käydä niitä läpi joko yhteispalaverissa tai yksin. Tämä saa kiusaajan yleensä varuilleen ja auttaa kiusattuja tilanteen tunnistamisessa. Lisäksi esimies saa mahdollisuuden näyttää työyhteisölleen pitävänsä tiukkaa linjaa asian suhteen. Ainoa tapa välttää monimutkaiset ja

kauaskantoiset seuraukset itselle ja koko työyhteisölle on siis nollatoleranssi ja aikainen tilanteeseen puuttuminen. (Korhonen 2009, 79.) Menestyksen ylläpitämiseksi tulisi työyhteisöjen luoda niin kutsuttu onnistumisen kierre koskien hyvinvointiin liittyviä asioita. Niin sanotut turhat poissaolot johtuvat yleensä työyhteisöongelmista. Henkisen pahan olon lisäksi ne synnyttävät asiakaspalveluongelmia, lisätyökuormaa muille työntekijöille sekä taloudellisia kustannuksia. Tämän takia ongelmiin tulisi puuttua. (Hyppänen 2007, 165.) Seuraavana on kuvio (Kuvio 5) työyhteisön onnistumiskierteestä.



Kuvio 5. Työyhteisön onnistumiskierre. (Hyppänen 2007, 165.)

Työyhteisön oppiessa käsittelemään konfliktejaan ja sen halutessa kehittää ilmapiiriään sekä toimintatapojaan kasvaa sen tuottavuus hyvinvoinnin ohella. Työhyvinvointi lisääntyy, kun yhteisiä arvoja sekä liiketoiminnallisia tavoitteita korostetaan. Tämä taas toimii apuna organisaation menestymiselle, ja tällä tavalla ihmisten johtaminen ja liiketoiminta kulkevat käsi kädessä. (Hyppänen 2007, 165–166.)

4.4 Työpaikkakiusatun selviytymismahdollisuudet

Kiusatulla on velvollisuus puuttua kiusaamiseensa ensin itse ja osoittaa näin kiusajalleen, että hän ei hyväksy tällaista käytöstä. Kiusattu voi tässä tilanteessa käyttää tukenaan työtoveria, luottamusmiestä, työsuojeluvaltuutettua tai työterveyshuoltoa. (Inna, Laine & Norri 2006.) Jos kiusattu haluaa päästä eroon työpaikkakiusaamisesta,

on hänen kerrottava siitä. Työpaikan vihaaminen, nurkissa piileskeleminen tai yksin itkeminen ovat varmoja teitä alaspäin. Tilastojen mukaan työpaikkakiusaaminen häviää itsestään vain ani harvoissa tilanteissa. Päinvastoin se tilastojen mukaan useimmiten vain pahenee. Jos uhri ei raportoi tapahtuneesta ajoissa, hän saattaa menettää uskottavuutensa myöhemmin. (Korhonen 2009, 112.)

On hyvä pitää mielessä, että työpaikkakiusaamista ei tarvitse hyväksyä missään olosuhteissa. Ensireaktioksi riittää pelkkä ”en hyväksy”. On hyvä aloittaa konfrontointi eli vastakkainasettelu heti, kun havaitsee kiusaamisen tai epäilee jonkun työyhteisön jäsenen omaavan taipumuksia siihen. Konfrontoinnin ohella kannattaa aloittaa todisteiden kerääminen. Kiusaaminen on hyvä dokumentoida hyvin, vaikka kantelua tai valitusta ei koskaan tekisikään. Milloinkaan ei voi tietää, mikä tulevaisuudessa odottaa. Myöhemmin tapahtumia voi olla hankala muistaa ja ikäviin asioihin palaaminen saattaa tuntua vaikealta. Kiusatun ainoa mahdollisuus avunsaantiin on johdonmukainen kertomus tapahtuneesta, ja jos kiusaaja pääsee satuttamaan uhriaan, uupumus sekä muut oireet saattavat viedä kiusatulta tarvittavat voimat asioiden mieleenpalauttamiseen sekä todisteiden hankkimiseen. Ei siis ole järkevää jäädä odottamaan tilanteen paranemista, sillä useimmiten niin ei käy. Raja on vedettävä välittömästi ensimmäisten kiusaamiseen viittaavien merkkien ilmaantuessa. (Korhonen 2009, 87.)

Todistustaakka kiusaamistilanteissa on valitettavasti yhä uhrilla. Vain harvoin työpaikkakiusaamista käsitellään rikoksena, jolloin taakka ainakin osittain siirtyy työnantajalle. Vaikka lääkärit toteaisivat uhrilla kaikki tyypilliset oireet, on uhrin todistettava todistamasta päästyään. Suurin osa työtovereista ei ota kantaa asiaan. He eivät todista kiusatun puolesta. Toki on muutamia onnellisia yksittäistapauksia, joissa koko työyhteisö yhdessä on valittanut kiusaajapomosta tai -kollegasta. Tämäkin on kuitenkin melko harvinaista. Työntekijät, jotka ovat kokeneet häirintää, ovat aina omillaan avunsaannin suhteen. Kaikki riippuu siitä, miten he itse pystyvät todentamaan oman kohtelunsa ja käynnistämään juuri omaan työtilanteeseensa vaikuttavia toimenpiteitä. Kiusaamista ei tarvitse hyväksyä, vaikka monet muut olisivatkin kestäneet sitä vuosikausia. (Korhonen 2009, 87–88.)

Eläminen digiajassa helpottaa todisteiden keruuta. Valokuvaaminen, äänittäminen sekä kopiointi ovat helppoja ja kohtuullisen halpoja tapoja tallentaa tietoa. Kiusatun

kannattaa siis pukeutua taskulliseen työvaatteeseen ja pitää nauhuria mukanaan. Nauhurin voi opetella napsauttamaan päälle nopeasti kiusaamistilanteissa, tai sillä voi nauhoittaa koko päivän ja tallentaa kiusaamistilanteet vaikka tietokoneelle, jos taidot vain riittävät. Kyseinen toiminta ei ole lainvastaista ja se saattaa olla uhrin ainoa mahdollisuus. Kiusaajat sekä silminnäkijät eivät yleensä koskaan puhu totta. He kieltävät ja selittelevät. Tutkimusten mukaan ryhmän mukana valehtelu on välillä jopa tahatonta. Kiusattu ei kuitenkaan koskaan saa äänittää liikesalaisuuksia, ellei niiden erottaminen uhria koskevasta asiattomasta kielenkäytöstä ole mahdotonta. Loukkaavista lapuista ja työpisteestä, josta esimerkiksi puuttuu tuoli, on hyvä ottaa valokuva. Lisäksi asiattomista viesteistä kannattaa lähettää kopiot yksityiseen tai luotettavan ulkopuolisen henkilön sähköpostiin. Kaikki kirjalliset päätökset sekä saadut ohjeet on järkevää kerätä mappiin, koska milloinkaan ei voi tietää, mikä asia pitää tarkistaa myöhemmin. (Korhonen 2009, 88–89.)

Kiusaaja sekä kiusaamisilmapiirin vahingoittama organisaatio saattavat väittää mustaa valkoiseksi, eikä kiusatulla myöhemmin ole varmuutta siitä, että hän saa kaikki itseään koskevat ja kiusaajan kannalta raskauttavat paperit, koska niitä katoaa. Kotona ollessaan uhrin olisi hyvä kirjoittaa kalenteriin lyhyet muistiinpanot kiusaamistilanteista sekä dokumentoimastaan aineistosta. Ilman niitä kiusattu on myöhemmin heikoilla, jos hän haluaa ottaa asian esille. Ja vaikka hän ei sitä tekisikään, oma aktiivisuus sekä tietoinen puolustautuminen antavat hänelle voimia ja uskoa itseensä. Vaikka henkilö onkin kohde tai uhri, hän ei vaivu masennukseen, vaan kerää aktiivisesti aineistoaan ja on myöhemmin vapaa päättämään, käyttääkö sitä vai ei. Muistiinpanojen tekemisestä on apua myös harhaluulojen poistamisessa. Jäsennettyään kiusaamisen pääkohdat paperille, kiusattu tunnistaa itekin paremmin, mistä oikein on kysymys. (Korhonen 2009, 89–90.)

Kiusatun kestämisen lähtökohtana on käsitys siitä, mitä on tapahtumassa. Tämän takia työpaikkakiusaamisen tunnistamisella sekä tunnustamisella ainakin itselleen on niin suuri rooli. Kestämisen strategioita on ainakin yksi kutakin erilaista persoonallisuutta kohden. Kestäminen helpottuu, jos oman tunteensa nurkkaan ahdistetuksi joutumisesta pystyy välttämään. Vapauden tunteen säilyessä tunnelin päässä näkyy aina valoa. Kuten aiemmin todettiin, suuri apu kestämiseen on todisteiden keruu. Niiden kokoaminen herättää tunteen siitä, että kiusatulla on mahdollisuus aloittaa prosessi,

jonka myötä kiusaajan toiminta voidaan tutkia, ja joka voi johtaa kiusaajan kannalta melko ikäviin seurauksiin. Vaikka kiusatulle kävisi miten tahansa, on hänen syytä kysyä itseltään, voiko se loppujen lopuksi olla esimerkiksi psykopaatin sadismin aikaansaamaa tuhoa huonompi vaihtoehto. (Korhonen 2009, 100–101.)

Stressireaktio, jälkitraumaattinen syndrooma, yli kaksinkertainen sydän- ja verisuonitautien riski, luuston, selkärangan ja lihaksiston vaivat, avioero, juopottelu ja itsemurha ovat vain osa tutkimusten mukaisista, kiusaamisen laukaisemista seurauksista. On myös hyvä muistaa, että vaikka työpaikkakiusaajaa ei erotettaisikaan, esittämällä konkreettisia todisteita epäasiallisesta toiminnasta lyödään häneen kuitenkin leima. Osa ainakin uskoo todisteisiin ja myös muilla alkaa epäilykset kiusaajan todellisesta luonteesta herätä. Kiusattujen valituksia usein vähätellään ja kutsutaan ”näkemyseroiksi”, vaikka todellisuudessa äänitteet, valokuvat ja asiapaperit ovat paljon enemmän. Vaikka uhri ei kiusaajalleen saisi muuta tehtyä, niin ainakin hän saa aikaan leiman, joka seuraa omistajaansa ja voi näin auttaa seuraavaa uhria pysäyttämään tämän pahantekijän. Todistusaineiston keruussa hyvä puoli on se, että sen voi tehdä yksin. On monia, jotka eivät halua tunnustaa itselleen tai kenellekään muulle joutu-neensa tällaisen epäasiallisen käytöksen uhriksi. Todisteita voi kerätä ja jäsentää ilman muiden apua ja myöhemmin päättää, käyttääkö niitä vai ei. (Korhonen 2009, 100–101.)

Puhuminen luotettavalle ystävälle on myös yksi hyvä keino. Useimpia ihmisiä puhuminen helpottaa. Lisäksi se auttaa asioiden jäsentelyssä, vaikkakaan ei yhtä paljon kuin muistiinpanojen tekeminen. Ystävän tuki luo myös uskoa omaan itseensä. Jos asiaansa lähtee viemään eteenpäin, on usko omaan itseensä välttämätön, ja se joutuu myös koville. Ei kuitenkaan kannata puhua kenellekään omalle työtoverilleen, vaikka tämä olisi miten hyvä ystävä, eikä lähellä työyhteisöä oleville kontaktihenkilöille, vaikka se jossakin vaiheessa tuntuisikin hyödylliseltä, koska siitä voi koitua paljon haittaa. (Korhonen 2009, 101.)

Ammatillisten verkostojen jäsenillä sekä työtovereilla on aina jossakin mielessä omia etuja ajettavanaan. He ovat jollakin tavalla yhteydessä kiusatun organisaatioon ja riippuvaisia sen ihmissuhdeverkostoista sellaisilla tavoilla, joista uhrilla ei ole aavistustakaan. Heidän toimintansa ei siten koskaan ole vastoin heidän omaa etuaan, ei-

vätkä he vaaranna itseään osallistumalla ikävään tapaukseen tai asettumalla altavastajan asemaan kiusatun puolelle. He sulkevat yleensä silmänsä, unohtavat tapahtuneen tai yksinkertaisesti valehtelevat. Ei ole myöskään pois suljettua, että tilanne uusiutuisi myöhemmin tai asianosaisten välillä syntyisi jonkinlainen kilpailu. Tällöin tekijät käyttävät uhriaan vastaan kaikkea, mitä tämän aikaisemmista kokemuksista tietävät. Etukäteen puhuessaan kiusattu saattaa paljastaa heikon kohtansa. Lisäksi saattaa käydä niin, että uhrin tutut taipuvat tapauksen vääristelyyn tai pyrkivät kiusattua aikaisemmin kiusanneen henkilön yhteyksien avulla vaikuttamaan johonkin uhrille tärkeään henkilöön hänen uudessa elämäntilanteessaan. Tutut voivat myös saada aikaan kilpailun jostakin hankkeesta. Mikään ei ole mahdotonta. On siis hyvä muistaa, että omasta työpaikkakiusaamisesta ei koskaan kannata puhua työkavereille tai esimiehelle. Oman mielipiteensä asiasta voi toki kertoa. (Korhonen 2009, 101–102.)

Puhua kannattaa vasta ja vain silloin, kun kiusatulla on jättää ensimmäinen valitus. Silloinkin valituksen ulkopuolelta puhuminen ei ole järkevää. Muuten kiusattu voi varautua kuulemaan, että "minulle hän sanoi aivan toisin", vaikka olisi valinnut sanansa vain vähän asiakirjoista poiketen. Kaikkein tärkeintä kiusatulle on oman vakuuttavuutensa säilyttäminen, sillä psykopaatit varsinkin ovat näyttelemisen mestareita. Mikäli uhrilla ei ole minkäänlaisia todisteita konkreettisista teoista ja hän vain yleisesti valittaa, että häntä kiusataan, ovat mahdollisuudet hänen oman tilanteensa parantamiseen hyvin pienet. Kumppanille tai lähisukulaisille työpaikkakiusaamisesta puhuminen ei myöskään yleensä ole paras vaihtoehto, sillä he ovat uhrin kautta ikään kuin kohteena itsekin ja suhtautuvat asiaan sen mukaisesti. Heille puhuminen ei suoranaisesti aiheuta mitään haittaa, toisin kuin työtoverien kanssa puhuminen, toisaalta myös hyödyt saattavat ajan mittaan huveta, sillä riskinä voi olla suhteiden kariutuminen liian kuormituksen vuoksi. Työpaikkakiusaamisen kestäminen vaatii voimia. Tämän takia kumppanin, perheen ja suvun yllirasittamista työpaikan kauhukertomuksilla olisi hyvä välttää. (Korhonen 2009, 102.)

Yleensä uhri ei muista, että hänen läheistensä kärsimykset ovat lähes yhtä suuret kuin hänen omansa, mutta he ovat uhria avuttomampia toimimaan, puolustautumaan tai konfrontoimaan uhrin työtovereita. Läheisten rasittuminen ja tuska kasvattaa automaattisesti uhrinkin tuskaa. Kaiken lisäksi tällaisessa paineessa on mahdollista, että koko perhe sairastuu masennukseen tai ajautuu riitelyyn tai alkoholin käyttöön. Per-

heelle on kuitenkin hyvä kertoa rehellisesti, mitä tapahtuu ja miten he voivat tukea kiusattua tämän puolustautumisessa. On kuitenkin vältettävä rasittamista heitä liikaa, sillä huutamisen, hermostumisen, masennuksen ja unettomuuden levitessä kotiin, myös uhrin voimavarat katoavat. (Korhonen 2009, 102–103.)

Yksi varteenotettava vaihtoehto on psykoterapeutti. Heillä on yleensä runsaasti kokemusta työpaikkakiusaamisasioista ja heidän puheilleen on mahdollista päästä ilmaiseksi esimerkiksi yleisen terveydenhuollon tai työterveyshuollon kautta. Työpaikkakiusaamistapaukset ovat yleisempiä kuin monet uskovat. Terapeutit voivat antaa todella hyviä, konkreettisia ohjeita todisteiden keruuseen sekä konfrontointiin. Heillä on myös taito seurata kiusatun tilaa ja ilmoittaa heille, milloin olisi aika käydä lääkärissä tai turvautua muihin toimenpiteisiin. He eivät kuitenkaan pakota kiusattua tekemään mitään vastoin tämän omaa tahtoa. Terapeutit ovat vaitiolovelvollisia, ja useimmiten he sitoutuvat kitkemään työpaikkakiusaamisen pois työyhteisöstä. Heistä on myös apua perhesuhteissa, sillä tällaisissa tilanteissa on riski, että perhe kärsii tilanteesta kohtuuttomasti. On lisäksi muistettava, että lapset oireilevat melko varmasti jollakin tasolla vanhempiensa kiusaamistilanteissa, vaikka heille ei suoranaisesti niistä kerrottaisikaan. Jos ei muutoin, ainakin lasten takia kiusatun on tehtävä tilanteelle jotakin ja päästävä irti siitä. (Korhonen 2009, 103.)

Terapeutteja toimii myös yksityisellä sektorilla, ja internetistä sekä puhelinluettelon keltaisilta sivuilta löytyy psykoterapeuttien ilmoituksia, joista käy ilmi heidän osamisolueensa sekä yhteystiedot. Hinnat vaihtelevat suuresti, mutta keskiverto tuntihinta on 80 euroa ja veloitus puolesta tunnista on noin 55 euroa pääkaupunkiseudulla. Maksusta on kuitenkin mahdollista saada KELAn korvausta, jos terapian tarpeelle on erikoislääkärin todistus. Korvausta on siis käytännössä anottava psykiatrin lausunnon yhteydessä. Terapiaprosessi pysyy luottamuksellisena, eikä tieto leviä työpaikalle, ellei uhri itse tee aloitetta. Työpaikkakiusaamistapauksen ollessa kohtuullisen vakava on terapiaa varten tarvittavan psykiatrin lausunnon saaminen varmaa. Monet terapeutit saattavatkin antaa neuvoja tuen hakemiseen ja suositella heidän kanssaan yhteistyötä tekeviä psykiatreja, jotka voivat tarvittaessa kirjoittaa lausunnon. Kannattaa ottaa yhteyttä hyvältä tuntuvaan terapeuttiin ja käydä puhumassa omasta tilanteestaan sekä tiedustella asiaa. Lisäksi monilla yhdistyksillä ja järjestöillä on tarjota erilaisia terapiapalveluja. (Korhonen 2009, 103–104.)

Terapian tarjoamilla ohjeilla on suuri vaikutus työssä jaksamiseen ja työpaikkakiusaamisen kestämiseen. Terapia on hyvä aloittaa ennen kuin on täysin uupunut. Jos tilanne on jo siirtynyt alkoholi- tai lääkeriippuvuuden suuntaan, on palautuminen paljon vaikeampaa, mutta yhä tärkeämpää. Mitä kauemmin työpaikkakiusaaminen jatkuu ja mitä syvemmälle sen vaikutukset porautuvat, sitä vaikeampaa on tyypillisistä oireista selviytyminen, omien voimavarojen löytäminen sekä niiden kerääminen tehokkaaseen puolustautumiseen. Maailmassa on monia hyviä työntekijöitä, joilla on yhä kiusaamisen jättämät arvet ja vaikutukset syvällä sisimmässään, vaikka itse kiusaaminen on loppunut jo aikoja sitten. Työpaikkakiusaamisen päättyessä käsittelyyn, jossa korvausten pyytäminen on mahdollista, kannattaa merkittävät taloudelliset menetykset, kuten esimerkiksi terapian kustannukset, liittää osaksi korvausvaatimusta. Korvausvaatimukseen riittää pelkkä lasku. Mitään luottamuksellisia tietoja, lausuntoja tai kuvauksia uhrin oireista ei siihen siis liitetä. (Korhonen 2009, 104.)

Ennen asian eteenpäin raportoimista voi asianajajan konsultoiminen olla kannattavaa. Jos kuukauden nettotulo on noin 1500 euroa tai vähemmän, voi valtion oikeusaputoimistosta saada edullista tai jopa ilmaista apua. Myös ammattiliitoilla on omat asianajajansa, joiden velvollisuus on neuvoa jäseniään. Heille voi soittaa tai sopia tapaamisen, jolloin he voivat tutustua kiusatun kertomukseen ja kuulla tämän todisteita. Asiantuntijan arvio kertomuksen todenperäisyydestä voi tehdä uhrin olon varmemmaksi käsittelyissä. Liiton juristi voi usein neuvoa liiton suosittelman asianajajan, jos hänellä itsellään ei ole vastaanottoa. Useimmiten ensimmäinen vastaanotto on maksuton. Mikäli kiusatulla on kertomus paperilla ja aineisto koossa, tämä yksikin käynti voi olla hyödyllinen, ja uhri saa hyviä neuvoja asian käsittelyyn. Jos uhri ei kuulu mihinkään ammattiliittoon, on hänen hyvä tarkistaa kuuluvuutensa johonkin yhdistykseen, jolla on tarjota jäsenilleen juristien apua. Useat yhdistykset, kuten esimerkiksi naisjärjestöt, tarjoavat viikoittaista juristipäivystystä jäsenilleen. Yleensä jonot ovat pitkät, mutta palvelu kuitenkin hyvää ja jäsenmaksua lukuun ottamatta myös ilmainen. On siis suositeltavaa liittyä johonkin liittoon tai yhdistykseen. (Korhonen 2009, 105–106.)

Lisäksi työsuojelupiiriin voi soittaa ja keskustella omasta tapauskertomuksesta sekä sitä tukevasta aineistosta asiantuntijan kanssa. Juridisen asiantuntijan antamasta lausunnosta on vähintään kolme etua. Ensinnäkin uhri saa tarkistettua koko aineistonsa

pitävyyden. Toiseksi hän on paljon varmempi puolustaessaan kertomustaan esimiesten ja kiusaajien edessä. Kolmanneksi juristi voi kertoa, miten kiusatun tulee menettellä, jos ensimmäinen raportointi ei tuota tulosta. Juristin hankkiminen yksityisesti on toki myös mahdollista. Tällöin on kuitenkin hyvä selvittää taas ammatti- tai asianajajaliiton suosittelemat henkilöt. Suuret ja tunnetut asianajotoimistot ovat rajanneet itsensä ainoastaan työnantajapuolen käyttöön. Tilanne on harmillinen ja tästä voi osaltaan nähdä, kuinka kilpailu maassamme toimii ja miten merkityksettömänä yksittäisen ihmisen asiat nähdään. (Korhonen 2009, 105–107.)

Pienet toimistot omaavat onneksi työasioissakin päteviä asianajajia ja kiusattu löytää varmasti myös työntekijästä kiinnostuneen asianajajan, kunhan jaksaa etsiä huolella. Eri asianajajat ovat erikoistuneet eri aloihin. Olisi hyvä, jos kiusattua auttavalla asianajajalla olisi kokemusta juuri kiusatun omalta alalta. Sukulais- ja tuttavapiirien juristit ovat harvoin tekemisissä saman alan asioiden kanssa. Lisäksi työpaikkakiusaaminen on sen verran hankala asia, ettei pelkän opiskeluajan yleistiedon omaava ilmaisneuvoja pysty asiaa paljoakaan auttamaan. Seurauksena saattaa olla vain vaivautumista ja turhautumista molemmin puolin. Sukulaisilta ja tuttavilta voi kuitenkin kysellä neuvoja hyvän asianajajan löytämiseksi. (Korhonen 2009, 106–107.)

Oikeuteen asti meneminen asianajajan kanssa koituu melko kalliiksi, mutta jos kiusattu on tehnyt kertomuksen ja jäsentänyt aineistonsa, pystyy asianajaja kertomaan hyvinkin pian, onko prosessiin ryhtyminen kannattavaa. Häviöjä luonnollisesti maksaa kulut. Uhri voi myös minimoida riskiä sekä säästää kuluissa tekemällä niin kutsutun jalkatyön itse. Toisin sanoen järjestää todisteensa ja jäsentää kertomuksensa paperille. Asianajajan puheilla ei tarvita rahaa välttämättä heti. Ensimmäinen lasku ilmestyy todennäköisesti työsuojelupiiriltä saadun vastauksen tai ensimmäisen käydyn oikeusasteen jälkeen. Laskutukseen liittyvistä yksityiskohdista on kuitenkin hyvä keskustella asianajajan kanssa. Asianajotoimistoilla on aina omat hinnastonsa, jotka ovat löydettävissä niiden nettisivuilta. Kalleimmaksi tulee, jos asianajaja joutuu siirtymään pois toimistoltaan. Jos uhrilla ei ole taloudellista riskinottovalmiutta ja hän pelkää kuluja, on hänen syytä sopia asianajajansa kanssa niin, että tämä tavoittelee mahdollisimman pikaista sovintoa, vaikka se olisikin laihempi. Omin ja ilmaisavuinkin kiusattu pääsee jo pitkälle. (Korhonen 2009, 107–108.)

Kiusattu ei voi kuitenkaan odottaa, että terapeutin tai asianajajan apu pyyhkisi konkreettisesti koko kiusaamisongelman pois. Ei ole myöskään syytä olettaa, että kiusatun kerrottua asiansa terapeutille, tämä lähtisi uhrin työpaikalle hoitamaan asiaa. Valta on vain esimiehellä ja vakavimmissa tapauksissa poliisilla. Poliisin väliintulolle edellytyksenä on kuitenkin rikos. Vasta vähitellen on alettu ymmärtää, että työpaikalla esiintyvä henkinen väkivalta ja siihen puuttumattomuus on koko yhteiskuntaa vahingoittava rikos. Asianajaja auttaa tarvittaessa viranomaisten avulla, jotta tilanteeseen saataisiin ratkaisu. Työterveyshuollon terapeutit voivat osallistua työpaikan erinäisiin palavereihin ja antaa niissä tukensa kisatulle, mutta he eivät pysty tekemään päätöksiä kiusaajan suhteen. Uhrin esimies voi kuitenkin kuunnella terapeutin näkemyksen tilanteesta ja ottaa asian vakavasti. Tässä mielessä työterapeutin apu on aina arvokasta. Useimmiten kiusaamistapauksia käsiteltäessä kiusaaja väittää kiusatun valehtelevan tai liioittelevan kärsimänsä vahingon määrää. Tässäkin tilanteessa on hyvä, että uhrin oman aineiston lisäksi on myös olemassa lääkärin, terapeutin, ulkopuolisen ystävän tai heidän kaikkien dokumentoima aineisto siitä, että kiusattu on kertonut heille oireistaan, seuraamuksista sekä kärsimyksistään jo tietystä päivästä lähtien. Kiusatun onnistuessa saamaan kärsimyksistään korvausta se lasketaan alkamaan todennettavasta päivästä lukien. (Korhonen 2009, 110–111.)

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön aiheena oli työpaikkakiusaaminen työyhteisöongelmana. Tarkoituksena oli selvittää, mitä työpaikkakiusaaminen yhtenä työyhteisöongelmista pitää sisällään, miten sitä voidaan organisaatioissa seurata ja miten sitä voisi työyhteisöissä torjua ja ennaltaehkäistä. Tarkastelussa kiinnitettiin huomiota työpaikkakiusaamisen osapuoliin ja esimiehen rooliin sekä työpaikkakiusaamisen yleisyyteen. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää työsuojelullisia mahdollisuuksia työpaikkakiusaamisen ehkäisemisessä ja sen selvittämisessä, kuten työlainsäädännön, työturvallisuuden, työterveyshuollon ja esimiehen roolia sekä työpaikkakiusatun selviytymismahdollisuuksia kiusaamistapauksessa.

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on monia, kuten turvallisuus, työaika sekä työsuojelu, ja se luo perustan toimivalle työyhteisölle. Jos työhyvinvointi organisaatiossa on alhainen, ei henkilöstö kykene tehokkaaseen työskentelyyn, kehittymiseen, oppimiseen eikä uusien innovaatioiden ja luovien ratkaisujen tuottamiseen, ja näin työkyky laskee. Myös lepo sekä osaamisen taso ovat merkittäviä työntekijöiden jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä. Työkyky koostuu suurelta osin yksilön henkilökohtaisista voimavaroista, joita ovat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky, terveys, ammatillinen osaaminen, arvot, asenteet sekä motivaatio. Työ itsessään, työyhteisö, työolot sekä organisaatio ovat lisäksi voimakkaita tekijöitä, joiden ohella myös yhteiskunnan säännöt ja rakenteet sekä perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot vaikuttavat työkykyyn. Sekä ihminen että työ muuttuu koko ajan, ja tämän takia jokaista työkykyyn vaikuttavaa osatekijää olisi kehitettävä jatkuvasti, sillä osatekijöiden keskinäinen yhteensopivuus takaa hyvän työkyvyn.

Ei ole olemassa työyhteisöä, joka välttyisi työhyvinvointiongelmilta. Jokaisessa organisaatiossa esiintyy ihmisten välisiä ristiriitoja ja ongelmia, jotka vaativat toimenpiteitä elleivät ne ratkea itsestään. Yleisimpiä syitä työhyvinvointiongelmiin ovat liiallinen stressi ja kiire, ihmissuhteet, esimiestyö ja johtaminen sekä työn organisointi. Jotta ongelmat eivät syvenisi ja kasaantuisi ja muodostaisi lopulta negatiivista kierrettä, on niihin syytä puuttua ajoissa. Työhyvinvointiongelmia ovat esimerkiksi työtymättömyys sekä erilaiset yhteistyöongelmat, jotka saattavat johtaa kiusaamiseen, häirintään tai henkiseen väkivaltaan. Vakavin tilanne on kyseessä silloin, kun kiusaamistilanteeseen on osallisena itse esimies tai mahdollisesti koko organisaation johto. Tällöin tuloksena on usein se, että kiusattu vaihtaa työpaikkaa ja asia jää käsittelemättä. Työyhteisöongelmiin tulisi aina puuttua, mutta ilman havainnointia se ei onnistu. Esimiehen on seurattava työyhteisössä esiintyviä ongelmiin viittaavia merkkejä, ja mikäli ongelmia löytyy, on niihin lähdettävä välittömästi etsimään ratkaisuja.

Työpaikkakiusaaminen on yksi työhyvinvointiongelmistä ja sitä on esiintynyt organisaatioissa jo pitkään. Kiusaamisen ilmenemismuotoja on useita ja niiden tulkitseminen saattaa joskus olla monimutkaista, sillä jokainen kokee kiusaamisen omalla tavallaan. Yleisimpiä kiusaamistapoja ovat sosiaalinen eristäminen, alistaminen, loukkaaminen sekä kiusatun naurunalaiseksi saattaminen tavalla tai toisella. Kiusatusta saatetaan tehdä täysin ulkopuolinen, eikä häntä huomioida mitenkään. Työpaikka-

kiusaamista esiintyy myös häirintänä, joka voi olla seksuaalisväritteistä. Vielä pahemmaksi tilanne muuttuu silloin, kun häirintää harjoittaa esimies, ja tällöin tilanteeseen saattaa liittyä lisäksi uhkaus tai lupaus.

Työpaikkakiusaamiseen liittyy aina vähintään kaksi osapuolta; kiusaaja ja kiusattu. Näiden osapuolten lisäksi kiusaamistilanne vaatii syntyäkseen sopivat kiusaamisolosuhteet. Tutkimuksissa on todettu, että kuka tahansa voi olla työpaikkakiusaaja- ja kiusattu, jos ilmapiiri on tarpeeksi rämettynyt. Asemasta riippumatta sekä vahvat että heikot saattavat joutua työpaikkakiusaamisen kohteeksi, kuten missä tahansa väkivaltatapauksessa. Kiusaaminen perustuu useimmiten vallankäyttöön, jolloin kiusaajalla on halu tuntea pystyvänsä käyttämään valtaa. Hänellä on useimmiten myös tarve tehdä se niin, että muutkin näkevät ja tunnustavat hänen valtansa. Joillekin pelkkä vallantunne ei riitä, vaan kiusaajalla saattaa olla muita konkreettisia tavoitteita, kuten saada uhri tekemään jotakin. Ongelmat eivät ilmesty itsestään, vaan kiusaajat aiheuttavat niitä tahallaan sysäten kaiken syyn ja kritiikin omista virheistään kiusatun niskoille tai yrittäen saada kiusattu tekemään virheitä. Mikäli työpaikkakiusaaminen on irtisanomisperusteena tai osana työhistoriaa, ovat kiusaajan mahdollisuudet työmarkkinoilla melko huonot.

Kiusattu henkilö ei välttämättä itse tunnista osaansa kiusaamistilanteessa, vaan hän saattaa pitää itseään epäonnistujana juuri niin kuin kiusaaja haluaakin. Kiusattu voi myös olla optimisti, jolloin hän saattaa uskoa kaiken olevan vain onnetonta sattumaa. Kiusaajan toiminta saattaa kuitenkin johtaa kiusatun sairauslomalle ja lopulta pois koko työyhteisöstä. Organisaatiosta pois kiusattu työntekijä olisi oikeudenmukaisesti kohdeltuna saattanut olla kiusaajaa paljon parempi voimavara kyseiselle yritykselle. Kiusaamista kokevat henkilöt ovat useimmiten hyviä työntekijöitä. Heidän mielestään kiusaamisen julki tuominen voisi olla vaaraksi uralle ja itsekunnioitukselle, ja lisäksi se olisi merkki omasta heikkoudesta tai vähintään jämäkkyuden puutteesta. Tästä syystä monet eivät mielellään myönnä joutuneensa kiusaamisen kohteeksi. Sivustakatsojat ovat myös tavalla tai toisella mukana kiusaamistilanteessa.

Esimiehellä on vastuu työyhteisöongelmien ratkaisemisesta. Hänen on oltava tietoinen siitä, millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee ja puututtava ongelmakohtiin välittömästi sellaisista tiedon saatuaan. Työpaikoilla tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja

huonosti toteutettuina ne aiheuttavat kriisitilanteita, jotka tulee ratkaista mahdollisimman pian, jotta suuremmilta ongelmilta välttyttäisiin. Yksi esimiehen velvollisuuksista on työpaikkakiusaamistapausten käsittely, joissa hänellä on mahdollisuus käyttää apunaan työterveyspsykologia tai ulkopuolista asiantuntijaa. Esimiehen on otettava jokainen tietoonsa tuleva kiusaamistapaus vakavasti ja ryhdyttävä välittömästi toimiin. Tilanteen selvittämiseksi esimiehen on hyvä keskustella ensin kahdestaan jokaisen asianosaisen kanssa, jotta kukin saa esittää oman näkemyksensä tapahtuneesta. Tämän jälkeen esimiehen on järjestettävä kaikkia osapuolia koskeva yhteiskeskustelu, jonka tavoitteena on löytää tilanteeseen oikeudenmukainen ratkaisu. Tehyjen ratkaisujen noudattamista on hyvä seurata pitämällä muutaman kuukauden välein seurantalaveri, jossa sovittujen toimenpiteiden ja sopimusten vaikutusta arvioidaan.

Lähes jokainen on jossakin elämänsä vaiheessa tekemisissä työpaikkakiusaamisen kanssa. Kyseessä saattaa olla vain lukukokemus tai tutulta kuultu kertomus, sillä aihe on nykyään hyvin tuttu, ja uusia kiusaamistapauksia ilmenee jatkuvasti. Asenteilla ja ilmapiirillä uskotaan olevan omat vaikutuksensa työpaikkakiusaamisen maailmanlaajuiselle lisääntymiselle ja tämän vuoksi näihin kyseisiin tekijöihin tulisikin jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Asenteista ja ilmapiiristä huolimatta jokaisella työpaikalla esiintyy monia erilaisia ristiriitoja, mutta niissä ei läheskään aina ole kyse työpaikkakiusaamisesta, vaikka ne aiheuttaisivatkin ahdistusta tai epävarmuutta.

Työelämässä on lisäksi mukana työsuojelutoimenpiteet, joiden huomioiminen kuuluu ensisijaisesti työnantajalle, mutta myös työntekijöille. Mikäli tilanne ajautuu kuitenkin kiusaamiseen, on sen selvittämiseen mahdollista saada apua ja tukea eri tahoilta, kuten työsuojeluhenkilöstöltä tai työterveyshuollosta. Työterveyshuolto käsittää työssä käyvien ihmisten perusterveydenhuollon ja sen rooli onkin merkittävä useimmissa kiusaamistilanteissa, sillä sen alaisuudessa työskentelevistä henkilöistä voi kiusattu, kiusaaja tai esimies saada asiantuntevan keskustelukumppanin. Työnantajalla on velvollisuus järjestää työterveyspalvelut työntekijöilleen. Lisäksi työssä käsiteltiin työpaikkakiusaamiseen liittyviä työlainsäädännön kohtia. Eri laeissa on asetuksia työpaikkakiusaamisen estämiseksi, mutta niilläkään ei välttämättä ole vaikutusta tähän työelämän kasvavaan ongelma-alueeseen.

Sekä esimiehellä että työpaikkakiusatulla on työpaikkakiusaamistilanteissa omat velvollisuutensa ja vastuunsa, joiden perussäädökset löytyvät virkamies- ja työsopimuslaeista. Esimiehen tärkein velvollisuus on puuttua kiusaamistilanteeseen heti sellaisen havaittuaan. Mikäli kiusaaminen jatkuu suoritetuista toimenpiteistä huolimatta, on esimiehen ryhdyttävä kurinpidollisiin toimenpiteisiin kiusaajan suhteen. Olisi myös tärkeää, että kiusattu itse tunnistaisi tilanteen. Hänen velvollisuutensa onkin puuttua kiusaamiseensa ensin itse ja pyrkiä näin estämään tilannetta pahenemasta. Jos kiusatun toiminnalla ei kuitenkaan ole minkäänlaista vaikutusta kiusaajan tekemisiin ja tämä jatkaa vaan kiusaamista, on kiusatun käännyttävä esimiehen puoleen. Todistustaakka on kuitenkin aina uhrilla eli kiusatulla, ja todisteiden keruu on tärkeä osa kiusaamistilanteen ratkaisemisessa. Apua tilanteen selvittämiseen sekä omaan jaksamiseensa uhri voi hakea mm. luottamusmieheltä, omasta liitosta, asianajajalta tai terapeutilta.

Työpaikkakiusaaminen on nykyään niin yleistä, että asiaan tulisi löytää toimiva ratkaisumalli. Työntekijöitä tulisi rohkaista ja valistaa yhä enemmän ja heitä tulisi neuvota, miten kiusaamistilanteessa olisi toimittava. Aihetta tulisi käsitellä kokonaisuudessaan enemmän organisaatioiden sisällä ja henkilöstöä tulisi valistaa, jotta he uskaltaisivat rohkeasti tuoda asioita esille, ja näin ongelmakohtiin olisi helpompi tarttua. Kiusaamistilanteita välttämällä erilaiset vakavat fyysiset ja psyykkiset sairaudet, itsetuhoinen käyttäytyminen sekä itsemurhat saattaisivat vähentyä. Kiusaamisesta koituvia seurauksia tulisikin jokaisen miettiä tarkkaan ennen kiusaamiseen ryhtymistä, sillä vaikutukset kohdistuvat kiusatun lisäksi myös kiusaajaan itseensä. Jokaisen tulisi siis miettiä itse, kannattaako toista kiusata ja näin vaikuttaa negatiivisesti työtoverin hyvinvointiin sekä riskeerata myös oma tulevaisuutensa työelämässä. Suomessa työkäisiä on tulevaisuudessa entistä vähemmän, joten me kaikki olemme vastuussa siitä, että meistä jokainen pysyisi työkykyisenä mahdollisimman pitkään. Kansantaloudellisesti ei ole kannattavaa se, että työntekijät siirtyvät ennenaikaisille työkyvyttömyyseläkkeille mielenterveydellisistä syistä. Vähäisiä eivät ole myöskään ne ongelmat, joita työpaikan kiusaamiskokemukset aiheuttavat kiusatun perhepiirissä.

LÄHTEET

- Ahonpää, T., Bergström, M., Broms, M., Ilkka-Lehto, T., Isomäki, M., Lehto, T. & Rintamäki, V. 2001. Ristiriitojen selvittämiskäytäntöjä. Opas työyhteisöille. Viitattu 18.5.2010.
<http://www1.vaasa.fi/henkilostopalvelut/julkaisut/pdf/ristiriitaopass.pdf>
- Aro, T., Ilmarinen, J., Kalimo, R., Matikainen, E. & Torstila, I. 1995. Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Esimiehen käsikirja. 2009. Toimiva työyhteisö. Helsinki: Talentum. Viitattu 14.4.2010.
<http://www.esimiehenkäsikirja.fi/esimies/index.jsp?chap=3&subsession=9>
- Hanhela, R., Heikkilä, P., Kauppinen, T., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J. & Tossavainen, A. 2004. Työ ja Terveys Suomessa 2003. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Inna, K-M., Laine, A. & Norri, S. 2006. Työpaikkakiusaaminen. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 16.3.2010.
http://terveysnetti.turkuamk.fi/Tyoikaisten/2006_Tyopaikkakiusaaminen/index.html
- Joki, M., Lahtinen, M., Soini, S. & Vartia, M. 2008. Piinan loppu. Kiusaamistilanteiden selvittely työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Joki, M., Lahtinen, M., Soini, S. & Vartia, M. 2004. Työyhteisötörmäyksiä. Ristiriitojen käsittely työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Kansaneläkelaitos. 2010. Tilitysmenettelyn käyttö yrittäjien työterveyshuollon korvaamisessa. Viitattu 18.5.2010.
[http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/250310092809PU/\\$File/Muistio%20yrittäjän%20%20tilitysmenettely%2024.3.2010%20.pdf?openElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/250310092809PU/$File/Muistio%20yrittäjän%20%20tilitysmenettely%2024.3.2010%20.pdf?openElement)
- Kitkatta.net. 2009. Opiskelijan avainasiat. Tampereen ammattikorkeakoulu, Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, Tampereen teknillinen yliopisto & Tampereen yliopisto. Viitattu 22.3.2010. <http://www.kitkatta.net/valmis/kiikari/luottamus.html>
- Kookas.fi. 2010. Kuinka yleistä työpaikkakiusaaminen on? Viitattu 8.3.2010.
<http://www.kookas.fi/articles/read/4379>
- Korhonen, K. 2009. Kiusaajat kuriin. Mitä jokaisen tulisi tietää työpaikkakiusaamisesta. Hämeenlinna: WSOY.
- Kämäräinen, M., Lappalainen, J., Oksa, P., Pääkkönen, R., Rantanen, S., Sillanpää, J., Riikonen, E. & Saarela, K. L. 2003. Työsuojelun perusteet. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Lundell, S. 2008. Kateus työyhteisössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Mironen, A. & Rissanen, T. 20.4.2006. Epäasiallinen kohtelu, häirintä, työpaikkakiusaaminen – ohjeita henkilöstön edustajille. Viitattu 16.3.2010.
<http://www.elisanet.fi/jhl611/Epaasiallinen%20kohtelu.pdf#5>

Nyyssölä, M., Rautiainen, H., Åström, J. & Äimälä, M. 2003. Käytännön työoikeutta esimiehille. Helsinki: WSOY.

Perkka-Jortikka, K. 1998. Reilu peli työelämässä. Helsinki: Oy Edita Ab.

Perkka-Jortikka, K. & Vartia, M. 1994. Henkinen väkivalta työpaikoilla. Työyhteisön hyvinvointi ja sen uhat. Tampere: Gaudeamus.

Reinboth, C. 2006. Muotokuvassa työpaikkakiusaaja. Sairaanhoitaja-lehti 6–7/2006. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto. Viitattu 14.4.2010.
http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/6-7_2006/muut_artikkelit/muotokuvassa_tyopaikkakiusaaja/

Rikoslaki. 1889. L 19.12.1889/39 muutoksineen.

Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut. Viitattu 16.3.2010.
<http://www.stm.fi/etusivu>

Suonperä, A. 2010. Työpaikkakiusaamisen noidankehä. Viitattu 8.3.2010.
<http://suonpera.tiedottaa.net/14>

Tjäder, J. 2010. Mitä työkyky on? Viitattu 18.5.2010.
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx

Työsopimuslaki. 2001. L 26.1.2001/55 muutoksineen.

Työsuojeluhallinnon www-sivut. Viitattu 9.4.2010. <http://www.tyosuojelu.fi/fi/>

Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 16.3.2010. <http://www.ttl.fi/internet/suomi/>

Työturvallisuuslaki. 2002. L 23.8.2002/738 muutoksineen.

Vaasan yliopiston www-sivut. Viitattu 16.3.2010. <http://www.uwasa.fi/>

Vartia, M. 2008. Henkinen väkivalta, kiusaaminen ja sukupuolinen ahdistelu. Viitattu 16.3.2010.
http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00052&p_teos=onn&p_selaus=

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

WSOYpro Oy:n www-sivut. Viitattu 16.3.2010.
<http://www.wsoypro.fi/wsoypro.aspx?navi=Etusivu>

Yhdenvertaisuuslaki. 2004. L 20.1.2004/21 muutoksineen.