

Saimaan ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala, Lappeenranta
Hoitotyön koulutusohjelma

Mona Heiniluoto & Rilla Nikkanen

**TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN SOSIAALI- JA TER-
VEYSALALLA –
SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS**

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

Mona Heiniluoto & Rilla Nikkanen

Työpaikkakiusaaminen sosiaali- ja terveysalalla - systemaattinen kirjallisuuskatsaus, 58 sivua, 6 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysala, Lappeenranta

Hoitotyön koulutusohjelma

Sairaanhoitaja

Opinnäytetyö 2011

Ohjaaja: lehtori Tuula Juvakka, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työpaikkakiusaamisen esiintyvyyttä, muotoja, syitä, seurauksia sekä kiusaamisen ennaltaehkäisyä ja hoitoa. Tulokset käsittelevät pääosin työpaikkakiusaamista sosiaali- ja terveysalalla, mutta niitä voi soveltaa kaikille aloille.

Opinnäytetyö on toteutettu systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, ja lähdeaineistoksi valikoitui systemaattisen hakuprosessin sekä aineiston tarkan analysoinnin tuloksena 19 monipuolista lähdemateriaalia. Lähdemateriaalit ovat pääosin suomenkielisiä ja vuoden 2005 jälkeen ilmestyneitä.

Työpaikkakiusaaminen voidaan karkeasti määritellä Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston mukaisesti toistuvaksi mielivaltaiseksi käytökseksi, joka kohdistuu työntekijään tai työntekijäryhmään ja muodostaa terveys- ja turvallisuusriskin. Sen esiintyvyyden määrittelyn tekee vaikeaksi aiheesta vaikeneminen sekä tutkimuksiin usein sisältyvä asiakkaiden ja potilaiden taholta tuleva väkivalta. Sosiaali- ja terveysministeriön (2009) mukaan terveydenhuollon- ja sosiaalipalvelujen alalla 57 % on havainnut kiusaamista joskus tai jatkuvasti.

Työpaikkakiusaamisen syyt ovat moninaisia ja niitä on joskus mahdotonta määritellä. Kiusaamiseen vaikuttavat niin kiusatun kuin kiusaajankin luonteenpiirteet. Näiden lisäksi altistavia ja ylläpitäviä tekijöitä löytyy työyhteisöstä sekä johtamisesta. Kiusaamisen seuraukset ovat aina vakavia ja kohdistuva yksilöön, työyhteisöön ja koko yhteiskuntaan. Kiusaamisen ennaltaehkäisemiseksi voidaan työyhteisössä ottaa henkinen työsuojelu puheeksi sekä määritellä yhteiset pelisäännöt. Myös työn selkeä perustehtävä sekä kehityskeskustelut ennaltaehkäisevät kiusaamista.

Työpaikkakiusaamisen varalta tulisi työyhteisössä laatia selkeä toimintamalli kiusaamistilanteiden selvittämiseksi. Työpaikkakiusaamisen hoidossa ja siihen puuttumisessa merkittävintä on asian puheeksi otto. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan puuttumaan kiusaamiseen saadessaan siitä tiedon. Apuna selvittelyssä voivat olla esimerkiksi työterveyshuolto tai työsuojeluhenkilöstö. Jatkotutkimusaiheena opinnäytetyöllemme olisi määrällinen tutkimus, jossa selvittäisiin työpaikkakiusaamisen yleisyyttä ja esiintyvyyttä sosiaali- ja terveysalalla.

Asiasanat: työpaikkakiusaaminen, sosiaali- ja terveysala, työhyvinvointi, työsuojelu

ABSTRACT

Mona Heiniluoto & Rilla Nikkanen

Workplace bullying at social and health care – a systematic literature review, 58 pages, 6 appendix.

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Health Care and Social Services, Degree Programme in Nursing

Instructor: Lecturer Tuula Juvakka

The purpose of this thesis was to describe the prevalence, causes, forms and consequences of workplace bullying. The study will also describe the prevention and treatment of bullying at work. The results deal mainly with bullying at social and health care, but they can be applied to all fields.

The thesis has been executed as a systematic literature review. In this study have been used 19 diverse source materials. The source materials were selected by systematic search process as well as the careful analysis of the material. Source materials are mainly in Finnish and published year 2005 or after.

Workplace bullying can be defined as tendency of individuals or groups to use persistent aggressive or unreasonable behavior against a co-worker. Inappropriate behavior causes a safety hazard and a risk to health at work. The research of the prevalence of workplace bullying is difficult because bullying between co-workers is still a taboo subject. In social and health care the studies often also includes the violence coming from patient or customer.

Causes of workplace bullying are varied, and sometimes impossible to define. Personal features of both parties affects to bully, but reasons of bullying can also be found from work community and management. The consequences are always serious, and they occur from the individual's mental and physical symptoms. Costs to the society are also significant. Ways to prevent workplace bullying can be for example defining the ground rules and basic task.

In case of bullying there should be clear operating model made at workplace. The most important factor in treatment of bullying is to open discussion. The law requires employer to intervene in bullying when it receives the information of it. Assist in clearing process may have several partners, such as occupational health care and safety staf. The topic for further research your thesis would be quantitative study of the prevalence of bullying, and the incidence of social and health care.

Keywords: workplace bullying, social- and health care, work welfare, work safety

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	7
3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	8
3.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	8
3.2 Hakuprosessi	9
3.3 Alkuperäisaineiston valinta	11
3.4 Aineiston analysointi	13
4 TULOKSET	13
4.1 Työpaikkakiusaaminen käsitteenä	14
4.1.1 Mikä on työpaikkakiusaamista?	15
4.1.2 Mikä ei ole työpaikkakiusaamista?	16
4.1.3 Kiusaamistilanteen eteneminen	17
4.2 Työpaikkakiusaamisen esiintyvyys	18
4.3 Työpaikkakiusaamisen muodot	20
4.3.1 Epäsuora kiusaaminen	20
4.3.2 Suora kiusaaminen	21
4.3.3 Esimiehen käyttämät kiusaamisen muodot	22
4.3.4 Työkavereiden käyttämät kiusaamisen muodot	23
4.4 Työpaikkakiusaamisen syyt	24
4.4.1 Työpaikkakiusatusta peräisin olevat syyt	24
4.4.2 Työpaikkakiusaajasta peräisin olevat syyt	26
4.4.3 Johtamisesta tai esimiehestä peräisin olevat syyt	26
4.4.4 Työpaikasta ja ilmapiiristä peräisin olevat syyt	27
4.5 Työpaikkakiusaamisen seuraukset	29
4.6 Epäasiallisen kohtelun ennaltaehkäisy	32
4.7 Työpaikkakiusaamisen hoito ja siihen puuttuminen	36
4.7.1 Työpaikkakiusaamisen selvittämisprosessi	37
4.7.2 Eri osapuolten rooli ja vastuu kiusaamistilanteiden selvittämisessä	38
4.7.3 Työpaikkakiusaamisen selvitystoimenpiteiden seuranta, jälkihoito ja toipuminen	47
4.7.4 Ongelmia työpaikkakiusaamiseen puuttumisessa	49
5 POHDINTA	50
5.1 Luotettavuus ja eettisyys	51
5.2 Johtopäätökset	52
5.3 Jatkotutkimusaiheet	55

LIITTEET

Liite 1 Hakusanat, tietokannat sekä hakutulosten määrä

Liite 2 Työpaikkakiusaamisen seuraukset

Liite 3 Työhyvinvoinnin edistäminen

Liite 4 Toimintamalli kiusatulle ja esimiehelle epäasiallisen kohtelun selvittämiseksi

Liite 5 EKSOTE:n ohje epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn

Liite 6 Työsuojelun yhteistyö ja tukiverkoston rooli

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen koostuvat useista eri tekijöistä. Niihin vaikuttavat sekä työntekijän jaksaminen ja terveys, työpaikan turvallisuus ja ilmapäästä että työn hallinta sekä asiantunteva johtaminen. Työyhteisön voidessa hyvin on työskentely osaavaa sekä tuottavaa. Tällöin työntekijät voivat kokea työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi työn tukiessa elämänhallintaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010.) Hyvässäkin työyhteisössä voidaan joutua selvittelemään erimielisyyksiä ja konflikteja. Ristiriitojen kärjistyessä voivat seuraukset kuitenkin olla vakavia. Jos yksilöiden ja ryhmien väliset erimielisyydet lisääntyvät, ihmiset alkavat voida huonosti ja sen seurauksena työyhteisön toimivuus kärsii. (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2005.)

Työpaikkakiusaamiselle löytyy useita määritelmiä. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston mukaan työpaikkakiusaaminen on toistuvaa mielivaltaista käytöstä, joka kohdistuu työntekijään tai työntekijäryhmään ja muodostaa terveys- ja turvallisuusriskin (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2002). Työpaikkakiusaaminen on yhden tai useamman henkilön toimintaa, joka on epäasiallista ja kohdistuu yhteen tai useampaan henkilöön. Kyseisen toiminnan kohde kokee sen loukkaavana ja häiritsevänä. Työpaikkakiusaaminen on jatkuvaa ja toistuvaa ja kiusaamisen kohde kokee, ettei hän pysty puolustautumaan. (Reinboth 2006.)

Kiusaamista tapahtuu eniten asiakaspalveluammateissa, esimerkiksi terveydenhuolto- ja sosiaalialalla, opetusalailla sekä liikennetyössä ja kaupallisissa ammattiryhmissä. Työolotutkimuksen mukaan väkivaltaa, häirintää ja kiusaamista kohtaavat nuoret ja naiset keskimääräistä useammin (Saari, Blomster ja Väänänen 2005). Henkistä väkivaltaa työssään on kokenut noin neljännes sairaanhoitajista ja useimmiten väkivaltaa on koettu työkavereiden taholta. Fyysinen väkivalta työkavereiden tai esimiehen taholta on harvinaista. Sairaanhoitajien työssä kokeman väkivallan on osoitettu vaikuttavan heidän halukkuuteensa vaihtaa ammattia tai työpaikkaa. (Heponiemi, Sinervo, Kuokkanen, Perälä, Laaksonen ja Elovainio 2009.)

Työpaikkakiusaamiseen ja henkiseen väkivaltaan on pyritty puuttumaan vuonna 2003 voimaan tulleella työturvallisuuslailla. Laki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan siitä, ettei työntekijälle aiheudu haittaa tai vaaraa työpaikalla tapahtuvasta epäasiallisesta kohtelusta. Työnantajan on järjestelmällisesti seurattava työoloja ja työyhteisön tilaa, kehitettävä niitä sekä arvioitava työssä esiintyvät haitta- vaara- ja kuormitustekijät, jotka vaikuttavat sekä fyysiseen että henkiseen terveyteen. Työnantajan on laadittava työsuojelun toimintaohjelma, jossa myös työpaikkakiusaamisen ehkäisy otetaan huomioon. Laki velvoittaa myös antamaan opetusta ja ohjausta terveyttä uhkaavan kiusaamisen estämiseksi ja huolehtimaan, että kaikilla työnantajan edustajilla on riittävä pätevyys tehtäviinsä ja muutoinkin asianmukaiset edellytykset työturvallisuuslain tarkoittamien tehtävien hoitamiseen. Työnantajan on myös ryhdyttävä toimiin työpaikkakiusaamisen lopettamiseksi saatuaan asiasta tiedon. (Työturvallisuuslaki 738/2002.) Laki aktivoi osaltaan työntekijöitä hakemaan apua ongelmiinsa, mutta ongelmia esiintyy edelleen (Lohi-Aalto 2008).

Vuonna 2008 työntekijöistä 40% oli havainnut henkistä väkivaltaa ja työpaikkakiusaamista työtovereiden ja asiakkaiden taholta. Työolobarometri näyttää, että työpaikkakiusaaminen on suurempi ongelma kuntasektorilla kuin muualla. Kiusaamista esiintyy kuitenkin myös valtion työpaikoissa. Terveystieteiden ja sosiaalipalvelujen alalla yhteensä 57 % on havainnut kiusaamista joskus tai jatkuvasti. Työpaikkakiusaamista naisista on huomannut joka toinen ja miehistä 36 %. Vuorotyötä tekevien työntekijöiden kesken on myös enemmän kiusaamista. Työpaikkakiusaamista havainneiden ja kiusatuiksi joutuneiden lukumäärät vaihtelevat toimialojen, sukupuolen, työnantajatyypin ja työaikamuodon mukaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijät kokivat eniten syrjintää asenteisiin ja työnsä arvostukseen liittyen. Sosiaali- ja terveysministeriön tulokset myös osoittavat, että työpaikkakiusaaminen on lisääntynyt sosiaali- ja terveysalalla viime vuosina. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

Työpaikkakiusaamisen ilmaisussa käytetään monia rinnakkaistermejä, kuten epäasiallinen kohtelu, henkinen väkivalta ja häirintä. Tässä opinnäytetyössä työpaikkakiusaamisesta puhuttaessa tarkoitamme kaikkia näitä termejä. Määrit-

telemme työpaikkakiusaamisen Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston mukaisesti toistuvana mielivaltaisena käytöksenä, joka kohdistuu työntekijään tai työntekijäryhmään ja muodostaa terveys- ja turvallisuusriskin. Tarkoitamme työpaikkakiusaamisella toimintaa, joka on jatkuvaa ja jonka kohde kokee, ettei hän pysty siltä puolustautumaan. Vaikka työpaikkakiusaaminen on aina henkilön omakohtaiseen kokemukseen perustuva ilmiö, haluamme tutkia systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmin sen esiintyvyyttä, muotoja, syitä, seurauksia, ennaltaehkäisyä ja hoitoa.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyömme tarkoituksena on kerätä tietoa työpaikkakiusaamisesta sosiaali- ja terveysalalla systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmää hyväksi käyttäen. Tarkoituksena on kuvata työpaikkakiusaamisen esiintyvyyttä, muotoja, syitä, seurauksia sekä kiusaamisen ennaltaehkäisyä ja hoitoa. Tarkennettu tutkimustieto vain sosiaali- ja terveysalan työpaikkakiusaamista kohtaan on kuitenkin vähäistä, joten työmme tarkoitus on selkeyttää tietoa työpaikkakiusaamisesta jokaista ammattialaa koskevana ilmiönä.

Olemme myös itse kohdanneet työpaikkakiusaamista niin hoitotyön opiskelijoina kuin työntekijöinäkin ja havainneet, että sen seuraukset ovat vakavia. Jo valmiiksi haastavalla sosiaali- ja terveysalalla ovat työpaikkakiusaamisen seuraukset merkittäviä niin yksilölle kuin yhteiskunnallekin. Sosiaali- ja terveysalan paineet ja muutokset ovat suuria, jolloin työpaikan ilmapiirin tulisi kannustaa työssä jaksamiseen sen kuormittavuuden sijaan. Työpaikkakiusaaminen on arka aihe ja edelleen vaiettu asia, joten haluamme opinnäytetyössämme herättää kollegat ajattelemaan asiaa ja lisätä keskustelua kiusaamisesta.

Sairaanhoitajan ammatissa toimimme moniammatillisen tiimin jäsenenä, jolloin työpaikan ilmapiiri ja mahdollinen työpaikkakiusaaminen vaikuttaa työhöme sairaanhoitajana. Opinnäytetyömme tavoitteena on edistää omaa ammatillista

kehittymistämme nostamalla työyhteisön merkitystä esiin. Muiden työntekijöiden merkitys ja tärkeys sairaanhoitajan ammatin tukena nousevat varmasti esiin entisestään. Opinnäytetyön myötä ajattelempa ja pohdimme työpaikkakiusaamista ja jatkossa osaamme omassa ammatissamme havainnoida sitä paremmin. Löydämme varmasti myös keinoja työpaikkakiusaamiseen puuttumiseen ja voimme hyödyntää työssämme sairaanhoitajina.

Opinnäytetyömme tutkimuskysymykset ovat:

- Kuinka paljon työpaikkakiusaamista esiintyy?
- Missä muodoissa työpaikkakiusaamista esiintyy?
- Mitkä ovat työpaikkakiusaamisen syyt?
- Mitkä ovat työpaikkakiusaamisen seuraukset?
- Miten työpaikkakiusaamista voidaan ennaltaehkäistä ja hoitaa?

3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyömme olemme toteuttaneet systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Tavoitteenamme oli saada koottua mahdollisimman kattava kokonaisuus työpaikkakiusaamisesta sosiaali- ja terveysalalla.

3.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan luotettavasti koota ja yhdistää tieteellistä tietoa sekä tehdä yleistyksiä jo olemassa olevasta tutkimustiedosta. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tieteellinen tutkimusmenetelmä, joten se perustuu tutkimussuunnitelmaan, se on toistettavissa ja se pyrkii vähentämään prosessissa mahdollisesti tapahtuvaa tutkimustuloksiin vaikuttavaa harhaa. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 39.) Kokoamalla yhteen materiaalia tietyistä aihealueista, saamme tietoa esimerkiksi siitä, kuinka paljon aiheesta on olemassa materiaalia ja millaista tutkimustietoa on sisällöltään ja menetelmällisesti. Lähdemateriaalit valitaan tiukkojen valintakriteerien mukaan, jolloin kirjallisuuskatsaukseen sisältyvät vain tutkimuskysymysten kannalta relevantit ai-

neistot. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella on olemassa spesifi tarkoitus, ja siinä käytetään erityisen tarkkaa tutkimusten valinta-, analysointi- ja syntetisointiprosessia. (Johansson ym. 2007, 3-5.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekeminen perustuu tutkimusprosessiin, joka muodostuu tietyistä vaiheista. Tutkimusprosessin vaiheiden tulee olla selkeästi nimettävissä ja niiden tulee olla järjestelmällisiä. Tällaisia tutkimusprosessin vaiheita ovat tutkimussuunnitelman teko, tutkimuskysymysten määrittäminen, alkuperäistutkimusten haku, valinta ja arviointi sekä tutkimusten analysointi ja tulosten esittäminen. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 37–39.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus voidaan prosessina jakaa karkeasti kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe koostuu suunnittelusta, johon kuuluu aikaisempien tutkimusten tarkastelu, katsauksen tarpeen määrittely sekä tutkimussuunnitelman laatiminen. Tutkimussuunnitelmasta ilmenevät tutkimuskysymykset, joihin systemaattisella kirjallisuuskatsauksella pyritään vastaamaan. Toinen vaihe on katsauksen tekemistä hakuineen, analysointeineen sekä synteeseineen. Toiseen vaiheeseen kuuluvat myös tutkimusaineiston valinta ja sen sisällöllinen sekä laadullinen analysointi. Kolmannessa vaiheessa raportoidaan tulokset ja tehdään mahdolliset johtopäätökset ja suositukset. (Johansson ym. 2007, 5-7.)

3.2 Hakuprosessi

Hoitotyössä tapahtuva työpaikkakiusaaminen on ajankohtainen aihe. Nykypäivänä se on usein esillä yhteiskunnassamme, mutta tutkittua tietoa aiheesta on vielä vähäistä. Työhyvinvointia tutkitaan jatkuvasti enemmän, mutta työpaikkakiusaamista itsenäisenä ilmiönä on tutkittu vähän. Työpaikkakiusaamiseen liittyvä tutkimus on usein myös yksilöiden kokemukseen perustuvaa tietoa, koska alkuperäisen suunnitelmamme on työpaikkakiusaamisen esiintyvyyden selvittäminen, emme ole valinneet kirjallisuuskatsaukseen varsinaisesti yksilöiden kokemuksia. Tämän takia opinnäytetyön aineisto on valittu tiettyjä kriteerejä käyttäen, mutta olemme laajentaneet aineiston tutkimusten lisäksi muuhun työ-

paikkakiusaamisesta tuotettuun materiaaliin. Koska määrällinen tutkimus on vähäistä, käsittelemme työssä myös erilaisia oppaita ja aiheeseen liittyvää kirjallisuutta monipuolisesti.

Teoriatietoa kartoittava hakuprosessi on aloitettu opinnäytetyösuunnitelman yhteydessä keväällä 2010. Varsinainen hakuprosessi on suoritettu talvella 2011. Opinnäytetyösuunnitelmaa tehtäessä olimme jo suorittaneet laajan manuaalisen haun aiheesta. Heti hakua suorittaessamme huomasimme samojen, jo manuaalisesti löytämiemme aineistojen nousevan esiin hakutuloksissa. Taulukosta "Hakusanat, tietokannat sekä hakutulosten määrä" (Liite 1) selviävät tarkemmin käyttämämme hakusanat, tietokannat sekä näillä saamiemme hakutulosten määrä. Valtaosa lähdemateriaaleistamme nousi esiin useammassa haussa. Taulukkoon merkittiin ensimmäinen hakureitti, josta kukin lähdemateriaali nousi käsiteltäväksemme.

Itse hakuprosessissa lähdimme liikkeelle määrittelemällä käytettävät hakusanat. Käyttäen YSA- tietokantaa löysimme hakusanoillemme joitakin rinnakkaistermejä. Hakusanoiksi valitsimme termit: "työpaikkakiusaaminen", jonka rinnakkaistermeinä käytimme termejä "henkinen väkivalta" ja "työpaikkaväkivalta". Käytimme myös hakusanaa "työ" yhdistettynä "henkiseen väkivaltaan". Lisäksi käytimme hakusanaa "hoitohenkilöstö", ja sen rinnakkaisterminä termejä "terveydenhuoltohenkilöstö" ja "hoitotyö". Tässä vaiheessa etsimme myös englanninkielistä materiaalia ja englanninkielisistä hakusanoista käytimme termiä "workplace bullying" yhdistettynä termiin "nurse" tai "nursing". Englanninkieliset hakusanat käännsimme MOT – sanakirjan avulla. Lisäksi saimme hakuprosessissa apua koulun informaattikolta. Hänen avullaan löysimme yhden uuden artikkelin, joka ei kuitenkaan lähemmän tarkastelun perusteella tullut valituksi lähdeaineistoon.

Aloitimme haun käyttämällä Nelli – portaalia, josta käytimme sekä yleisiä tietokantoja että sosiaali- ja terveysalan tietokantoja. Nelli – portaalin antamien tulosten perusteella päädyimme suorittamaan englanninkielisten artikkelien hakua myös Ebsco Host sekä ScienceDirect tietokannoista. Käytimme haussa myös

Google Scholar:a, jonka hakutuloksiin sisältyvät myös Theseus- ja Doria- verkkokirjastojen tulokset. Merkittävässä osassa tiedonhaku oli manuaalinen haku jo aikaisemmin lähdekirjallisuuteen löytyneestä teoksesta, jonka aihe oli hyvin relevantti työmme kannalta. Suorittaessamme haku huomasi hyvin pian, että suomenkielinen kirjallisuus alkaa toistaa itseään. Käyttämillämme hakusanoilla saimme hyvin paljon samoja teoksia, jotka päättyivät lopulliseksi aineistoksemme. Valittuja aineistoja oli yhteensä 19 kappaletta.

Hakuprosessin edetessä päädyimme karsimaan englanninkieliset lähteet pois (lukuun ottamatta yhtä), jolloin haku englanninkielisistä tietokannoista jäi vähäiseksi. Valitsemamme aineistot löytyivät Nelli-portaalia hyväksi käyttäen Linda-, Theseus- ja Doria- tietokannoista sekä FENNICA-kansallisbibliografiasta. Osan aineistosta löysimme lähdeluettelojen kautta suoraan Internetissä julkaistuna hakemalla niitä hakukone Googella. Joitain aineistoja haimme Saimaan ammattikorkeakoulun Kahilanniemen kampuksen kirjastosta. Aineistonhaku prosessiin liittyi myös Hyvä käytös sallittu, epäasiallinen kohtelu kielletty - koulutustilaisuus, johon osallistuimme molemmat ja josta saimme osan kirjallisuuslähteistä työtämme varten.

3.3 Alkuperäisaineiston valinta

Suuren osan aineistosta olemme valinneet suoraan aineistoon tutustumalla. Otsikon ja tiivistelmän perusteella otimme aineistot lähempään tarkasteluun, jonka jälkeen vaihtoehtoista valitsimme lopullisen aineiston. Suuri osa aineistostamme löytyi alun perin manuaalisen haun kautta. Lisäksi lopulliseen työhön valittuja aineistoja kertyi NELLI- tietokannan avulla. Lähemmässä tarkastelussa meillä oli yhteensä 86 lähdetä. Näistä aineistoista valitsimme tarkempia sisäänotto- ja poissulkukriteerejä käyttäen 19 lähdeaineistoa systemaattista kirjallisuuskatsausta varten.

Koska alkuperäinen aiheemme oli työpaikkakiusaamisen esiintyvyys hoitotyössä, eikä tutkimustietoa nimenomaan tästä aiheesta äidinkielellämme ollut juurikaan saatavilla, oli meidän tehtävä laajennuksia lähdeaineistomme valintakri-

teereihin. Työhyvinvointia ja työssä jaksamista on tutkittu viime vuosina runsaasti, mutta nimenomaan kiusaamista ilmiönä, sen muotoja ja seurauksia ei Suomessa niinkään. Valitsimme tarkastelumme lopulta pro gradu- tutkielmia, opinnäytetyön, oppaita ja ohjeita, julkaisuja, kirjoja sekä seminaarimateriaalia yhteensä 19 kappaletta. Aluksi meillä oli mukana myös englanninkielisiä artikkeleita ja tutkimuksia, mutta työn rajaamiseksi jätimme nämä pois. Lisäksi työpaikkakiusaamisesta sosiaali- ja terveysalalla oli niukasti tietoa, joten otimme mukaan myös aineistoa työpaikkakiusaamisesta kaikilla aloilla. Lopulta valitsimme työhömme mahdollisimman monipuolisesti mahdollisimman uutta aineistoa, mikä vastaa tutkimuskysymyksiimme.

Aineiston sisäänottokriteereinä meillä oli seuraavia tekijöitä:

- käsittelee työpaikkakiusaamista ja vastaa suoraan ainakin yhteen tutkimuskysymyksistä
- on suomenkielinen
- on julkaistu vuonna 2005 tai sen jälkeen
- käsittelee rajatusti hoitotyön työyhteisöongelmia
- julkaisija on luotettava

Poissulkukriteereinä käytimme seuraavia tekijöitä:

- liittyy tiettyyn yksittäiseen sairaalaan tai maahan ja joka ei ole yleistettävissä suomalaiseseen sairaanhoitajaan
- liittyy yksittäiseen kiusaamisen alueeseen, kuten ainoastaan johtamiseen
- ainoastaan laadulliseen näkemykseen perustuvat aineistot
- ainoastaan uhrin näkökulmaan ja kokemuksiin liittyvät aineistot
- käsittelee työhyvinvointia tai työyhteisön tilaa yleisellä tasolla
- sosiaali- ja terveysala tai työpaikkakiusaaminen ilmiönä on vain pieni osa tutkimusta

Lähes jokaisessa aineistossamme esiintyy jokin poissulkukriteerijämme sivuva tekijä, mutta valitsimme aineiston mahdollisimman monipuolisesti, jolloin yksittäisestä näkökulmasta olevat aineistot rajautuivat pois. Lisäksi jouduimme tekemään poikkeuksia aineiston valinnassa. Aineistoon valikoitui yksi vuonna

2003 julkaistu englanninkielinen väitöskirja, joka sisällöltään kuitenkin vastasi tutkimuskysymyksiin erittäin kattavasti.

3.4 Aineiston analysointi

Opinnäytetyöprosessimme lähti liikkeelle tutustumalla erilaisiin työpaikkakiusaamiseen liittyviin lähteisiin, joiden pohjalta aineistosta nousi esiin kuusi pääkohtaa. Näiden esille nousseiden pääaiheiden pohjalta muodostuivat tutkimuskysymykset. Analysoinnissa lähdimme liikkeelle alkuperäisaineiston lukemisella ja sen tiivistämisellä hävittämättä kuitenkaan olennaista tietoa. Tiivistimme tiedon tutkimuskysymyksistä muodostuneiden otsikoiden alle. Tämän jälkeen analysoimme jokaisen pääotsikon mukaiset tiedot aineistolähtöisellä analyysillä. Aineistosta nousi esiin kokonaisuuksia, jotka muodostuivat työmme alaotsikoiksi ja sisällöksi.

Aineiston tarkemman analysoinnin teimme aineistolähtöisesti, jolloin pääpaino on aineistossa ja teoria rakentuu aineiston mukaisesti. Tätä analysointimenetelmää kutsutaan myös induktiiviseksi menetelmäksi, jolloin analyysi etenee yksittäin ilmenevistä havainnoista yleisimpiin väitteisiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Analyysin alkuvaiheeseen kuuluu tutkimusaineiston pelkistäminen eli tiivistäminen tutkimuskysymyksiin perustuen. Analyysin edetessä tutkimusaineisto ryhmitellään kokonaisuuksiksi sen mukaan, mitä aineistosta etsitään. Ryhmät nimitetään sisältöä kuvaavalla yläkategoriolla ja tuloksista pyritään ymmärtämään tutkittavan asian kokonaisuus. (Vilka 2005, 140.)

4 TULOKSET

Tämän opinnäytetyön tulokset kerättiin tutkimuskysymyksiin vastaten. Työpaikkakiusaamisen esiintyvyyden, muotojen, syiden, seurausten ja ennaltaehkäisyn lisäksi tässä luvussa määritellään työpaikkakiusaaminen käsitteenä ja käymme läpi kiusaamistilanteiden jälkihoidon ja seurannan.

4.1 Työpaikkakiusaaminen käsitteenä

Työpaikkakiusaamisen määrittely aloitettiin suomalaisilla työpaikoilla 1990-luvun alussa. Ensin työpaikkakiusaamisesta käytettiin nimikettä henkinen väkivalta. (Vartia ym. 2008, 7.) Työpaikkakiusaamista esiintyy työyhteisöissä, joiden sisällä vallitsevat hierarkkiset rakenteet ja niiden negatiiviset ja byrokraattiset toiminta ja johtamistavat sekä työyhteisön muuttuneet arvot. Tällaisissa yhteisöissä kiusatut, kiusaajat ja sivustaseuraajat muodostavat vaikearakenteisen vuorovaikutussysteemin. (Sandelin 2007, 93.)

Vuonna 2009 tehdyn työolotutkimuksen mukaan henkinen väkivalta ja työpaikkakiusaaminen tarkoittavat eristämistä, työn mitätöintiä, uhkaamista, selän takana puhumista tai muuta painostusta (Eskola, Huuhtanen & Kandolin 2009). Työpaikkakiusaaminen sisältää yleensä monia asiasisältöjä, ja se ei ole yksiselitteistä. Kiusaaminen on henkilöitynyttä eli se kohdistuu tiettyyn henkilöön tai henkilöihin. (Pajunen 2010, 30–33.)

Yleistä kireyttä, murjotusta tai pahoinvointia ei siis lasketa kiusaamiseksi. Kiusatut voivat kokea hyvin erilaisenkin kohtelun kiusaamiseksi. Sen tunnistaminen voi olla vaikeaa, koska ihmiset kokevat tilanteita hyvin eri tavoin. Kiusaamisen tuleekin olla sellaista, että muutkin kuin kiusattu kokevat toiminnan epäasialliseksi käytökseksi. Kiusaamisen tulee olla toistuvaa toimintaa, jonka keskellä kiusattu kokee itsensä puolustuskyvyttömäksi. Puolustautumisen vaikeus on syynä epätasapainoon, joka kiusatun ja kiusaajan välillä on. Yksittäinen tapaus ei yleensä täytä kiusaamisen kriteereitä, ellei se ole rajua ja selkeää fyysistä loukkaamista tai väkivaltaa. Työpaikkakiusaamisesta käytetään erilaisia termejä, joita ovat muun muassa häirintä, henkinen väkivalta, epäasiallinen kohtelu, mobbaus, savustaminen, sortaminen, painostus, alistaminen, simputus, nöyryyttäminen ja syrjintä. (Vartia-Väänänen 2003, 8-11; Tuomola 2005, 7-11; Järvi 2007, 56–57; Lindholm 2008; Lohi- Aalto 2008, 6; Vartia ym. 2008, 9-10; Tuovinen 2009, 10–11; Andersson, Auvinen, Hirsimäki, Ilveskivi, Lanttola, Perimäki, Rätty & Sajavaara 2010; Lohi- Aalto 2010, 9, 12.)

4.1.1 Mikä on työpaikkakiusaamista?

Vartia-Väänäsen (2003, 10–11) mukaan kiusaaminen voidaan jakaa viiteen eri tunnuspiirteeseen. Ensimmäisenä kiusaaminen on säännöllistä, toistuvaa ja ajan mittaan tapahtuvaa negatiivista ja vihamielistä käyttäytymistä. Toinen tunnuspiirre on kiusatun puolustautumisen vaikeus. Kolmas kriteeri on, että kiusaaminen tapahtuu kahden tai useamman yksilön välillä tai ryhmien kesken. Yleisimpiä kiusaajia ovat työtoverit ja esimiehet. Usein kiusaajia on alkuvaiheessa yksi, mutta heitä voi olla useampiakin. Neljäntenä kiusaamisen tunnuspiirteenä on, että kiusaaja nauttii kiusaamisesta. Viidentenä määritellään, että kiusaamiseen sisältyy moninaisia erilaisia manipuloivien muotoja.

Joskus koko työyhteisö voi olla kiusaajana yhtä kiusattua vastaan. Tällöin tilanne on yleensä jatkunut jo pitkään ja laajentunut ajan kuluessa. Joskus voi olla, että yksi henkilö työpaikalla kiusaa useaa henkilöä. Tällöin kiusattu voi kokea tilanteen helpommaksi, koska hän ei ole ainoa kiusaamisen kohteeksi joutunut. Voi myös olla tilanteita, jolloin koko muu työyhteisö kokee olevansa yhden työntekijän kiusaamisen kohteena. Kiusaamiseen liittyy yleensä halu hallita, ja valtaa halutaan usein näyttää muillekin. Joskus pelkkä vallantunne ei ole kiusaajalle riittävä, vaan hänellä on kiusaamiselle jonkinlainen tavoite. Hän yrittää saada kiusatun esimerkiksi tekemään jotakin. Kiusattu ei välttämättä tunnista osaansa kiusaamistilanteessa, vaan hän pitää itseään huonona, niin kuin kiusaaja haluaakin. (Tuomola 2005, 7-11; Vartia ym. 2008, 9; Pajunen 2010, 53–54.)

Työpaikkakiusaaminen on yleisen hyvän tavan vastaista käyttäytymistä, joka rikkoo työvelvollisuutta ja lakia. Jos kohtelu on työsyryntää ja aiheuttaa vaaraa terveydelle, työnantajan on heti puututtava asiaan saatuaan siitä tiedon. Työpaikkakiusaamista on myös toiminta, jolla yritetään saada työntekijä irtisanoutumaan antamalla tälle vain inhottavia työtehtäviä. Työsyryntää on työnantajan harjoittama toiminta, jossa hän on asettanut työntekijän huonoon asemaan syrjivän syyn perusteella. Syrjintä voi olla rikoslain mukaan rangaistavaa, jos se kohdistuu esimerkiksi henkilön rotuun, kansalliseen tai etniseen alkuperään, kansalaisuuteen, ihonväriin, kieleen, sukupuoleen, ikään, perhesuhteisiin, su-

kupuoliseen suuntautumiseen, terveydentilaan, uskontoon, yhteiskunnalliseen mielipiteeseen, poliittiseen tai ammatilliseen toimintaan tai johonkin muuhun näihin verrattavissa olevaan seikkaan. Toiminta on epäasiallista, jos työnantaja ei voi osoittaa hyväksyttävää syytä toiminnalleen. Jos teko ei tapahdu edellä mainittujen syiden perusteella, ei se ole työsyrrjintää. Koulutuksen ja terveydenhuollon- ja sosiaalialan työntekijät kokevat syrjintää liittyen etenkin asenteisiin ja työnsä arvostukseen. (Muinonen, Rintala, Rätty & Häkkinen 2005, 7; Räisänen & Roth. 2007, 26–27; Eskola, Huuhtanen & Kandolin 2009, 39.)

4.1.2 Mikä ei ole työpaikkakiusaamista?

Epäasiallisesta kohtelusta ja työpaikkakiusaamisesta saatetaan joskus tehdä virheellisiä tulkintoja. Rajanveto voikin olla joskus vaikeaa, koska jokainen kokee mielipahaa yksilöllisesti. Esimiehen tekemiä määräyksiä voi työntekijä joissain tilanteissa pitää työpaikkakiusaamisena, vaikka ne eivät sitä olisi. Toisen henkilön syyttäminen kiusaajaksi turhaan on myös yksi epäasiallisen kohtelun muoto. Jotta väärinkäsityksiä ei tulisi, on työpaikalla myös hyvä tietää, mikä ei ole työpaikkakiusaamista. Siksi työyhteisössä olisi hyvä keskustella asioista avoimesti, jotta kaikille olisi selvää, että henkistä väkivaltaa ja epäasiallista kohtelua eivät ole esimiehen antama palaute huonosti tehdystä työstä, esimiehen määräämät kesälomien ajankohdat tai esimiehen määräämät työtehtävät ja niiden suoritustavat. Työkavereiden välinen äänekäs riitely ei myöskään täytä työpaikkakiusaamisen kriteereitä, vaikka molemmat tuntisivatkin tullessa loukatuiksi. (Muinonen ym. 2005, 17; Rissanen & Mironen. 2006, 5; Räisänen ym. 2007, 26–27; Vartia ym. 2008, 19–20; Pajunen 2010, 53–54; Lohi- Aalto 2010, 12.)

Jos keskenään hyvin toimeentulevat työkaverit lähtevät työpäivän jälkeen yhdessä viettämään aikaa, kutsumatta useimpia muita työpaikan jäseniä mukaan, ei se ole työpaikkakiusaamista. Poisjättämisen koskiessa vain yhtä työntekijää on tilanne epäilyttävä ja kertoo tilanteesta, jossa yksi henkilö suljetaan muun ryhmän ulkopuolelle. Yksinjätetyn henkilön ollessa esimies ei kyseessä ole kiusaaminen. Täytyy kuitenkin muistaa, että esimies voi kohdella epäasiallisesti

alaisiaan työnjohtomääräysten kautta. Siksi alaisten on hyvä tietää lait, työehtoja virkaehtosopimukset ja se, mikä on syrjintää, hyvän tavan mukaista ja ammattipätevyyden mukaista sekä kohtuuden rajoissa tapahtuvaa toimintaa ja missä menee raja. (Muinonen ym. 2005, 17; Rissanen & Mironen 2006, 5; Räisänen & Roth 2007, 26–27; Vartia ym. 2008, 19–20; Pajunen 2010, 53–54; Lohi-Aalto. 2010, 12.)

4.1.3 Kiusaamistilanteen eteneminen

Järven (2007, 13–14, 56) ja Vartia-Väänäsen (2003, 10–11, 17–18) mukaan työpaikkakiusaaminen etenee niin, että se keskittyy aluksi kiusatun persoonallisuuden piirteisiin ja se alkaa juoruilulla, valheiden levittämällä ja pahan puhumisella. Tilanne säilyttää jonkin aikaa edellä mainitut piirteet, minkä jälkeen kiusaaminen muuttuu suuremmaksi. Tällöin kiusattu asetetaan naurunalaiseksi, tai hänet eristetään. Tässä vaiheessa kiusattua ei enää pidetä samanarvoisena muiden työntekijöiden kanssa ja yhteisö uskoo kiusatun ansaitsevan kohtelunsa. Viimeisessä vaiheessa kiusaamisen luonne muuttuu suoraksi uhkailuksi, jolloin kiusaaminen voi olla jopa fyysistä väkivaltaa. Psykkinen väkivalta esiintyy tässä vaiheessa uhrin yksityiselämään puuttumisena ja epäilyksinä hänen mielenterveydellisestä tilastaan.

Työpaikkakiusaaminen saa alkunsa pääasiassa kahdella tavalla. Tavat, joilla kiusaaminen on alkanut, näkyvät aina kiusaamisen keinoissa ja muodoissa. Ensimmäinen tapa on saaliinhimoinen käyttäytyminen, vaikka kiusattu ei ole provosoinut kiusaajaa mitenkään. Kiusattu on vain sattumalta joutunut kiusaajan negatiivisen käytöksen kohteeksi. Tilanteessa on usein yksi kiusattu ja useampi kiusaaja. Kiusattu on yleensä myös jollain tavalla ryhmästä poikkeava henkilö, joka luokitellaan ulkopuoliseksi muusta ryhmästä ja jota saatetaan kiusata esimerkiksi kuulumisesta johonkin muuhun ryhmään. (Vartia-Väänänen 2003.) Keinoja haitata työntekoa on Tuomolan (2005, 16) mukaan useita, mutta työntekoon kohdistuvaa kiusaamista haavoittavampana pidetään henkilökohtaista kiusaamista. Se keskittyy alueisiin, joita kiusattu ei itse voi muuttaa, kuten esimerkiksi ikään ja sukupuoleen.

4.2 Työpaikkakiusaamisen esiintyvyys

Tuovinen (2009, 11) toteaa pro gradu- tutkielmassaan, että useat kansainväliset tutkimukset osoittavat työpaikkakiusaamisen esiintyvyyden vaihtelevan eri maiden välillä. Tutkielmassa kohderyhmänä ovat sosiaali- ja terveysalan työntekijät, mutta muissa tutkimuksissa on mukana usein myös muita kiusaajaryhmiä kuin kollegat, kuten omaisia, potilaita ja lääkäreitä. Kaikkien kiusaajaryhmien ollessa mukana tutkimuksissa, on kiusaaminen varsin yleistä. Työpaikkakiusaamistapausten kokonaismäärää ei kuitenkaan tiedetä varmuudella, sillä jotkut jättävät kiusaamisen raportoimatta. Kiusaamistapauksista 4-86 % on hoitajien välisiä.

Työpaikkakiusaamista pyritään ehkäisemään lakien, säädösten ja ohjelmien avulla, mutta se nähdään edelleen vakavana ongelmana terveydenhuoltoalalla. Vähäisen raportoinnin takia hoitajien välisen työpaikkakiusaamisen tarkkaa lukumäärää eikä luonnetta tiedetä, mutta kiusaamisen katsotaan olevan varsin monimuotoista ja yleistä. Työpaikkakiusaamisen yleisyys vaihtelee eri maiden välillä, mutta tutkimuksissa työpaikkakiusaamisen yleisyys on Suomessa vertailumaita yleisempää. (Tuovinen 2009, 11, 47.)

Kiusaamista kokee työpaikallaan 3-5 % palkansaajista eli noin 120 000 ihmistä. Kiusaaminen on jatkuvaa 11%:n terveydenhuoltoalalla työskentelevän mielestä. Kiusaaminen on terveydenhuoltoalalla työskentelevien mukaan yleisempää kunnallisella kuin yksityissektorilla. Kiusaamista raportoidaan useimmin sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä opetustoimessa. (Vartia ym. 2008, 8; Lohi- Aalto 2008, 4; Tuovinen 2009, 47; Pajunen 2010, 31–33; Lohi- Aalto 2010, 14–15.) Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksissä on vertailtu psykososiaalisten työolojen kehitystä vuosina 1997, 2003 ja 2008. Vertailusta käy ilmi, että vuosina 2008 ja 2003 74 % kaikista palkansaajista koki työpaikkansa ilmapiirin avoimeksi ja hyvän yhteishengen omaavaksi ja vain noin 16 % oli asiasta eri mieltä. Vuoden 1997 luvut olivat huonommat, joten selvitysten mukaan ilmapiiri työpaikoilla on parantunut vuodesta 1997. Terveydenhuolto- ja sosiaalialan luvut ovat tutkimuksessa samaa luokkaa muiden alojen kanssa. Vuosien 1997 ja 2008

välisenä aikana työpaikkakiusaamisen määrä on ollut jatkuvasti vähäisessä nousussa. Vuonna 2008 palkansaajista 17 % koki joutuneensa henkisen väkivallan tai työpaikkakiusaamisen kohteeksi nykyisessä työpaikassaan. Vastan-
neista 8 % oli joutunut kiusatuksi jossain edellisistä työpaikoistaan. Vuonna 1997 samat luvut olivat 11 % ja 5 %, joten kiusaamisen määrän voidaan olettaa kasvaneen. (Eskola ym. 2009, 24, 37.)

Vuosina 2003 ja 2008 noin 20 % palkansaajista koki joutuvansa ylipäänsä joskus työpaikallaan väkivallan tai sen uhan kohteeksi, joko asiakkaiden tai työtovereiden taholta. Terveystenhoito- ja sosiaali-alalla samat luvut olivat hieman korkeammat eli 44- 46 %. Vuonna 2008 kaikista palkansaajista 38 % kertoi omalla työpaikallaan esiintyvän henkistä väkivaltaa tai työpaikkakiusaamista joskus ja 6 % jatkuvasti. Luvut eivät olleet muuttuneet vuodesta 2003. Terveystenhoito- ja sosiaali-alan kohdalla työpaikkakiusaaminen lisääntyi vuodesta 1997 vuoteen 2003. Vuonna 2008 työtovereiden tai asiakkaiden taholta työpaikkakiusaamista tai henkistä väkivaltaa havaitsi 40 % palkansaajista. Terveystenhoito- ja sosiaali-alalla kiusaamista havainneiden määrä oli 57 %. Miehistä kiusaamista havaitsi 36 % ja naisista joka toinen. Kiusaamista näyttää ilmenevän enemmän suurissa kuin pienissä työpaikoissa, ja enemmän julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Vuorotyötä tekevien kesken näytti myös esiintyvän enemmän kiusaamista kuin säännöllistä työaikaa tekevien. (Eskola ym. 2009, 34.)

Leino-Kilven ja Välimäen (2009) mukaan satunnaista ja yksittäistä häirintää havaitsi valtaosa eli 81 % ja yli 20 % työntekijöistä kokee loukkauksia, kuten ivallisuutta ja karkeakäyttöksisyyttä vähintään kerran viikossa. (Leino-Kilpi ym. 2009.) Pahimmillaan loukkausten kuunteleminen voi johtaa fyysiseen väkivaltaan. (Räisänen & Roth 2007, 28–29.) Lindholmin (2008, 12) mukaan Euroopan työolosuhdetutkimuksessa 2007 oli työpaikkakiusaamisen esiintyvyydessä suurta vaihtelua eri maiden välillä. Suomessa kiusaamista ja häirintää koki 17 %, kun sama luku oli Italiassa ja Bulgariassa 2 %. Erojen ajateltiin johtuvan kulttuurieroista ja herkkyydestä havaita kiusaaminen ilmiönä.

Lohi-Aalto kirjoittaa, että vuonna 2008 työpaikoilla lisääntyi tilapäisten ja osa-aikaisten työntekijöiden syrjiminen, joka oli vuoden 2000 alusta ensin vähentynyt. Iäkkäiden työntekijöiden syrjintä on laskenut vuodesta 1990, mutta nuorten työntekijöiden syrjintä taas noussut. Lohi- Aallon mukaan nuoria työntekijöitä syrjitäänkin nykyisin enemmän kuin iäkkäitä. Naispalkansaajista 12 % ja miespalkansaajista 7 % kertoo joutuneensa esimiehen kiusaamisen kohteeksi. (Lohi-Aalto 2010, 14–15.)

4.3 Työpaikkakiusaamisen muodot

Työpaikkakiusaamisen erilaisia muotoja ovat epäsuora eli verbaalinen ja psyykinen sekä suora eli fyysinen kiusaaminen. Verbaalisen ja fyysisen kiusaamisen muodot vaikuttavat kiusattuun psyykkisesti. Terveystieteiden alalla sanallinen kiusaaminen nähdään suurimpana ongelmana, ja sitä ilmenee erityisesti naishoitajien kesken. Yleisimpiä kiusaamisen muotoja ovat selän takana puhuminen ja juoruaminen. (Sandelin 2007, 18, 101; Tuovinen 2009, 12, 22, 45–46, 50.)

4.3.1 Epäsuora kiusaaminen

Verbaalinen eli sanallinen kiusaaminen ilmenee syrjintänä, vähättelynä, tuomitsemisena, syyttämisenä, kritisointina, vihaisuutena, vitsailuna, alentamisena, tekemisten kontrollointina, töykeytenä, pilkallisuutena, kiroiluna, pahanilkisinä huhupuheina, mustamaalaamisena, juoruamisena ja uhkaamisena. Se voi ilmetä myös ajoittaisena puhumattomuutena, puheen keskeyttämisenä, päälle puhumisena, selän takana puhumisena, toisesta valittamisena, haukkumisena ja huutamisena tai mielenterveyden epäilynä ja siinä pyritään kiusatun nöyryyttämiseen ja sosiaaliseen eristämiseen. Psyykinen kiusaaminen voi olla epäystävällistä käytöstä, luottamuksen tuhoamista, laiminlyödyksi tulemisen tuntemista tai liian suuren vastuun antamista ilman asianmukaista perehdytystä työhön. (Vartia-Väänänen 2003, 22–23; Sandelin 2007, 77–78, 81; Tuovinen 2009, 12–13, 45–46, 50.)

Hoitoalalla on nähtävissä niin sanottu nokkimisjärjestys, jossa uudelle hoitajalle näytetään oma paikkansa ja tehdään hänen olonsa epävarmaksi. Uusi hoitaja voidaan määrätä tekemään toisten töitä. Töiden ohella opiskeleminen voi myös aiheuttaa puheita työyhteisössä ja jakaa työntekijät eri kasteihin. Epäsuora kiusaaminen tulee ilmi ilmeistä, eleistä ja kehonkielestä. Kiusaaminen ilmenee mielipiteiden huomiotta jättämisenä, eristämisenä, mustamaalaamisena ja arvojen ja asenteiden kritisointina. Käyttäytyminen on sellaista, kuin kiusattua ei olisi olemassakaan. Tällainen näkymättömänä pitäminen ilmenee esimerkiksi niin, ettei kiusattua tervehditä tai kutsuta nimeltä. Useat kiusatut kokevat myös piikitelyä, syyllistämistä ja syrjimistä. Kiusaaja saattaa myös tehdä kiusatulle jatkuvasti pientä jäynää, jonka vain kiusattu huomaa. (Vartia-Väänänen 2003, 22–23; Sandelin 2007, 77–78. 81; Tuovinen 2009, 12–13, 45–46, 50.)

4.3.2 Suora kiusaaminen

Fyysinen kiusaaminen on hoitoalalla huomattavasti psyykkistä ja verbaalista vähäisempää. Fyysinen kiusaaminen voi olla lyömistä, tönimistä, henkilökohtaisen omaisuuden tuhoamista, seksuaalista häirintää tai vain uhkaamista vahingoittamisella, ja se voi näkyä eristämisenä ja työkäytäntöihin sekaantumisenä. Ilkivalta ja vahingonteot voivat olla myös psyykkistä kiusaamista. (Vartia-Väänänen 2003, 22–23; Tuovinen 2009, 13, 22, 45–46.)

Voi myös olla, että kiusatusta laitetaan liikkeelle vahingoittavia ja vääriä tietoja. Yleisiä kiusaamisen muotoja ovat myös kiusatun työn ja työn tuloksen perusteeton arvostelu ja kiusatun yksilöllisten ominaisuuksien ja henkilökohtaisten asioiden pilkkaaminen ja vähättely. Näitä ovat esimerkiksi pukeutuminen, ulkonäkö tai elämänkatsomus. Kiusaaminen saattaa kohdistua myös kiusatun yksityiselämään, kuten perheeseen. Kiusattu voidaan myös saattaa naurunalaiseksi tavalla tai toisella. Kiusatulta voidaan pantata työtehtävien suorittamiseen liittyvää tarpeellista tietoa ja jättää hänet pois yhteisistä tilaisuuksista ja kahviporukoista. (Vartia-Väänänen 2003, 22–23; Muinonen ym. 2005, 19–20; Rissanen & Mironen 2006, 6; Järvi 2007, 13–14, 56; Vartia ym. 2008, 10–12; Lohi-Aalto

2008, 6; Lindholm 2008, 8-9; Tuovinen 2009, 14; Pajunen 2010, 19, 53–54; Andersson ym. 2010; Lohi-Aalto 2010, 9.)

Suorimmillaan kiusaaminen on julkista sortamista, nöyryyttämistä ja huutamista muiden kuullen. Uhkailu voi olla myös yksi kiusaamiskeino. Aggressiiviset kiusaamisen muodot, kuten huutaminen, haukkuminen, panettelu tai uhkailu eivät ole olleet näkyvästi esillä, kuten eivät myöskään merkityksettömien, kohtuuttomien ja epäkiitollisten työtehtävien antaminen kiusatulle. Sukupuolinen häirintä, syrjintä ja ahdistelu täydentävät ikävää listaa. Aggressiivisuutta voidaankin pitää kiusaamisen yläkäsitteenä, joka määritellään toisen tahalliseksi vahingoittamiseksi tai vahingolla uhkaamiseksi. Vahinko voi olla joko psyykinen tai fyysinen ja suoraa tai epäsuoraa. Hyväntahtoisia ihmisiä ei Järven tutkimuksen mukaan kiusata enemmän, mutta heitä saatetaan sen sijaan käyttää hyväksi esimerkiksi työvuorojen vaihtamisessa, ikävien tehtävien tekemisessä ja pompotella. (Vartia-Väänänen 2003, 22–23; Muinonen ym. 2005, 19–20; Rissanen & Mironen 2006, 6; Järvi 2007, 13–14; Vartia ym. 2008, 10–12; Lohi-Aalto 2008, 6; Lindholm 2008, 8-9; Tuovinen 2009, 14; Pajunen 2010, 19, 53–54; Andersson ym. 2010; Lohi-Aalto 2010, 9.)

4.3.3 Esimiehen käyttämät kiusaamisen muodot

Esimiehen tyyli kiusata eroaa jonkin verran työkavereiden käyttämistä kiusaamisen muodoista. Kun kiusaaja on asemaltaan esimies, on hänellä hyvät mahdollisuudet kääntää koko työyhteisö kiusattua vastaan. Työntekijät ovat yleensä hyvin luottavaisia esimiehensä suhteen ja omaksuvat helposti tämän näkemyksiä. Esimiehen alaisiinsa kohdistama kiusaaminen on yleensä hyvin rajua ja näkyvää, kuten julkista sortamista, nöyryyttämistä tai huutamista muiden kuullen. Kiusaaminen saattaa joissain tapauksissa olla myös salassa pysyvää, koska esimiehen on helppo kiusata alaistaan käyttämällä puhuttelukäytäntöä tai kutsumalla tämä työhuoneeseensa kahden kesken ja kiusaamalla tätä siellä. Esimiehen kiusaava käytös saattaa myös näkyä negatiivisen palautteen runsautena ja positiivisen palautteen vähyytenä. Kiusaaminen on esimiehelle vallankäyttöä, joka liittyy yleensä työasioihin. Esimerkiksi esimies saattaa kiusata

alaistaan työvuorojen kautta laittamalla alaiselle aina erilaiset työvuorot kuin tämä on toivonut. Esimiehen alaiseensa kohdistama kiusaaminen on usein saaliinhimoista. Saaliinhimoisen kiusaamisen katsotaan olevan konfliktiperäistä kiusaamista yleisempi kiusaamisen muoto. Kiusaaminen on konfliktiperäistä silloin, kun kiusattu tietämättään provosoi toista henkilöä ja näin loukkaa häntä. (Pajunen 2010, 19, 53–54; Lindholm 2008.)

4.3.4 Työkavereiden käyttämät kiusaamisen muodot

Kollegoiden käyttämät kiusaamiskeinot eivät ole yhtä laajoja ja he kiusaavat hienovaraisemmin kuin esimies. Kollegoiden keinot ovat yleisesti epäsuoria, kuten tiedon kertomatta jättämistä, juoruilua ja eristämistä. Jos työkaveri on selvästi kiusattuun nähden ylemmällä tasolla työpaikalla tai kiusattu on yksin kiusaajia vastaan, saattaa kiusaaja käyttää suoria kiusaamisen muotoja. Työkavereiden kesken kiusaaminen voi näkyä haluttomuutena auttaa toista, toisen työhön liittyvien ratkaisujen kyseenalaistamisena tai jopa väheksymisenä ja arvosteluna. Arvosteleminen voi tapahtua joko suoraan tai epäsuorasti.

Kiusaaminen voi ilmetä myös virheellisten tietojen antamisena tai valehteluna esimiehelle. Erityisen ongelmallisena kiusaaminen koetaan, jos se tapahtuu vanhemman ja nuoremman kollegan välillä, koska tällöin nuorempi kollega on huonommassa asemassa vanhempaan nähden. Nuorempi tarvitsee vanhemman kollegan neuvoja ja tukea voidakseen suorittaa työnsä kunnolla. Näin kiusaamisesta voi tulla suoranaisesti este nuoremman kollegan ammattitaidon kehitykselle, kun kiusaaminen muutenkin huonontaa työmotivaatiota, työviihtyvyyttä ja hyvinvointia. Kollegalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on sama koulutus, samat työtehtävät ja samat eettiset ohjeet, joita noudattaa. (Leino-Kilpi & Välimäki 2009, 87–88.)

4.4 Työpaikkakiusaamisen syyt

Lohi-Aalto (2008) jakaa kiusaamisen syyt viiteen eri kategoriaan:

- 1) Puutteet työpaikan johtamisessa ja esimiestyössä
- 2) Kollegan tai esimiehen kateus kiusattua kohtaan
- 3) Muutostilanteet ja organisaationrakenteet
- 4) Kiusatun ja kiusaajan persoonallisuuteen liittyvät tekijät
- 5) Tasa-arvokysymykset, kuten ikä, ulkomaalaisuus ja sukupuolikysymykset

Kiusaamisen syntyyn eniten vaikuttavia tekijöitä ovat epäselvä tehtävien ja vastuun jako, huono tiedonkulku, työntekijöiden puutteelliset vaikutusmahdollisuudet, liian suuri työtaakka, liian vaikeat työtehtävät, työhön liittyvien toimintatapojen vääryys, uhka, epävarmuus, epätietoisuus, työntekijöiden välinen kilpailu, huono esimiestyö, huono ilmapiiri ja stressi. (Vartia ym. 2008; Eskola ym. 2009.) Pajusen mukaan työpaikkakiusaamiseen voi olla monia syitä, mutta sen kohteena voi olla kuka tahansa. Jos sama henkilö kokee kiusaamista monessa eri työpaikassa, saattaa hän kuvitella olevansa itse syypää kiusaamiselle. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, vaan kiusaaminen on monen asian summa. Jokainen kiusaamistapaus tarvitsee yleensä syntyäkseen tietynlaisen kiusaajan, kiusaajalle sopivan uhrin ja oikeanlaiset olosuhteet. (Pajunen 2010, 21–26, 53–54.)

4.4.1 Työpaikkakiusatusta peräisin olevat syyt

Työpaikkakiusattuja yhdistää Tuomolan mukaan vahva moraalinen identiteetti ja heille tärkeitä asioita ovat oikeudenmukaisuus, yhteisön etujen puolustaminen ja heikkojen puolesta puhuminen. Nämä tekijät voivat olla mahdollisia kiusaamisen käynnistäviä tekijöitä. (Tuomola 2005.) Kiusaamista aikaansaavina persoonallisuustekijöinä pidetään myös kiltteyttä, avoimuutta, luottavaisuutta, innokkuutta, vastaanpanemattomuutta ja mielipiteiden ilmaisua hoitotyön kehittämistä. Kiusatut ovat työssään tunnollisia, ahkeria, he pitävät työtä tärkeänä osana elämäänsä ja suhtautuvat siihen jopa antaumuksellisesti. Ammatillisuus

työssä nousee joissain tapauksissa kiusaamisen syyksi. Tällöin kiusatut usein kokevat olevansa unelma-ammattissaan ja haluavat kehittyä. Tällaista henkilöä monet voivat pitää liian suurena uhkana, koska tällöin hän osoittaa olevansa pätevä työssään.

Kiusaamisen kohteeksi joutuneen hoitajan käyttäytyminen onkin usein mallikasta sekä työtovereita että potilaita kohtaan. Kiusattu on usein itsekseen viihtyvä henkilö tai se, jolla ei ole samaa työtä tekeviä kollegoita. Näin kiusattu on jo valmiiksi ulkopuolinen ja siksi helppo uhri. Ulkopuolisuus johtuu useimmiten työstä tai asemasta, mutta joskus myös luonteenpiirteistä. Kiusattu saattaa joissain tapauksissa olla myös se suorasanaisten työntekijä, jonka omat vahvat mielipiteet eivät ole sallittuja työyhteisössä. Eriävien mielipiteiden esittäminen esimerkiksi potilastilanteisiin liittyen voi aiheuttaa kiusaamista. Yhtenä syynä kiusaamiseen voi myös olla omien henkilökohtaisten ongelmien heijastuminen työpaikalle, jolloin kiusattu saattaa hankalan elämäntilanteensa takia huomauttaa laiminlyödä työtehtäviään ja tällä tavoin ärsyttää muita. Kiusatun henkilön piirteissä on siis eroteltavissa selkeästi kaksi ääripäätä, joko liian suorapuheinen tai liian vetäytyvä henkilö. (Sandelin 2007, 69, 99–101; Tuovinen 2009, 13–15.)

Muita kiusatusta peräisin olevia syitä voivat olla ikä ja ulkomaalaisuus. Eri tutkimukset osoittavat ristiriitaisia tuloksia siitä, onko kiusattu hoitaja yleisimmin nuori vai vanha. Työkokemuksen osuus kiusaamisessa on myös samoin ristiriitainen, koska sekä kokemattomuus työtehtävissä että työkokemuksen omaaminen vaikuttivat kiusatuksi tulemiseen. Peruskoulutuksella nähdään olevan yhteyttä kiusatuksi joutumiseen, mutta myös lisäkoulutuksen hankkiminen saattaa olla kateuden syynä. Korkeasti kouluttautuminen sekä liian vähäinen kouluttautuminen voivat molemmat olla syynä kiusaamiseen. Kiusaajan ja kiusatun piirteistä on tehty erilaisia arvioita, mutta niitä ei kuitenkaan voida kuvata tarkasti. (Sandelin 2007, 69, 99–101; Tuovinen 2009, 13–15.)

4.4.2 Työpaikkakiusaajasta peräisin olevat syyt

Narsististen persoonien koetaan aiheuttavan ongelmia työyhteisöissä, koska narsistisen henkilön maailmankuva ja/tai omakuva ovat vääristyneitä. Tällöin henkilö voi olla kiusaaja tietämättään ja samalla pitää itseään yhtenä työpaikan parhaista työntekijöistä. Kiusaajan luonteenpiirteisiin kuuluvat otollisesti kontrolloiva ja vallanhaluinen persoona, jolla on halu käyttää valtaa niin, että muut huomaavat hänet. (Järvi 2007; Pajunen 2010, 21–26, 53–54.)

Työpaikkakiusaamiseen voivat kuitenkin olla syynä myös kiusaajan omat päämäärät ja vaikuttimet eli tällöin kiusaamisen kohde voi olla kiusaajan mielestä väärää uskontokuntaa, ryhmää tai sukupuolta. Kiusaamisen taustalla voivat olla myös kateus, pelko tai vallanhalu. Työpaikkakiusaamiselle voi altistaa myös kiusaajan olemus. (Koljonen 2010, 33.) Kiusaajalla katsotaan olevan yksilöllisiä ominaisuuksia, joihin vaikuttavat hänen asemansa, ammattitaitonsa, sairautensa, elämäkokemuksensa ja elämänvaikeutensa. (Tuovinen 2009, 15–16.)

Kiusaaja ei useimmiten tunnista käytöstään työpaikkakiusaamiseksi, eikä myöskään kiusaamisen aiheuttamia seurauksia. Kiusaaja nähdään usein henkilönä, joka kokee kiusatun ja tämän osaamisen uhkana itselleen. (Lindholm 2008, 15.) Työpaikkakiusaamisen syyt on yhdistetty myös vaihtelevaan persoonallisuuteen, ja sitä kautta jopa lapsuuteen saakka. (Vartia-Väänänen 2003, 16.)

4.4.3 Johtamisesta tai esimiehestä peräisin olevat syyt

Johtamisessa ja esimiestyössä ilmenevät puutteet voivat ruokkia kiusaamista. Heikko johtaminen ja esimiehen poissaolo työpaikalta voivat luoda olosuhteet, jotka ovat otollisia kiusaamiselle. Voi myös olla, ettei esimies uskalla tai osaa puuttua työpaikkakiusaamiseen, tai hän ei saa tukea ylemmältä taholta, vaan jää yksin ratkomaan tilanteita (Lohi-Aalto 2010, 5.)

Jos työpaikan esimies on narsistinen henkilö, ei työpaikalla sallita tunteiden näyttämistä. Tällaisessa työpaikassa epätsekkyyttä pidetään usein typeryytenä, ja jos työntekijä toimii esimiehen haluamalla tavalla, saattaa hän säästyä itse kiusaamiselta. Jos työntekijä toimii esimiehen toimintatapaa vastaan, hän voi joutua itse kiusaamisen kohteeksi sekä esimiehen että kollegoiden taholta. Jos työpaikan esimiehenä on narsistinen henkilö, hän voi koota itselleen luottohenkilöitä työpaikan sisältä ja näiden luottohenkilöiden avulla kontrolloida työyhteisöä. Kiusaamista koetaan useammin työyhteisöissä, joissa johtaminen on jollakin tavoin löysää, ja kiusaaminen voi liittyä siihen, että löyhän johtamistavan takia työpaikan ilmapiiri kärsii. (Koljonen 2010, 33.)

4.4.4 Työpaikasta ja ilmapiiristä peräisin olevat syyt

Työpaikkakiusaaminen voidaan nähdä oireena toimimattomasta työyhteisöstä. Kiusattujen mielestä kiusaaminen johtuu useasti työpaikan ilmapiiristä tai sen ongelmista sekä työpaikalla ilmenevästä stressistä. Töiden ja työntekijöiden uudelleen järjestelyt, henkilökunnan osallistumisen rajoittaminen, pettymykset odotuksissa ja epävarmuus työpaikalla aiheuttavat paineita, jotka hoitajat purkavat toisiinsa. Positiivinen asenne, kollegan kannustaminen ja palautteen anto ovat tällöin puutteellisia. Ryhmähengen puuttuessa tuen saaminen työkaverilta on vähäistä ja jokaisella on siksi täysi työ selviytyä työtehtävistään. (Vartiaväänänen 2003, 12–13; Eskola ym. 2009, 14; Tuovinen 2009, 17; Koljonen 2010, 33.)

Työpaikalla, jossa kiusaamista esiintyy, ilmenee useasti kateutta, ja siksi poisolot ja vapaiden pitäminen ovat joissain tilanteissa syynä työpaikkakiusaamiseen. Työpaikan ollessa kovissa muutoksissa tai työntekijöiden työskennellessä epätietoisuuden alla on henkisen väkivallan esiintyvyys yleisempää. Työpaikalla ilmenevät epäselvyydet voivat altistaa kiusaamiselle esimerkiksi silloin, kun työpaikan työnjako ei ole selvillä. Työyksiköllä on huomattu olevan yhteyttä työpaikkakiusaamiseen. Kiusaamista on todettu esiintyvän eniten päivystysyksiköissä ja vähiten psykiatrian osastoilla. Joskus kiusaamiselle ei löydetä mitään erityistä syytä, jolloin kyseessä ovat mitä todennäköisimmin osapuolten erilaiset

arvomaailmat ja asenteet. Kiusaaminen voi olla myös työyhteisössä opittua käyttäytymistä tai sen ilmapiiriin kuuluva piirre, joka siirtyy työntekijältä toiselle. (Vartia-Väänänen 2003, 12-13; Eskola ym. 2009, 14; Tuovinen 2009, 17; Koljonen 2010, 33.)

Työpaikoilla esiintyy joskus häiriöitä, mutta ne eivät aina ole työpaikkakiusaamista. Ongelmat voivat syntyä, jos työpaikalla ei osata käsitellä ristiriitoja. Ristiriidat tulee ratkaista työtä kehittämällä, mutta jos ne määritellään väärin, niihin usein haetaan väärä ratkaisuja. Jos näin tapahtuu, häiriöt työpaikalla pitkittyvät, asiat henkilöityvät ja työpaikkakiusaamisen mahdollisuus suurenee. Työpaikalla ongelmia aiheuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi kiire, ylityöt, tiedonkulun katkokset, aikataulujen pysymättömyys, laaturvirheet ja asiakasreklamaatiot. (Muinonen ym. 2005, 7, 17.)

Työpaikan organisaation rakenne voi lisätä kiusaamista. Jos työpaikalla työskentelee eri ammattialoja ja tiimejä, jotka eivät tee työtä kovinkaan paljon yhdessä, eivät he näin opi tuntemaan toisiaan. Ryhmien välillä saattaa vastuunjaossa ilmetä epäselvyyksiä ja jännitteitä, jotka edistävät kilpailua ja epäluuloisuutta toisia ryhmiä, esimerkiksi osastoja kohtaan. Voi myös olla, ettei naapuriosaston toimintatapaa ja työnkuvaa tiedetä, ja se aiheuttaa epäselvyyksiä työntekijöiden välillä. Hierarkkiset rakenteet työyhteisössä ovat myös omiaan lisäämään epäasiallista kohtelua työpaikoilla. (Sandelin 2007, 47, 77–78; Lohi-Aalto 2010, 5.)

Järven mukaan moniammatillista työyhteisöä ei koeta riskinä tai konflikteja lisäävänä tekijänä, vaan pikemminkin rikkautena. Erilaisten persoonien koetaan täydentävän toisiaan, mutta samanaikaisesti erilaisuudessa piilevät riskit tiedostetaan. (Järvi 2007.) Erilaiset muutokset työelämässä voivat vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. Esimerkiksi talouslama ja sen seuraukset vaikuttivat vahvasti työpaikkojen ilmapiiriin. Terveystieteiden tutkimuksissa toimintoja supistettiin ja irtisanomiset aikaansaativat epävarmuutta, jännitteitä, ristiriitoja ja kilpailua työntekijöiden välille. (Sandelin 2007, 47, 67, 69, 77–78.)

4.5 Työpaikkakiusaamisen seuraukset

Työpaikkakiusaamisen seuraukset ovat moninaisia, ja ne kohdistuvat kiusatun ja kiusaajan lisäksi niin työyhteisöön, organisaatioon kuin koko yhteiskuntaammekin (Liite 2). Työpaikkakiusaamisen kustannukset ovat merkittäviä ja niiden maksajiksi joutuvat useat eri tahot: esimerkiksi sairauskulut tuovat lisämaksettavaa niin uhrille, työnantajalle kuin koko yhteiskunnallekin. Kiusaamisen seuraukset voivat ilmetä joko heti kiusaamistilanteessa, traumaattisena stressireaktiona tai jälkikäteen jopa vuosien kuluttua, joten työpaikkakiusaamisen seurausten määrittely ei ole yksiselitteistä. (Lindholm 2008, 8.)

Työpaikkakiusaamisen aiheuttamien suorien kulujen lisäksi kiusaaminen aiheuttaa aina myös työn tuottavuuden laskua. Yhteiskunnan maksettavaksi lankeaa sairauslomien aiheuttamia kuluja, sekä osittain myös psykoterapia- ja lääkehoidokuluja. Kiusaamisen aiheuttama mahdollinen työttömyys ja uudelleen koulutus tulee kalliiksi samoin kuin pahimmillaan uhrin työkyvyttömyyseläke. Hoitotyössä tapahtuvassa työpaikkakiusaamisessa potilaiden hoidon tehokkuus laskee sekä potilasturvallisuus vaarantuu, jolloin yhteiskunnalle aiheutuvat kulut kasvavat. (Muinonen ym. 2005, 7; Lindholm 2008, 21; Tuovinen 2009, 18–22.)

Yhtä lailla työpaikkakiusaaminen aiheuttaa kustannuksia koko organisaatiolle. Kustannuksista tarvittaisiin kuitenkin lisätietoa, jotta eri tahoilla olisi motivaatiota puuttua asiaan. Teoriassa työpaikkakiusaaja voitaisiin jopa irtisanoa tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Työpaikkakiusaamisesta johtuvat kustannukset eivät rajoitu ainoastaan kiusaamisen uhuriin, vaan koko työyhteisö kärsii tilanteesta. (Lindholm 2008, 21.) Työpaikkakiusaaminen heikentää työntekijöiden työkykyä sekä työntekijän sitoutumista organisaatioon. Kustannuksia työpaikkakiusaamisen takia aiheutuu myös esimerkiksi uudelleen koulutuksesta, konsultoinnista, johdon valmennuksesta sekä terapiosta. (Tuovinen 2009, 18–22.)

Niin uhrin kuin työpaikkakiusaamista seuraavankin käyttävät kiusaamistilanteissa aikaa ja energiaa muuhun kuin työn perustehtävään, kuten esimerkiksi uuden työpaikan etsimiseen. Myös johto joutuu käyttämään aikaa muuhun kuin perus-

tehtäviensä hoitoon, kuten kiusaamistilanteiden selvittelyyn, uudelleenorganisointiin sekä uusien työntekijöiden rekrytointiin ja perehdyttämiseen. (Lindholm 2008, 22.)

Organisaatiossa, jossa esiintyy työpaikkakiusaamista, ei ole mahdollisuuksia tehdä ehdotuksia, ottaa riskejä, oppia virheistään ja puhua suoraan. Koko organisaatio kärsii työpaikkakiusaamisen tappaessa luovuuden ja innovatiiviset ideat työn kehittämiseksi. Sisäisten sosiaalisten suhteiden vähenemisen lisäksi yhteistyö vähenee myös ulkopuolisten osapuolten kanssa. (Lindholm 2008, 21.) Työpaikan sosiaaliset kontaktit vähenevät ja koko työyhteisön moraalitilanne työntekoa kohtaan laskee (Tuovinen 2009, 18–22.) Sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden lisääntyessä työpaikkakiusaaminen aiheuttaa kustannuksia organisaatiolle.

Kiusaaminen aiheuttaa myös tilanteita, joissa työyhteisön jäsenet eivät halua työskennellä kiusaajan kanssa. Kiusatut ja kiusaamista sivusta seuraavat saattavat pyrkiä kostamaan kiusaamisen, jolloin tilanne kärjistyy entisestään. Lisäksi työpaikkakiusaaminen heikentää työnantajan mainetta, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti rekrytointiin, ja uusien työntekijöiden saaminen hankaloituu (Lindholm 2008, 21.) Jos opiskelijat ovat opiskeluaikanaan kokeneet tai havainneet työpaikkakiusaamista, he eivät mielellään hakeudu kyseiseen työpaikkaan töihin valmistuttuaan (Tuovinen 2009, 18–22).

Kiusaamistilanteiden pitkittyessä tilanteiden selvittäminen hankaloituu ja seuraukset yksilölle kasvavat. Kielteisyys kiusattua kohtaan voi levitä, ja jatkuvan epäasiallisen kohtelun vastaanottajana oleminen kuluttaa voimavaroja ja aiheuttaa pahoinvointia ja stressin oireita (Vartia 2008). Kiusaamisen psyykkiset oireet uhrille ovat tunteita. Stressi, masennus, heikentynyt itsetunto, itsesyytökset, pelkotilat sekä trauman jälkeinen stressioireyhtymä ovat kiusaamisen psyykkisiä seurauksia. (Vartia-Väänänen 2003, 25–27; Lindholm 2008, 21.) Äärimmillään työpaikkakiusaaminen voi aiheuttaa väkivaltaista käytöstä muita kohtaan tai itsemurhan. Työpaikkakiusaaminen lisää unilääkkeiden ja rauhoittavien lääkkeiden käyttöä. (Vartia-Väänänen 2003, 25–27; Tuovinen 2009, 18–22.) Pitkään

jatkunut epäasiallinen kohtelu voi johtaa myös alkoholi- tai huumeriippuvuuteen (Tuovinen 2009, 18–22).

Työssä kiusaaminen aiheuttaa uhrille ajatuskatkoksia, keskittymiskyvyttömyyttä ja epävarmuutta, jotka vaikeuttavat hänen työntekoaan ja laskevat työtehoa. Kiusaaminen heikentää myös potilasturvallisuutta. Työnteon tason laskemisesta seuraa negatiivisia potilaskontakteja, ja hoidon teho laskee. (Sandelin 2007, 81–85; Tuovinen 2009, 18–22.) Työpaikkakiusaamisen uhrin ammatillinen kasvu pysähtyy. Kiusatun jokapäiväistä elämää leimaavat kielteiset tunteet, kuten loukkaantuneisuus, epäoikeudenmukaisuuden tunne, epäluulo, hermostuneisuus, surullisuus, turhautuminen ja vihaisuus. Kiusaaminen saa aikaan uhrissa ahdistusta, avuttomuutta, kaunaa, nolostumista sekä voimattomuutta. (Sandelin 2007, 81–85; Tuovinen 2009, 18–22.) Kiusaaminen aiheuttaa kokonaisvaltaista itsearvostuksen ja omanarvontunnon laskua (Vartia-Väänänen 2003, 25–27).

Kiusaaminen voi saada työntekijän työskentelemään entistä ahkerammin, jotta hän välttyisi kritiikiltä. Tämä voi aiheuttaa työssä uupumista. (Tuovinen 2009.) Pitkään jatkuva psyykinen väkivalta aiheuttaa uhrille kokonaisvaltaisen uupumisen ja loppuun palamisen tunteen. Uhrin masentuessa tai menettäessä työkykynsä aiheuttavat sairastuminen, työkyvyttömyyseläke ja mahdollinen uudelleen kouluttautuminen merkittäviä kustannuksia organisaation ja yhteiskunnan lisäksi myös uhrille. (Sandelin 2007, 81–85.) Työpaikkakiusaaminen aiheuttaa sosiaalista eristäytymistä, joka voi johtaa ongelmiin perheessä ja esimerkiksi avioeroon. Kiusaamisesta johtuva sosiaalinen eristäytyminen rajoittaa myös uhrin vapaa-ajan käyttöä. (Tuovinen 2009, 18–22; Pajunen 2010, 5.)

Myös kiusaajalle aiheutuu tilanteesta seurauksia (Pajunen 2010, 24.) Irtisanoutumiseen mahdollisesti liittyvä työttömyysjakso vaikeuttaa oman identiteetin määrittelyä. Ihmisen aiempi työrooli, tavoitteet ja tavat katoavat ja muuttuvat (Lindholm 2008,7). Vaikka kiusaaja ei menettäisikään työtään, lyödään kiusajaan leima, eivätkä ihmiset halua työskennellä hänen kanssaan (Pajunen 2010, 24.)

Psyykkisten ongelmien lisäksi kiusaaminen voi aiheuttaa fyysisiä oireita, joita ovat esimerkiksi ruuansulatushäiriöt, unihäiriöt, lihasten ja luuston ongelmat sekä lisääntyneet sydän- ja verisuonitaudit. (Vartia-Väänänen 2003, 43; Pajunen 2010, 8.) Kiusaaminen voi aiheuttaa myös kipuja sekä yleistä huonovointisuutta. Kiusaamistilanteessa aiheutuu kiusatulle hikoilua, punastelua ja vapiinaa, jolloin hän kokee epämukavaa oloa, ja hänellä on vaikeuksia tehdä töitä. (Sandelin 2007, 81–85.) Myös kiusaamista havaitsevat stressaantuvat ja työpaikkakiusaamisen seuraaminen altistaa psyykkisille ongelmille (Lindholm 2008, 7; Vartia 2008). Työpaikkakiusaaminen aiheuttaa kireyttä ja ongelmia koko työpaikan ilmapiirissä ja asioiden hoito työpaikalla hankaloituu (Muinonen ym. 2005, 7).

Kiusaamistilanteeseen voi tulla vedetyksi mukaan myös muita työyhteisön jäseniä tai muiden osastojen henkilökuntaa. Työpaikkakiusatut voivat myös tuntea tarvetta kertoa asiasta ulkopuolisille, kuten perheelle ja ystäville, jolloin tilanne kuormittaa myös ulkopuolisia henkilöitä. Usein julkisen sektorin työpaikkojen ristiriidoissa mukaan vedetään myös poliittisia päättäjiä, luottamushenkilöitä ja mahdollisesti tiedotusvälineitä. Kun konfliktit leviävät työyhteisön ulkopuolelle, voi se vahingoittaa työpaikan julkista kuvaa. Pahimmillaan tämä voi johtaa siihen, että työpaikan uusien työntekijöiden rekrytointi vaikeutuu. (Vartia 2009, 36.)

4.6 Epäasiallisen kohtelun ennaltaehkäisy

Työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyssä merkittävin rooli on työnantajalla, mutta myös työntekijät itse ovat velvollisia vaikuttamaan omaan työhyvinvointiinsa (Liite 3). Häiriöiden ehkäiseminen vaatii yhteistoimintaa sekä toimivan työyhteisön perustekijöiden tunnistamista. Häiriöt tulee todeta ja hoitaa kuntoon, ennen kuin niistä aiheutuu ongelmia työyhteisön toimivuudelle ja työntekijöiden terveydelle. (Muinonen ym. 2005, 9.) Epäasiallisen kohtelun ennaltaehkäisy on tärkeää sekä taloudellisesti kannattavaa. Moniin työyhteisön toimivuutta heikentäviin tekijöihin päästään vaikuttamaan työhyvinvoinnin kehittämisellä. Työturvallisuuslain mukaan työpaikoilla tulee olla työsuojelun toimintaohjelma, joka

kattaa sekä työn fyysiset että psyykkiset kuormittavuustekijät Toimintaohjelma sisältää organisaation toimintatavat, joilla se kartoittaa ja arvioi työstä johtuvat vaarat ja näiden perusteella kuvaa tapansa hoitaa työsuojeluasiat. (Lohi-Aalto 2010, 31.)

Organisaatiotasolla työpaikkakiusaamisen ehkäisy lähtee moraalisisista arvoista, jotka ovat demokraattisia sekä ääneen sanottuja. Sisäiset status- ja valtaerot tulisi pitää riittävän pieninä. Työpaikkakiusaamisen ilmoittamisen tulee olla mahdollisimman helppoa aina organisaation ylemmille tasoille asti. Organisaation tulee myös luoda käytännöt, joissa kiusaamistilanteisiin todella puututaan. Tällä tavalla henkilöstöbarometrit ja muut ilmapiiritutkimukset voidaan nähdä turhina, jos saatuihin tuloksiin ei todella puututa. Organisaatiotasolla tulee käsitellä epäasiallista käyttäytymistä yleisesti työsuojelutoimikunnissa, joissa myös varmistetaan organisaation työsuojelun toimintaohjelma. (Lindholm 2008.)

Jo rekrytointivaiheessa organisaation tulisi kiinnittää huomiota siihen, ettei esimiestehtäviin valita mahdollisia työpaikkakiusaajia (Lindholm 2008, 97, Koljonen 2010). Työpaikkojen on syytä pitää nollatoleranssia kiusaamisen suhteen, ja jos työyhteisöön on palkattu henkilö, joka vahingoittaa toista, on irtisanominen helppointa tehdä koeajalla. Aina tietenkään rekrytointivaiheessa ei voida tietää kiusaamisesta, sillä tilanteet voivat kehittyä negatiiviseen suuntaan vuosien kuluessa. (Lindholm 2008, 97.) Suuri vastuu yksikön rakenteiden luomisessa on esimiehellä. Hänen tulee kyetä varmistamaan, että asioista voidaan puhua avoimesti ja työpaikkakiusaamisen selvittämiseen löytyvät oikeat foorumit. Esi miehen tulee myös olla tietoinen työyhteisön tilasta ja ryhmädynamiikasta. (Järvi 2007, 28.)

Työpaikoilla on olemassa työvälineitä erilaisten fyysisten vaarojen ja riskien arviointiin, mutta psyykkisten riskien käsittelyyn välineitä on yleensä vähän. Henkisiä riskejä voidaan kartoittaa esimerkiksi työterveyshuollon voimin, mutta myös työyhteisö itsessään voi kartoittaa riskejä esimerkiksi arvioimalla työtä kuormittavia ja työssä hyvin olevia asioita. (Lohi-Aalto 2010, 31.) Työpaikoilla esiintyvistä henkisestä väkivallasta tulee saada tietoa, ja yhteisöllisiä työpaik-

kaväkivaltaa ehkäiseviä ja terveydenhuoltohenkilöstöä suojaavia ohjelmia on kehitettävä. (Tuovinen 2009, 19.)

Kiusaamista ehkäisee keskustelulle avoin, luottamuksellinen ja salliva työympäristö. Tärkeitä teemoja kiusaamisen ehkäisyssä ja ristiriitojen havaitsemisessa ovat kunnioitus toista ihmistä kohtaan, itsetuntemus ja positiivinen asenne työhön. (Tuovinen 2009, 19; Andersson ym. 2010.) Avoimuus asioiden käsittelyyn syntyy yhdessä tekemällä ja hyvällä esimiestyöllä (Muinonen ym. 2005). Työpaikkakiusaamisen ehkäisemiseksi ja vähentämiseksi voidaan tehdä muutoksia työympäristön sekä työolosuhteiden parantamiseksi. Esimerkiksi yhteistyön lisääminen eri henkilökuntaryhmien välillä sekä riittävät henkilökuntaresurssit ja työskentelytapojen uudistaminen voivat olla keinoja työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisemiseksi. (Tuovinen 2009, 20; Andersson ym. 2010.)

Työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyn keinoja työyhteisötasolla ovat esimerkiksi henkisen työsuojelun puheeksiotto työyhteisön palaverissa sekä työyhteisön pelisääntöjen määrittäminen. Tärkeää on myös työyhteisön perustehtävän ja suunnittelukäytäntöjen tarkentaminen, toimenkuvien sekä tehtävien ja vastuunjaon kuvaaminen. Vuosittaiset kehityskeskustelut sekä perehdyttäminen ja viestinnästä ja osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista huolehtiminen ovat myös keinoja työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyyn. (Muinonen ym. 2005 9-16; Rissanen & Mironen 2006, 6.)

Osa ennaltaehkäisyä on varhainen puuttuminen ongelmatilanteisiin. Jokaisessa työpaikassa tulisi olla *toimintamalli kiusaamistilanteiden selvittämiseen*(Liite 5) (Rissanen & Mironen 2006, 6; Tuovinen 2009, 21.) Toimintamallit antavat työnantajalle oikeuden sekä velvollisuuden puuttua tilanteeseen havaitessaan työpaikkakiusaamista. Toimintamallit osaltaan ennaltaehkäisevät kiusaamistilanteiden syntymistä ja osaltaan mahdollistavat varhaisen puuttumisen. Toimintamallien laatiminen alkaa tavoitteiden asettamisella, jonka jälkeen yhdessä työyhteisössä sovitaan keinoista ja toteuttamisesta. (Vartia ym. 2008, 55–59.)

Toimintamallien lisäksi työyhteisössä tulee olla laadittu *yhteiset pelisäännöt*. Yhteisten pelisääntöjen tarkoituksena on estää henkilökohtaiset loukkaantumi-

set ja pitää työyhteisön keskinäinen yhteistyö mahdollisimman hyvänä. Yhteisten pelisääntöjen laatiminen aloitetaan halutun toimintatavan määrittelyllä. (Vartia ym. 2008, 61–64, 34.) Pelisääntöjen määrittelyssä pohditaan yhdessä, millaisia ohjeita ja sääntöjä tarvitaan, että työskenneltäisiin siten kuin halutaan. Pelisääntöjen tulisi olla lähtöisin työpaikan tarpeista ja henkilökunnan tärkeiksi kokemista asioista. Pelisääntöjä määriteltäessä on tärkeää sopia myös työpaikan toimintatapa, jos pelisääntöjä rikotaan. (Andersson ym. 2010.)

Yhteisiä sääntöjä olisi hyvä olla laatimassa mahdollisimman moni työyhteisön jäsenistä. Niiden laadinnan jälkeen on kuitenkin tärkeää tiedottaa pelisääntöjen sisällöstä ja toimintatavoista koko henkilöstölle, jotta ne voidaan ottaa käyttöön koko työyhteisössä. Yhteisten käyttäytymisen pelisääntöjen lisäksi työyhteisössä voidaan yhdessä laatia sääntöjä, kuten esimerkiksi puheeksi ottamisen pelisäännöt tai asiallisen työkäyttämisen pelisäännöt. Erilaisten sääntöjen ja säädösten noudattamiseen sitoudutaan työyhteisössä paremmin, kun ne on laadittu yhdessä ja työntekijälähtöisesti. (Lohi-Aalto 2010, 34.)

Toimivan perehdyttämisen avulla työntekijät tietävät työnsä merkityksen, mikä osaltaan ehkäisee ongelmia työyhteisössä ja työntekijät pystyvät sitoutumaan työhönsä. Huono tai puutteellinen perehdyttämien voi johtaa siihen, että työntekijä tuntee tulleensa kohdelluksi epäasiallisesti. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että uusi tai tilapäinen työntekijä on oppinut tarvittavat asiat ja että hänen työtään ohjaavat samat säännöt kuin muitakin. Perehdyttämisessä esiin nousevat ongelmat kuvaavat usein organisaation heikkouksia, ja seurannan tuloksista ja perehdyttämisen arvioinnista tulee keskustella henkilöstön kokouksissa. (Lohi-Aalto 2010, 35.)

Pidempiaikaisten työntekijöiden suhteen taas esimiehet pitävät *kehityskeskusteluja* hyödyllisenä keinona kartoittaa työyhteisön tilaa. Keskustelut tuovat esimiehen tietoon asioita sekä yksilöstä, tiimeistä että koko työyhteisöstä. Keskustelut vievät runsaasti esimiehen aikaa, joten niistä saatava hyöty tulisi olla maksimaalisella tasolla. Työnantajan tulisikin varmistaa esimiehille koulutus kehityskeskusteluista työyhteisön kehittämisen välineenä. (Järvi 2007, 70.) Kehitys-

keskustelut ovat aidosti kehittämisen vaihe, silloin keskustelu käydään vuosittain jokaisen työntekijän kanssa. Kehityskeskustelujen avulla voidaan tarkistaa, tekeekö työntekijä perustehtävän mukaista työtä. Keskustelujen avulla voidaan arvioida myös työsuoritusta sekä sitä, onko työntekijä saanut esimieheltään tai työyhteisöltään tarvittavaa tukea. Kehityskeskusteluihin kuuluu myös keskustelu työntekijän ja työyhteisön työhyvinvointiin liittyvistä asioista. (Lohi-Aalto 2010, 36.)

Keskeisin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on *työntekijän mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua omaan työhönsä*. Vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksilla turvataan se, että työntekijällä on riittävästi tietoa muutoksista ja henkilöstöä kuullaan aidosti. Nämä tekijät lisäävät henkilöstön luottamusta niin esimieheen kuin kollegoihinkin. Varsinkin muutostilanteissa henkilöstön kuuleminen ja mukaanotto suunnitteluun on tärkeää. Peloista ja odotuksista keskustelemalla rakennetaan luottamusta ja edellytyksiä muutoksen onnistumiselle. (Lohi-Aalto 2010, 40.)

Viestintä on tärkeä osa työhyvinvoinnin ja epäasiallisen kohtelun ehkäisyssä. Viestinnän ongelmat voivat aiheuttaa kitkaa työyhteisössä. Viestinnän välineitä tulisi käyttää monipuolisesti ja tiedotusta kehittää jatkuvasti. Keskustelutilaisuuksista tulisi laatia muistioita ja tiivistelmiä, jotta tieto kulkisi myös niille, jotka eivät ole päässeet paikalle. Tiedon jäsentämiseen olisi usein tarvetta, sillä esimerkiksi intranetin ongelmana myös sosiaali- ja terveysalalla on tiedon hajanaisuus. (Lohi-Aalto 2010, 45.)

4.7 Työpaikkakiusaamisen hoito ja siihen puuttuminen

Lohi-Aallon (2008, 18) tutkimuksesta selviää, että lähes jokainen työpaikkakiusattu on kertonut kiusaamisesta jollekin. Yleisimmin tilanteesta on kerrottu esimiehelle tai työterveyshuollolle. Kuitenkin Tuovisen (2009, 38–40) mukaan vain joka viides hoitajien kokema työpaikkakiusaamisen tilanne käsiteltiin virallisesti, suurimman osan jäädessä täysin käsittelemättä. Kun asia tulee käsitellyksi virallisesti, se tapahtuu yleensä keskustelemalla joko lähiesimiehen tai lä-

hiesimiehen ja kiusaajaksi nimetyn kanssa. Tuovisen tutkimuksesta selviää, että suurin osa hoitajista koki työpaikkakiusaamiseen saadun avun riittämättömänä, ja vain noin kolmannes koki saaneensa tarpeeksi apua. Tutkimuksen mukaan vain noin puolet hoitajista oli sitä mieltä, että työyksikössä ristiriitatilanteet voidaan ratkaista kuunnellen kaikkia osapuolia. Neljännes vastaajista oli eri mieltä siitä, että työyksikössä esimies puuttuu tehokkaasti ristiriitatilanteisiin tai työyksikössä on yhteisesti sovitut säännöt kiusaamistilanteeseen.

Mikäli asiaa ei käsitelty virallisella tasolla, kertovat hoitajat jatkaneensa työskentelyä entiseen malliin, mukautuneensa tilanteeseen, miettineensä asiaa yksin tai keskustelleensa asiasta työyhteisössä tai ystävien ja perheen kanssa. Hoitajat kertoivat myös käsitelleensä asiaa purkamalla sitä vapaa-ajan aktiviteetteihin, jatkamalla työskentelyä entistä ahkerammin, vastustamalla kiusaajaa tai keskustelemalla tilanteesta kiusaajan kanssa, kuntoutumalla sairauslomalla, keskustelemalla terveydenhuoltoalan ammattilaisen kanssa tai vaihtamalla työyksikköä. (Tuovinen 2009, 38–40.)

4.7.1 Työpaikkakiusaamisen selvittämisprosessi

Tuovisen (2009) mukaan työpaikkakiusaamisen selvittämisessä hyvä, mutta vähän käytetty keino selvittää kiusaamistapausta, on puhua kiusaajan kanssa kasvotusten. Vastustamalla kiusaajaa voidaan tutkitusti tämän toiminta saada vähentymään tai jopa loppumaan. Esimies on merkittävässä asemassa tilanteiden ratkaisussa, joten hänelle raportoiminen on tärkeää. Suositumpaa Tuovisen mukaan on kuitenkin keskustella asiasta työkavereiden kanssa. Tutkimuksen mukaan vain puolet kiusaamistilanteista raportoitiin esimiehelle.

Työpaikkakiusaamisen selvittämisprosessi tulisi aloittaa aktiivisesti mahdollisimman varhaisessa vaiheessa (Liite 4 ja Liite 5). Välitön puuttuminen lähtee liikkeelle ristiriidan taustan selvittämisestä. Tämän jälkeen haetaan ratkaisuja osapuolten kesken ja tarvittaessa esimiehen tuella. Monet ongelmat pystytään selvittämään työyhteisön sisällä, jos työyhteisössä on avoin ilmapiiri. Ongelman selvittämisen jälkeen työoloja tulee parantaa niin, että työntekijät pääsevät kes-

kittymään taas perustehtävään. Esimiehen tulee olla läsnä työyhteisön arjessa, jotta hän pääsee puuttumaan syntyneisiin ristiriitoihin pikaisesti. (Lohi-Aalto 2010, 38.)

Työpaikkakiusaamisen selvittämisen prosessi lähtee liikkeelle häiriön tunnistamisesta. Ensimmäiseksi tulee selvittää tilanteen taustat ja osapuolet, jonka jälkeen lähdetään hakemaan ratkaisua osapuolten kesken. Osapuolten kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen tulee parantaa työnteon edellytyksiä sekä työoloja. Kun työnteon edellytykset ovat kunnossa, voidaan työyhteisössä palata takaisin perustehtävään. Tärkeää on kuitenkin systemaattisesti seurata tilannetta ja parannusten riittävyttä. Onnistuneen selvittelyprosessin jälkeen työyhteisö on oppinut käsittelemään ristiriitoja ja löytänyt keinon säilyttää työyhteisön toimivuus. (Lohi-Aalto 2010, 19; Vartia ym. 2008; Rissanen & Mironen, 8.)

Käytännössä selvittäminen aloitetaan keskusteluilla, riippuen siitä, ketkä kiusaamistilanteessa ovat mukana. Kahden yksittäisen työntekijän välisessä konfliktissa selvittäjänä toimii yleensä esimies. Työntekijän ja esimiehen välisessä konfliktissa selvittäjänä toimii ylempi esimies tai ulkopuolinen selvittäjä. Myös tilanteessa, jossa kiusaaminen tapahtuu kahden esimiehen välillä, on selvittelyprosessista vastuussa ylempi esimies. Ylemmän esimiehen voi kuitenkin olla vaikeaa nähdä koko tilanteen moninaisuutta. Hän toimiikin usein tilanteen käynnistäjänä, ja itse selvittäjänä toimii ulkopuolinen sovittelija. (Vartia ym. 2008, 45-48.)

4.7.2 Eri osapuolten rooli ja vastuu kiusaamistilanteiden selvittelyssä

Työpaikkakiusaamiseen on osallisena aina kiusaajan ja kiusatun lisäksi vähintään muita työyhteisön jäseniä. Kiusaamistilanteiden selvittelyprosessin aikana mukaan tulevat myös esimies, työterveyshuolto ja työsuojeluhenkilöstöä. Kiusaamistilanteiden selvittämiseksi on laadittu useita eri toimintamalleja (Liite 4). Työpaikkakiusatun tehtävänä on kertoa kiusaajalleen, ettei hyväksy tämän käytöstä. Jos tämä keino on riittämätön, kiusatun tulee kertoa kiusaamisesta esimiehelle, joka on työturvallisuuslain mukaan velvollinen puuttumaan kiusaami-

seen. Työsuojeluvaltuutetun, luottamusmiehen, työsuojelupäällikön ja työkave-
reiden tehtävänä on toimia kiusatun tukena. Työterveyshuollon toiminta painot-
tuu työntekijän terveyden palauttamiseen. Työsuojelupiirit toimivat työolojen
turvallisuutta valvovana tahona (Liite 6). (Muinonen ym. 2005, 23; Pajunen
2010, 40; Andersson ym. 2010.)

Kiusaamistilanteen asialliseen selvittämiseen voi saada apua ja tukea luotta-
musmieheltä, työsuojeluhenkilöstöltä, työterveyshuollosta sekä henkilöstöhal-
linnosta. Näiden eri toimijoiden rooli ja määrä riippuu työpaikasta ja työorgani-
saatiosta. Roolit ja vastuut olisi hyvä olla esillä organisaation kiusaamistilantei-
den käsittelyyn tarkoitettussa toimintamallissa. Myös oma ammattijärjestö ja työ-
suojelupiiri voivat tarjota neuvoja sekä oikeudellista apua. Kiusaamistilannetta
selvittäessään on työsuojelun edustajien sekä työterveyshuollon toimittava puo-
lueettomasti. (Vartia ym. 2008, 73.)

4.7.2.1 Kiusaamistilanteen osapuolet

Kiusatun tulee ottaa tilanne puheeksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa,
joko epäasiallisesti käyttäytyvän henkilön tai esimiehen kanssa (Muinonen ym.
2005, 22; Rissanen & Mironen 2006, 7; Lohi-Aalto 2010, Työturvallisuuslaki
2010). Tilanne voi olla seurausta väärintulkinnasta tai ymmärryksestä tai ky-
seessä voi olla väärin kuultu tai epähuomiossa lausuttu kommentti, jolloin tilan-
ne selviää parhaiten keskustellen. Kiusaamistilanteiden selvittämiseksi parasta
olisi, että kiusattu kykenisi reagoimaan tilanteisiin välittömästi. Kiusatun tulee
kertoa epäasiallisesti käyttäytyvälle, ettei hän hyväksy loukkaavaa käytöstä.
Kiusatun tulisi kyetä kertomaan konkreettisesti, milloin ja minkälaisen kohtelun
hän on kokenut loukkaavaksi, ja vaatimaan epäasiallisen kohtelun lopettamista.
(Vartia ym. 2008, 40–41.)

Jos pyyntö kiusaamisen lopettamisesta ei auta, voidaan häirintää pitää haitalli-
sena ja asiasta tulee ilmoittaa esimiehelle. (Vartia ym. 2008, 42–43; Lohi-Aalto
2010, 49–51.) Tarvittaessa kiusattu voi saada tukea puheeksiottoon, joko kolle-
galta tai työsuojeluvaltuutetulta, luottamusmieheltä tai työterveyshuollon edusta-
jalta (Andersson ym. 2010.) Kiusaamistilanteita tulee pyrkiä selvittämään työ-

paikan sisällä, ja esimies on velvollinen puuttumaan työpaikalla tapahtuvaan epäasialliseen kohteluun. (Vartia ym. 2008, 44–45.) Esimiehen kanssa keskusteluun tulee valmistautua ja varata aikaa. Myös esimiehen tulee etukäteen tietää, että kiusattu haluaa keskustella epäasiallisesta kohtelusta, jotta hän voi valmistautua keskusteluun. Kiusatun tulee pystyä kertomaan tilanteesta konkreettisesti ja asiallisesti, jotta esimies pystyy puuttumaan siihen. Kiusatun ja esimiehen tulee sopia keinoista, joilla tilannetta lähdetään selvittämään. (Vartia ym. 2008, 45–49.)

Kiusatun kannattaa dokumentoida tilanteet, sillä se auttaa osoittamaan, että epäasiallinen käyttäytyminen on jatkuvaa ja toistuvaa. Tällöin käytös on myös työterveyslain vastaista toimintaa ja esimies on velvollinen puuttumaan kiusaamiseen saadessaan siitä tiedon. (Vartia ym. 2008, 42–43; Lohi-Aalto 2010, 49–51.) Dokumentointi tulee tehdä hyvin, vaikkei kantelua tai valitusta ikinä tehtäisikään. Jälkikäteen tilanteita voi olla vaikea muistaa ja ikäviin asioihin palaaminen voi olla hankalaa. Digiaikana todisteiden kerääminen on helppoa ja kiusaamiseen viittaavat viestit on yksinkertaista säilyttää ja kopioida. Uhrin ainoa mahdollisuus todistaa kiusaaminen voi olla äärimmillään esimerkiksi kiusaamistilanteiden nauhoittaminen työpäivän aikana. (Pajunen 2010, 45.)

Jos epäasiallisesti käyttäytyvä ihminen on esimies, on kiusatun oltava yhteydessä ylempään esimieheen. Yhteydenotto kannattaa tehdä kirjallisesti, jotta kiusattu voi tarvittaessa myöhemmin osoittaa yhteydenoton tapahtuneen. Yleinen keskustelu esimiehen ja osallisten kanssa voi selkeyttää tilannetta. Tarvittaessa neuvoa ja tukea voi hakea työsuojeluvaltuutetulta, luottamusmieheltä tai tarvittaessa työtoverilta. (Lohi-Aalto 2010, 49–51; Andersson ym. 2010.)

Kiusaamistilanteiden selvittämiseksi järjestetään yleensä molempien osapuolten kuulemisen jälkeen yhteiskeskustelu. Kiusatun tulee myös tällöin olla valmistautunut ja varautua siihen, että yhteiskeskustelussa nostetaan esiin kaikkien osapuolten näkökulmat. Kiusaaja saattaa kokea tarvetta puolustella tekojaan, tai hän saattaa kokea tulleen kiusatuksi. Myös kiusatun tulee olla valmis ottamaan palautetta vastaan omasta toiminnastaan. Joskus yhteiskeskustelut voi-

vat myös johtaa tulokseen, jossa todetaan, ettei kyse ollut kiusaamisesta, vaan erimielisyydestä tai yhteentörmäyksestä. Myös tällöin yhteinen keskustelu tilanteen selvittämiseksi on ollut tarpeen. (Vartia ym. 2008, 62.)

Lisääntyneen keskustelun seurauksena myös työpaikan normaaleja ristiriitoja voidaan paisutella epäasiallisesti käyttäytymiseksi. Yksi kiusaamisen muoto voi olla myös turha epäasiallisesti käyttäytyväksi syyttely. Tällöin on syytä ottaa asia puheeksi väittäjän kanssa ja pyytää häntä konkretisoimaan tilanne. Myös tällöin esimies on velvollinen selvittämään tilanteen saadessaan siitä tiedon. Yhteisissä palavereissa molemmat osapuolet voivat tuoda esiin näkemyksiään. (Lohi-Aalto 2010, 50.)

4.7.2.2 Esimiehen rooli

Esimiehen rooli työpaikkakiusaamisen selvittelyssä on määrätty laissa. Työnantaja on aina velvollinen puuttumaan työpaikkakiusaamiseen saadessaan tiedon siitä. Esimies onkin avainasemassa työpaikkakiusaamisen selvittelyssä. Hänen velvollisuutensa on seurata työyhteisön tilaa ja olla läsnä työyhteisön arjessa, voidakseen puuttua työpaikkakiusaamiseen. Työn arjessa tapahtuvien havaintojen lisäksi erilaiset työilmapiiri- ja henkilöstökyselyt sekä kehityskeskustelut antavat lisää informaatiota työyhteisön tilasta. (Pajunen 2010; Andersson ym. 2010.)

Useimmin kiusaamistilanteet tulevat esimiehen tietoon kiusatulta, mutta joskus myös työtoverin, työterveyshuollon tai työsuojelun taholta. Viesti kiusaamisesta voi herättää esimiehellä negatiivisia tunteita, mutta kiusaamistilanteiden selvittäminen on kuitenkin osa esimiestyötä, eikä vastuuta puuttumisesta tule siirtää. (Vartia ym. 2008, 51–52.) Mikäli viesti ei tule suoraan kiusatulta, tulee esimiehen selvittää osallisten kanta ja mielipide tilanteesta. Esimiehen tulee kerätä tietoa tasapuolisesti kaikilta osapuolilta ja hänen tärkeimpiä tehtäviään on selvittää, mistä tilanteesta on kyse. Työnantajalla on vastuu siitä, ettei tilanteen ratkaisuprosessi katkea, ja lopullinen päätöksentekovastuu säilyy aina työnantajalla. (Vartia ym. 2008, 53–54.)

Kuultuaan kiusaamisesta esimiehen tulee ottaa tilanne aina vakavasti. Myös esimiehen tulee osata hallita tunteensa ja toimia tilanteessa järkevästi. Jos esimiehellä on selkeä ennakkokäsitys tilanteen kulusta, hänen tulee pohtia, voiko hän selvittää tilannetta puolueettomasti. Esimiehet tarvitsevat koulutusta, jotta heillä olisi valmiuksia selvittää ristiriita-, ihmissuhdekonflikti sekä häirintä- ja kiusaamistilanteita. Koulutuksen lisäksi työnohjaus on hyvä keino tukea esimiestä ristiriitatilanteiden selvittämisessä. (Vartia ym. 2008, 14, 53–54.) Työnohjausta on käytetty myös työpaikan sisäisten konfliktien ratkaisuun ja esimiesten mukaan työnohjaus tulisi mahdollistaa kaikille ihmissuhdetyötä tekeville työntekijöille (Järvi 2007, 72). Esimies voi hakea tukea toimintaansa toimintaohjeista tai esimerkiksi työterveyspsykologilta, työterveyshuollosta, henkilöstöhallinnosta tai ulkopuoliselta asiantuntijalta (Vartia ym. 2008, 13, 51–52; Lohi-Aalto 2010, 49.)

Kiusaamistilanteiden selvittely lähtee liikkeelle erilliskeskusteluja käymällä. Jokaisen tilanteeseen kuuluvan on tärkeä saada tuoda mielipiteensä esille ja tuntea tulleensa kuulluksi. Ensin esimies keskustelee kiusatuksi nimetyn ja tämän jälkeen kiusaajaksi nimetyn henkilön kanssa. Keskustelujen tavoitteena on saada kokonaisvaltainen käsitys tilanteesta ja osapuolien näkökulmista. Keskusteluissa tulee puhua konkreettisista tapahtumista ja niiden herättämistä kokemuksista. Tavoitteena on selvittää, kuinka tilanteessa pitäisi eri osapuolten mielestä edetä. Erilliskeskustelujen teemana on kiusaamistilanteiden kuvaus, osalliset, kiusaamisen suhde muuhun työyhteisöön sekä kiusatun oma toiminta ja ratkaisuehdotukset. (Vartia ym. 2008, 49–61; Lohi-Aalto 2010, 29.)

Keskustelujen jälkeen esimiehen tulee jäsentää tilannetta tarvittaessa vertais- tai asiantuntijatuen avulla. Tilanteen jäsentämisessä esimiehen tulee ensimmäiseksi pohtia keitä tilanne koskee. Esimiehen on selvitettävä, onko kyseessä kahta ihmistä, ryhmää vai koko työyhteisöä koskeva konfliktitilanne. Osapuolten selvittäminen vaikuttaa siihen, kuka sopii tilanteen selvittäjäksi ja miten sitä lähdetään tutkimaan. Aina osapuolten selvittäminen ei ole helppoa ja joskus voi käydä niin, että kaksi osapuolta profiloituu ikään kuin taistelupariksi, vaikka konflikti koskettaisi koko työyhteisöä. (Vartia ym. 2008, 22.)

Mahdollisimman pian erilliskeskusteluiden jälkeen esimiehen tulee järjestää yhteiskeskustelu osapuolten kesken. Esimies voi kutsua ulkopuolisen henkilön vetämään palaverin, jolloin varmistetaan osapuolten tasapuolinen kuuntelu, keskustelun eteneminen kohti ratkaisua sekä sopimukseen päätyminen. Palaverin alussa tulee todeta palaverin koolle kutsumisen syy, tavoite sekä jokaisen paikallaolijan rooli. Yhteiskeskustelun tavoitteena on löytää ratkaisu, joka on työn sujumisen kannalta tarkoituksenmukainen ja oikeudenmukainen, sekä tehdä tarvittavat sopimukset tähän tavoitteeseen pääsemiseksi. Työntekijöiden sitouttaminen sovittujen toimenpiteiden toteuttamiseen onnistuu parhaiten, kun toimenpideajatukset lähtevät osallisista. (Vartia ym. 2008, 45, 51–67.)

Yhteiskeskustelun tuloksena tulisi olla selkeät sopimukset siitä, miten tilanne ratkaistaan. Laadittujen pelisääntöjen on oltava tarpeeksi tarkat kaikkien osapuolten kannalta. Jos kiusaamista on ilmennyt, on esimiehen tehtävä selväksi, että sen on loputtava ja kiellettävä kiusaaminen. Yhdessä löydettyjen ratkaisukeinojen sopimisen jälkeen tulee myös sopia siitä, miten tilannetta ja asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan. Tärkeää on tehdä keskustelusta muistio, joka toimii myöhemmin seurannan tukena. (Vartia ym. 2008, 57–68; Lohi-Aalto 2010, 49.)

Esimiehen vastuulla on myös tarvittaessa tiedottaa muuta työyhteisöä sekä kiusaamistilanteen osapuolia tehdyistä päätöksistä. Jos keskustelemalla ei päästä haluttuun tulokseen ja kiusaamistilanne jatkuu, esimiehen on pohdittava tarvittavia rankaisumenetelmiä. Tällaisia menetelmiä voivat olla esimerkiksi suullinen tai kirjallinen varoitus sekä äärimmäisessä tapauksessa työn uudelleen järjestely tai erotus. (Vartia ym. 2008, 57–68; Lohi-Aalto 2010, 49) Vastuu kiusaamistilanteiden selvittämisestä pysyy aina johdolla. Tähän kuuluu tarvittaessa valmius tehdä päätöksiä tilanteen ratkaisemiseksi. Jos ratkaisu vaatii organisaatorakenteen tai toiminnan muutoksia, on vastuu näiden tekemisestä esimiehellä. (Vartia ym. 2008, 69; Pajunen 2010, 27.)

Kiusaamistilanteissa esimiehen rooli riippuu siitä, millaisesta kiusaamistilanteesta on kyse. Jos kyseessä on työyhteisöä laajasti koskeva, ei-henkilöitynyt kon-

flikti, tulee tilannetta käsitellä työyhteisön yhteisissä kokouksissa, jotka esimies kutsuu koolle. Kahden ihmisen välisessä konfliktissa esimies yleensä toimii tilanteen selvittäjän roolissa. Jos kiusaamistilanteessa on mukana esimies, toimii tilanteen selvittäjänä ja on selvittämisestä vastuussa ylempi esimies. Esimiesten välisessä konfliktitilanteessa selvittelijänä toimii usein ulkopuolinen asiantuntija, vaikka vastuu selvittämisestä säilyy aina työnantajalla. Kiusaamistilanteissa, joissa esimies on jollain tavalla osallisena tai tilanne on esimiesten välinen, on myös alaisten näkemys tärkeä selvittää. (Vartia ym. 2008, 42–49.)

4.7.2.3 Työyhteisön muiden jäsenten rooli

Jokainen työntekijä on velvollinen puuttumaan epäasialliseen kohteluun. Sivustakatsojatkin osaltaan mahdollistavat kiusaamisen ja ovat osallisena epäasialliseen kohteluun. Suurin osa työyhteisön jäsenistä ei ota kantaa työpaikkakiusaamiseen, vaan vastuu todistamisesta jää kiusatulle. Kiusaajat ja silminnäkijät ajautuvat usein selittelemään ja kieltämään tilanteita, ja tutkitusti ryhmän mukana valehtelu voi olla tahatontakin. (Pajunen 2010, 25.)

Kiusaamista havaittuaan työyhteisön jäsenen tulee ensisijaisesti pyrkiä lopettamaan tilanne. Hänen tulee myös kertoa kiusatulle, että on huomannut epäasiallista kohtelua ja selvittää, voiko auttaa tai tukea asian selvittämisessä. Työkaverin tärkein tehtävä on työpaikkakiusatun tukeminen. Työyhteisön muut jäsenet voivat olla työtoverin tukena ja kehottaa työkaveria hakemaan apua tilanteeseen. Työyhteisön muut jäsenet voivat viedä tilanteen johdon tietoon ja tukea kiusattua lainopillisissa toimissa. Tarvittaessa työyhteisön jäsenet voivat lupautua todistamaan työpaikkakiusaamisen tilanteita ja dokumentoida tapahtumia. (Lohi-Aalto 2010, 54.)

4.7.2.4 Työterveyshuolto ja työsuojeluhenkilöstö

Ongelmat työyhteisössä nousevat usein esiin myös työterveyshuollossa. Yksittäisen henkilön asioissa työterveyshuoltoa koskee vaitiolovelvollisuus aivan kuten muutakin terveydenhuoltohenkilöstöä. Esimies voi tarvittaessa kuitenkin

keskustella työterveyshuollon kanssa työyhteisön tilasta yleisesti. Työterveyshuolto voi välittää esimiehelle asioita, mitä useat työntekijät ovat tuoneet esille, mutta vain yleisellä tasolla. (Vartia ym. 2008, 22.)

Työterveyshuollon tehtävät työpaikkakiusaamisen selvittelyssä perustuvat yhteistyöhön sekä työterveyshuoltosopimukseen. Työterveyshuollon tehtävä on olla mukana työstämässä työpaikkakiusaamisen selvittelyn toimintamalleja ja viedä niitä käytäntöön. Kiusaamistilanteissa työterveyshuolto voi toimia osapuolten välisenä puolueettomana sovittelijana, tehdä työkyvyn arvioita sekä työkykyneuvotteluja, järjestää työyhteisötapaamisia sekä työpaikkaselvityksiä. Työterveyshuolto voi tarvittaessa olla sekä yksilön, esimiehen että koko työyhteisön tukena. (Kokkonen 2010.) Työterveyshuollon tehtävänä on myös seurata henkilöstön terveydentilaa esimerkiksi työpaikkakäyntien ja terveystarkastusten avulla (Andersson ym. 2010).

Työterveyshuoltolaki määrittää työterveyshuollon tehtäväksi toimenpideehdotusten tekemisen sekä neuvonnan ja ohjauksen työn terveellisyyden ja turvallisuuden parantamiseksi (Järvi 2007; Kokkonen 2010). Yksi työterveyshuollon perustehtävä on esimiesten, johdon ja henkilöstöosaston työn tukeminen. Kiusaamistilanteissa työterveyshuolto on kuitenkin aina ulkopuolinen taho, eikä työyhteisön ongelmia voida ratkaista muualla kuin työpaikalla. Työterveyshuollon tehtävänä on antaa objektiivista ja puolueetonta neuvontaa ja tukea, mutta toimenpiteet tulee tehdä aina työpaikalla. (Järvi 2007, 32.)

Työterveyshuollossa kiusaamistilanteet tulevat yleensä esiin kun työterveyshoitaja tai – lääkäri toteaa jaksamisongelman, jonka taustalta paljastuu työpaikkakiusaamista. Hän voi ohjata henkilön työterveyspsykologille, jonka kanssa voidaan pohtia epäasiallisen kohtelun subjektiivisuutta ja määrittelyä. Henkilön on itse otettava asia puheeksi, jotta siihen voidaan puuttua ja suunnitella tehtäviä toimenpiteitä. Työntekijän luvalla työterveyshuollosta voidaan ottaa yhteyttä esimieheen, joka on velvoitettu puuttumaan tilanteeseen esimerkiksi työkykyneuvottelun ja työpaikkaselvitysten avulla. (Kokkonen 2010.)

Työterveyshuollon tehtäviin kuuluu arvioida työkykyä ja sairausloman tarvetta ja sen rooli on tarjota kiusatulle psykiatrasta apua. Työterveyshuolto voi tarjota mielenterveydellistä keskusteluapua tai lääkitystä. Työterveyshuolto on mukana myös uuden työpaikan tai alan vaihdon suunnittelussa ja tarvittaessa kuntoutussuunnitelman laadinnassa. (Sandelin 2007; Kokkonen 2010.) Joskus työterveyshuolto ylläpitää kiusaamistilanteita sairauslomien, lääkinnän ja läheteiden kautta. Työterveyshuollon kehotukset vaihtaa työpaikkaa voivat myös ylläpitää pakenemista ja vaikenemista. Työterveyshuolto saattaa myös määrätä uhrille sairauslomaa, joka voidaan nähdä joko turvapaikkana kiusaamiselta tai työkyvyttömyytenä. (Lindholm 2008.)

Työterveyshuollon lisäksi selvittämisprosessissa voi olla mukana työsuojeluhenkilöstöä. Työsuojeluvaltuutettu edustaa työntekijöitä suhteessa työnantajaan ja työsuojeluviranomaisiin päin. Työsuojeluvaltuutettu voi osallistua kiusaamistilanteiden selvittelyyn työntekijän pyynnöstä. Aluksi myös työsuojeluvaltuutetun tulee selvittää kokonaistilanne. Lisäksi selvitetään, mitä uhri haluaa tilanteelle tapahtuvan ja mitä hän odottaa työsuojeluvaltuutetulta. Seuraavaksi sovitaan toimintatavoista ja ollaan yhteydessä esimieheen. (Rissanen & Mironen 2006, 9-11.)

Työsuojeluvaltuutetun on tärkeää kirjata toimenpiteiden kulku. Valtuutettu voi myös edustaa tarvittaessa uhria neuvotteluissa. Työsuojeluvaltuutetun toimiin kuuluu myös perehtyä työympäristöön ja työyhteisön tilaan liittyviin turvallisuus- ja terveellisyysasioihin. (Lohi-Aalto 2010, 55–57.) Työsuojeluviranomaisen tehtävänä on valvoa työturvallisuuslain noudattamista. Käytännössä lakien ja säännösten noudattamista voidaan valvoa työpaikkatarkastusten ja muiden selvitysten avulla. Työsuojeluviranomainen voi tarvittaessa antaa työpaikoille kehoituksia ja toimenpiteitä työympäristön parantamiseksi. (Andersson ym. 2010.)

Tukea ja neuvoa voi saada myös luottamusmieheltä sekä ammattijärjestöltä. Luottamusmiehen tehtäviin kuuluu ammattiliiton ja sen jäsenten edustaminen työpaikoilla, työehtosopimusten ja työlainsäädännön toteutumisen valvominen ja soveltaminen työpaikalla, työsuhteasioista neuvottelu työnantajan kanssa

sekä yksittäisen työntekijän auttaminen ja neuvominen. (Pajunen 2010.) Kiusaamistilanteissa luottamusmiehen työnkuva on samanlainen kuin työsuojeluvaltuutetun. Ammattiliittojen ja luottamusmiehen rooli korostuu, kun työnantaja on puuttunut työntekijän palvelussuhteen ehtoihin kuten palkkaukseen tai työtehtäviin. Ammattijärjestöillä ei ole valtuuksia mennä työpaikoille selvittämään tilannetta, vaan yleensä luottamusmies on tilanteessa mukana ammattijärjestön edustajana. Ammattijärjestöjen edustajia saatetaan myös työnantajan suostumuksella pyytää paikalle toimimaan asiantuntijoina. (Lohi-Aalto 2010, 57.)

Ammattijärjestön tehtävänä on antaa työntekijöille koulutusta, tietoa työpaikkakiusaamisen ehkäisystä sekä tarjota lainopillista apua jäsenilleen heidän sitä tarvitessaan (Andersson ym. 2010). Myös ammattijärjestöjen työntekijät tarvitsevat koulutusta työpaikkakiusaamisilmiöstä. Luottamusmiesten on tärkeä tunnistaa omalta osaltaan eturistiriidat, joita tilanteeseen voi syntyä samalla työpaikalla työskenneltäessä. Tällöin asia tulee siirtää ammattiliitossa käsittelyyn ulkopuoliselle henkilölle (Lindholm 2008).

4.7.3 Työpaikkakiusaamisen selvitystoimenpiteiden seuranta, jälkihoito ja toipuminen

Kiusaamistilanteiden hoito ja ratkaisu eivät lopu toimenpiteiden sopimiseen, vaan niiden toteutumista on seurattava ja arvioitava. Toimenpiteiden sopimisen jälkeen sovitaan, milloin tilanteen kehittymistä seurataan, miten se tehdään ja ketkä seurantaan ja arviointiin osallistuvat. Seurannassa varmistetaan, että sovitut asiat ovat toteutuneet, kaikki osapuolet toimivat, kuten on sovittu sekä että sovitut ja toteutetut muutokset vievät työyhteisöä oikeaan suuntaan ja tavoitteet ovat toteutuneet. Jos seurannassa havaitaan, että ennalta sovitut toimenpiteet eivät ole auttaneet tai ne eivät vie oikeaan suuntaan, voidaan tavoitteita ja toimenpiteitä täsmentää ja korjata. Seuranta tulee tehdä niin lyhyellä (noin 3-6 kuukautta) kuin pitkälläkin (noin 1-2 vuotta) aikavälillä. Lyhyen aikavälin seurannassa arvioidaan, ovatko toimenpiteet lähteneet käyntiin ja pitkän aikavälin seurannalla varmistetaan niiden pysyvyys. (Vartia ym. 2008,70.)

Työpaikkakiusaamisen selvittämisprosessiin tulee sisällyttää myös jälkihoidon tarpeen arviointi niin kiusatun kuin kiusaajankin suhteen. Hoitajat selviytyvät usein paremmin kuin muut ammattikunnat työpaikkakiusaamisen jälkivaikutuksista. Hoitajat kehittävät taitojaan sopeutumisessa ja positiivisuudessa selvitäkseen työyhteisön ristiriitatilanteissa paremmin. Silti myös hoitajilla tulisi olla mahdollisuus jälkihoitoon ja asian käsittelyyn. (Tuovinen 2009, 21.) Sandelinin (2007, 88-89) mukaan terveydenhuoltohenkilöstö käsitteli kiusaamistilanteita sisäisellä sekä ulkoisella asioiden ja kokemusten käsittelyllä. Sisäisellä käsittelyllä tarkoitetaan kokemusten pohtimista omassa mielessä. Ulkoisella käsittelyllä taas tarkoitetaan asioiden jakamista ystävien, perheen, omaisten ja läheisten kanssa. Ulkoinen asioiden käsittely auttoi uhria hyväksymään itsensä terveenä normaalina ihmisenä, eikä outona tai mieleltään sairaana.

Kiusaamiskokemuksesta toipumisen kannalta olisi tärkeää saada selitys sille, miksi on joutunut kiusatuksi. Myös ongelman ratkaisukeinojen löytämisen kannalta voi olla tärkeää löytää kiusaamisen syyt. Jos konfliktit liittyvät työn tekemiseen, on niiden ongelmien korjaaminen usein ratkaisu tilanteeseen. Jos taas kiusaamisen syyt liittyvät yksilöllisiin tekijöihin, on niiden selvittäminen haasteellista eikä aina edes tarpeen. Tällöin esimiehen on tärkeää tehdä selväksi millainen käytös on sallittua työyhteisössä. Jos kiusaamistilanteessa on ollut kyseessä omien arvojen ja toimintatapojen ristiriita työpaikkaa kohtaan, on syytä pohtia yksilöllisiä ratkaisuja, kuten työpaikan vaihdosta. Kiusatuksi tulleilla on hyviä kokemuksia työpaikan vaihtamisesta, vaikka se saattaakin tuntua epäreilulta ratkaisulta. (Vartia ym. 2008, 68–78.)

Työpaikkakiusaamisen selvittelyn jälkeenkin voi vihan, katkeruuden tai loukkaantumisen tunteista olla vaikea päästä eroon. Katkeruus kuluttaa voimavaroja ja kiusaamistilanteet saattavat nousta mieleen jälkikäteen. (Vartia ym. 2008, 77–78.) Kiusaamisesta selviytyminen on kiinni siitä, kuinka hyvin kokemukset pystytään työstämään ja pääsemään niistä yli. (Tuomola 2005, 94). Kielteisten tunteiden käsittely on tärkeää kiusatun oman hyvinvoinnin, tulevaisuuden ja elämänlaadun kannalta. Kiusatun voi olla tarpeen käsitellä uraan, työhön, talou-

teen ja hyvinvointiin liittyviä menetyksiä terapeutin kanssa voidakseen jatkaa elämäänsä. (Vartia ym. 2008, 77–78.)

4.7.4 Ongelmia työpaikkakiusaamiseen puuttumisessa

Esimiehen tulee puuttua työyhteisön ongelmiin viimeistään siinä vaiheessa kun ne alkavat joko haitata työntekoa ja heikentää työn laatua tai heikentää työntekijöiden hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Aina ongelmiin puuttuminen ei ole kuitenkaan helppoa, eivätkä työyhteisön jäsenet välttämättä ole halukkaita puhumaan työyhteisön ongelmista. Syynä tähän voi olla esimerkiksi pelko loukkaantumisesta tai loukkaamisesta, liiallisen kiltteyden ilmapiiri, pelko tilanteen pahenemisesta ja kustosta, konfliktien välttely, yhteisön ja yksilön edun ristiriita, pelko vallan tai aseman menettämisestä sekä tilanteiden selvittämisen työläisyys. (Vartia ym. 2008, 11–12.) Esimiehet kokevat ongelmana sen, että tiimeissä konflikteja vähätellään liian kauan, sillä pelko kustosta estää nostamasta ongelmia esiin. Työntekijät pelkäävät esimiehelle kertomista ja asian puheeksi ottamista, sillä uskovat tilanteen vain pahenevan siitä. (Järvi 2007, 53.)

Vaikenemista sekä vaientamista tapahtuu myös organisaation ylemmillä tasoilla ja johdossa. Joskus kiusatun hakiessa apua häntä ei oteta vakavasti tai tilanteeseen ei uskalleta puuttua. Avun hakeminenkaan ei siis aina johda tilanteen selvittämiseen. (Lindholm 2008, 32–35; Lohi-Aalto 2008.) Tutkimusten mukaan kiusatun avun saaminen on heikkoa ja tilanne on pelon sävyttämä (Lindholm 2008, 32). Varsinkin terveydenhuollon työyhteisöissä vaikeneminen on suuri ongelma, sillä vain tiettyjä ihmisiä työyhteisöissä kuunnellaan ja epäluuloisuus ja luottamuspula on suuri. Henkilökunta ei myöskään puutu terveydenhuoltoalalla esimiesten asiattomuuksiin. Esimiehet eivät usein ota tilanteita tosissaan ja he antavat ymmärtää, että psyykinen välivalta on normaalia ja hyväksyttävää. Myös työsuojeluvaltuutettujen on vaikea puuttua tilanteisiin, sillä he kuuluvat samaan ammattijärjestöön ja ovat mahdollisesti samassa työpaikassa osallisten kanssa, jolloin vaikeneminen korostuu. Hoitotyön kulttuuri ja vaikeneminen mahdollistavat myös sen, että kiusaaminen siirtyy organisaatiosta toiseen. Jos tilanteisiin ei puututa, on kiusaajan mahdollista jatkaa toimintaansa seura-

vassa työpaikassa ilman, että kukaan aloittaa toimenpiteitä kiusaamista vastaan. (Sandelin 2007, 125.)

Pitkään jatkunut kiusaaminen uuvuttaa kiusatun, jolloin ulkopuolista apua ei enää jakseta hakea. Kiusaamisen jatkuessa tarpeeksi pitkään, uhrilla ei ole enää mahdollisuutta kontrolloida tilannetta. Uhrin yrittäessä korjata tilannetta se voi pahentaa kiusaamista ja keskustelu tilanteesta voi johtaa kostotoimenpiteisiin, jolloin uhri uupuu entisestään. (Lindholm 2008, 37.) Ongelmana on usein myös konfliktitilanteiden taustojen epäselvyys. Tilanteessa tulisi selvittää, onko kyse työhön liittyvästä ongelmasta vai yhteisöllisestä ongelmasta. Todellisten taustojen löytäminen ilmenemismuotojen takaa on kuitenkin vaikeaa. Esiin nousevat usein päällimmäisinä ilmenemisongelmat, vaikka taustalla voi olla moninaisempia ongelmia. (Vartia ym. 2008.)

Esimiehet kokevat, että tilanteiden selvittelyä estää se, että todellisesta tilanteesta on vähän tietoa tai tiedon hankinta on työlästä ja vaikeaa. Osapuolilla voi olla ristiriitaiset näkemykset tilanteesta. Selvittelyä voi estää myös se, että osapuolet ovat paljon poissa työpaikalta esimerkiksi sairauslomien takia. Yksi este tilanteiden selvittelylle oli esimiesten mukaan se, etteivät osapuolet toimi sovittujen selvittelytoimenpiteiden mukaisesti. Työterveyshuollon työtä kiusaamistilanteiden selvittelyssä vaikeuttaa työterveyshuollon asiantuntijoiden mukaan se, että tilanteet tulevat liian myöhään työterveyshuoltoon tai eivät tule sinne lainkaan. Työterveyshuollon asiantuntijat kokevat ongelmana myös sen, että osapuolilla on vahva tietosuoja, joka estää selvittelyn. (Lohi-Aalto 2008, 32–33.)

5 POHDINTA

Alkuperäisen opinnäytetyösuunnitelman mukaan tarkoituksenamme oli tutkia työpaikkakiusaamisen esiintyvyyttä määrällisesti Etelä- Karjalan keskussairaalan vuodeosastoilla. Tutkimuslupaongelmien takia päädyimme kuitenkin tekemään aiheesta systemaattisen kirjallisuuskatsauksen. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli kerätä tietoa työpaikkakiusaamisesta erityisesti sosiaali- ja terve-

ysalalla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työpaikkakiusaamisen esiintyvyyttä, muotoja, syitä, seurauksia sekä kiusaamisen ennaltaehkäisyä ja hoitoa. Tavoitteenamme oli myös herättää aiheesta keskustelua ja kehittää omaa tietouttamme työpaikkakiusaamisesta ja työhyvinvoinnin merkityksestä. Hyvinvoinnin merkitys on tärkeää varsinkin sairaanhoitajan ammatissa, jossa moniammatillinen työyhteisö luo sekä haasteensa että rikkautensa työyhteisön hyvinvoinnille.

Kokonaisuudessaan koemme tavoitteidemme toteutuneen hyvin. Löysimme kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiimme ja saimme työstämme laajan työpaikkakiusaamista käsittelevän kokonaisuuden. Olemme tyytyväisiä myös omaan oppimiseemme niin itse aiheesta kuin opinnäytetyön tekemisestä prosessina. Kehityimme myös eri tietokantojen ja tiedonhakekeinojen käytössä. Tahollamme saimme myös aikaan keskustelua työyhteisöissä aiheesta, mutta työelämälähtöisyyttä kokonaisuudessaan olisimme voineet parantaa. Yritimme saada työllemme työelämänohjaajan työterveyshuollosta, tässä kuitenkin onnistumatta. Toivomme kuitenkin, että tulevaisuudessa työtämme voivat hyödyntää teorian tiedon lähteenä kaikki aiheesta kiinnostuneet.

5.1 Luotettavuus ja eettisyys

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen luotettavuuteen vaikuttavat merkittävästi tiedonhakuprosessi ja lähteiden kriittinen arviointi. Suoritimme monipuolista tiedonhakua eri tietokannoista sekä eri menetelmin, esimerkiksi koulun informaatikko Ismo Vainikan asiantuntemusta hyväksi käyttäen. Jo tiedonhakuprosessissamme lähdemateriaali saturoitui eli samat lähdemateriaalit tulivat useiden hakujemme tulokseksi, joten tiedonhakuprosessin voidaan nähdä olleen kattava. Suljimme hakutuloksista pois vanhemmat kuin 2005 vuonna ilmestyneet materiaalit, joten käyttämämme tieto on ajankohtaista. Ainoastaan sosiaali- ja terveysalalla tapahtuvasta työpaikkakiusaamisesta on tehty vähän teoksia ja tutkimuksia. Jouduimme tämän vuoksi käyttämään myös lähteitä, jotka käsittelivät työpaikkakiusaamista yleisesti kaikilla työaloilla. Tämä voi heikentää systemaatt-

tisen kirjallisuuskatsauksemme luotettavuutta, koska tieto ei ole ainoastaan peräisin sosiaali- ja terveystieteiltä.

Työmme luotettavuutta voidaan nähdä heikentävän myös englanninkielisten teosten jättäminen pois. Perustelimme tämän kuitenkin aiheen rajaamisella yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Valitsimme työhöme erään englanninkielisen ja vanhemman kuin vuonna 2005 ilmestyneen lähdemateriaalin sen kattavuuden perusteella. Lisäksi tätä lähdetä oli käytetty useissa muissakin lähdemateriaaleissa, joten arvioimme sen olevan niin sanottu yleisteos aiheesta. Lähdemateriaaliksi valitsimme myös esimerkiksi esitetyyppisiä ohjeistuksia, joiden luotettavuuden pohdimme lähde kerrallaan. Nämä olivat kaikki kuitenkin luotettavia ja sisällöltään tutkimuskysymyksiimme vastaavia, lähdemateriaalit täyttävät luotettavuuden kriteerit.

Olemme toteuttaneet opinnäytetyömme systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaatimaa eettistä toimintatapaa kunnioittaen. Emme ole työssämme tarkoituksenmukaisesti muuttaneet saamiamme tuloksia ja olemme kunnioittaneet lähdeviittein tekijänoikeuksia. Alkuperäisessä opinnäytesuunnitelmassamme olimme joutuneet pohtimaan enemmän eettisiä kysymyksiä, koska määrällisessä kyselyssä etiikan noudattaminen on yksi avainsanoista. Työpaikkakiusaaminen opinnäytetyön aiheena on kuitenkin eettisiä periaatteita ja toimintamalleja sivuva, joten eettiset toimintamallit ovat olleet osa opinnäytetyöprosessia koko työn ajan. Lähtökohta työssämme on ollut eettinen ja sairaanhoitajan eettiseen työskentelytapaan ei kuulu työpaikkakiusaaminen.

5.2 Johtopäätökset

Työpaikkakiusaamisen yleisyys työpaikoilla on kasvanut vähitellen ajan kuluessa, ja se nähdään nykyään vakavana ongelmana. Työpaikoilla kiusaamisen yleisyys vaihtelee ja eri tutkimukset antavat kiusaamisen esiintymisestä erilaisia lukuja. Määriteltynä työpaikkakiusaaminen on moninainen ilmiö, ja siksi sen tunnistaminen voi olla joskus vaikeaa. Ihmisten ollessa erilaisia voi syntyä väärinkäsityksiä, jotka koetaan kiusaamiseksi, vaikka tilanne ei kiusaamisen kriteerejä täyttäisikään. Tunnusomaisia piirteitä työpaikkakiusaamiselle ovat toistu-

vuus, uhrin puolustuskyvyttömyys, kiusaajana työkaveri tai esimies, kiusaajan kokema mielihyvä tilanteesta ja erilaiset manipuloinnin muodot kiusaamisen keinoina.

Työpaikkakiusaamisen yleisyyteen voivat vaikuttaa monet asiat, kuten työntekijän ikä tai koulutus. Kuitenkin kiusaaminen on yleensä monen eri tekijän summa ja sen esiintymiseen tarvitaan otolliset olosuhteet sekä ilmapiirin, kiusaajan että kiusatunkin näkökulmasta. Työpaikkakiusaaminen voidaan jakaa epäsuoraan ja suoraan kiusaamiseen. Kiusaamisen muodot voivat olla psyykkisiä, fyysisiä tai molempia yhtä aikaa, ja ne eroavat hieman sen mukaan, onko kiusaajana esimies vai kollega.

Seurauksiltaan työpaikkakiusaaminen vaikuttaa kiusaajaan, kiusattuun ja yhteiskuntaamme laaja-alaisesti, ja seuraukset voivat olla pitkäkestoisia, alkaa joko heti kiusaamistilanteen yhteydessä tai jopa vuosia sen jälkeen. Seuraukset voivat olla taloudellisia, ilmapiiriä huonontavia tai työn tulosta haittaavia. Jos kiusaamistilanteet pitkittyvät, ne voivat aiheuttaa yksilölle kasvavia seurauksia, kuten pahoinvointia ja stressiä. Tällöin tilanteiden selvittäminen hankaloituu. Kiusaamisen seuraukset voivat näkyä joko psyykkisenä, fyysisenä tai sosiaalisena pahoinvointina.

Työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisy lähtee pääasiassa työpaikan esimiehestä, mutta ennaltaehkäisy on myös koko muun työyhteisön asia. Esimiehellä on aina velvollisuus puuttua työpaikkakiusaamiseen, jos hän huomaa tai saa tietoonsa kiusaamista työyhteisössä. Jokainen työyhteisön jäsen on myös osaltaan vastuussa työpaikkakiusaamiseen puuttumisesta tai siitä eteenpäin ilmoittamisesta.

Ennaltaehkäisy on sekä taloudellisesti kannattavaa, mutta myös työyhteisöä kehittävää toimintaa, jossa tähdätään työyhteisön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Työyhteisössä tulee olla voimassa käytännöt, joiden avulla työpaikkakiusaamiseen puututaan, eli niin sanottu toimintamalli kiusaamistilanteiden varalta. Työpaikkakiusaamista ennaltaehkäiseviä tekijöitä ovat muun muassa hyvä

perehdyttäminen, avoin ilmapiiri, kehityskeskustelut, selkeä työnjako, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja hyvä viestintä työntekijöiden kesken.

Kiusaamistilanteet tulisi hoitaa keskustelemalla esimiehen ja tilanteeseen liittyvien henkilöiden kesken. Tilanteen selvittely lähtee yleensä liikkeelle ensin erillisinä keskusteluina ja lopuksi yhteiskeskusteluna, joista kaikkien osapuolten tulee olla etukäteen tietoisia. Välitön puuttuminen tilanteeseen on tärkeää, jotta kiusaamistilanne saadaan hallintaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Ensin tulisi selvittää tilanteen taustat ja osapuolet, jotta voitaisiin päästä etsimään tilanteeseen yhtenäistä ratkaisua. Jos kiusaamistilanne on kahden työntekijän välinen, tilanteen selvittelijänä toimii yleensä esimies. Kiusaamisen ollessa esimiehen ja työntekijän välistä, tulee selvittelijän rooli antaa ulkopuoliselle henkilölle. Kiusaamistilanteen selvittelyssä voi olla mukana myös muita työyhteisön jäseniä, mutta työterveyshuollon ja työsuojeluhenkilöstön tulisi olla aina mukana prosessissa. Luottamusmies, henkilöstöhallinto ja ammattijärjestö voivat myös olla mukana selvittelyssä riippuen työpaikasta ja työorganisaatiosta. Eri osapuolten välinen puolueeton toiminta on kiusaamistilanteen selvittämisen kannalta erityisen tärkeää.

Jos keskustelujen avulla ei päästä yhteisymmärrykseen tilanteesta ja kiusaaminen jatkuu, on esimiehen mietittävä mahdollisia rankaisu menetelmiä. Jos työpaikkakiusaamistilanne saadaan sovittua, tilannetta tulee seurata ja arvioida myös jatkossa. Näin voidaan varmistaa, että keskusteluissa sovitut asiat toteutuvat työpaikalla. Seuranta voi kestää tarpeen mukaan joko pitkään tai lyhyen aikaa. Jälkihoito, esimerkiksi terapia, on myös tärkeää sekä kiusatun että kiusaajan kannalta, jotta tilanteesta voidaan päästä eteenpäin ja elämä voi jatkua. Työpaikkakiusaamistilanteiden selvittely ei aina ole yksiselitteistä ja helppoa, mutta eri osapuolten tuella tilanteet on helpompi saada hallintaan nopeammin.

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Kirjallisuuskatsaus työpaikkakiusaamisesta ei ollut ensimmäinen aihevaihtoehtomme. Ensimmäinen opinnäytetyön ideamme oli tehdä määrällinen tutkimus keskussairaalan sisätauti-, kirurgisille ja psykiatrian vuodeosastoille. Halusimme selvittää työpaikkakiusaamisen yleisyyttä, muotoja, syitä, seurauksia ja ennaltaehkäisykeinoja määrällisen kyselyn avulla. Kyselymme olisimme halunneet toteuttaa keskussairaalaympäristössä. Olisimme halunneet myös vertailla työpaikkakiusaamista eri toimiyksiköiden kesken. Olisimme vertailleet tutkimustuloksiamme vuonna 2009 julkaistussa pro gradu -tutkielmassa ilmenneisiin tuloksiin. (Tuovinen 2009.) Ensimmäinen aiheemme kuitenkin kaatui tutkimuslupa-ongelmiin.

Jatkotutkimusaiheena opinnäytetyöllemme haluaisimme, että joku jatkaisi alkuperäistä ideamme ja saisi sen mahdollisesti toteutettua tulevaisuudessa. Työpaikkakiusaamisen eri osa-alueita on kokonaisuudessaan tutkittu Suomessa määrällisesti aika vähän ja tämän takia tutkimus olisi ollut kiinnostava. Ymmärrämme kuitenkin, että työpaikkakiusaaminen on vielä arka aihe, jonka tutkiminen voi herättää ihmisissä monenlaisia tunteita. Toivoisimme kuitenkin, että asiaa tutkittaisiin myös määrällisesti, jotta saataisiin ajankohtaista työpaikkakiusaamiseen liittyvää faktatietoa. Tulosten myötä voisi myös herätä uusia kehittämideoita työpaikoille ja ilmapiiriin kiinnitettäisiin ehkä vielä enemmän huomiota.

LÄHTEET

Andersson, B., Auvinen, E., Hirsimäki, P., Ilveskivi, P., Lantto, P., Perimäki, R., Rätty, T & Sajavaara, A. 2010. Hyvä käytös sallittu – epäasiallinen kohtelu kielletty. Savion Kirjapaino Oy.

Eskola K., Huuhtanen P & Kandolin I .2009 Psykososiaalisten työolojen kehitys vuosina 1997 - 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön selviyksiä 2009:45. Helsinki.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2002. Työpaikkakiusaaminen. <http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/publications/eashw/facts23.pdf> (luettu: 15.9.2010)

Heponiemi, T., Sinervo, T., Kuokkanen, L., Perälä M-L., Laaksonen, K. & Elovainio, M. 2009. Sairaanhoidtajien kokemus väkivalta ja halu vaihtaa työtä. Tutkiva Hoitotyö. 7(1), 11–19.

Johansson, K. 2007. Kirjallisuuskatsaukset – huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen.

Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri R-L. (toim.). 2007. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A:51. Turku, 4–5.

Järvi, I. 2007. Kiusaamisen kasvot kasvatusyhteisössä. Helsingin yliopisto. Soveltavan kasvatustieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Kokkonen, V. 2010. Työterveyshuollosta tukea epäasiallisen kohtelun hallintaan. Suomen terveystalo Oy.

Koljonen I. 2010. Esimiestyö työyhteisön konfliktitilanteissa. Satakunnan Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö

Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. Hoitotiede 18 (1), 37-45.

Leino- Kilpi & Välimäki. 2009. Etiikka hoitotyössä. WSOYpro.

Lindholm, T T. 2008. Henkinen väkivalta ja johtaminen työyhteisössä – diskursianalyttinen tutkimus työpaikkakiusaamisesta. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Pro Gradu -tutkielma.

Lohi-Aalto, P. 2008. Toimintamalleja kiusaamistilanteiden selvittämiseksi työpaikalla. TJS Opintokeskus.

Lohi-Aalto, P. 2010. Toimintamalleja epäasiallisen kohtelun ennaltaehkäisyyn ja ristiriitojen selvittämiseen. Saarijärven Offset Oy.

Muinenen, T., Rintala, J., Rätty, T & Häkkinen, K., 2005. Epäasiallinen kohtelu - Ohjeita häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn työpaikalla. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 42. Tampere: Työsuojeluhallinto.

Pajunen, H. 2010. Työpaikkakiusaaminen työyhteisöongelmana. Satakunnan Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Reinboth, C. 2006. Tunnista ja torju työpaikkakiusaaminen. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Rissanen, T. & Mironen, A. 2006. Epäasiallinen kohtelu, häirintä, työpaikkakiusaaminen-ohjeita henkilöstön edustajille. Julkisten ja hyvinvointialojen liitto.

Räisänen & Roth 2007. Hankalat tyypit työelämässä. Työterveyslaitos.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. (Luettu 25.4.2011.)

Saari, P., Blomster, P. & Väänänen, J. 2002. Sosiaali- ja terveysalojen työn haasteista ammattiryhmittäin. Kuntatyö 2010 -tutkimuksen raportteja 2/200.

Sandelin, P. 2007. Kertomuksia psyykkisestä väkivallasta terveydenhuollon työ ja opiskeluyhteisöissä. 2007. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:45.

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10602.pdf (luettu 12.10.2010)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Työhyvinvointi.

<http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi> (luettu 21.10.2010)

Tuomola, M T. 2005. Työpaikkakiusaamisen kokemus ja selviytyminen yksilön identiteettiprojektina. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Pro Gradu- tutkielma.

Tuovinen R. 2009. Hoitohenkilöstön välinen työpaikkakiusaaminen erikoissairaanhoidossa. Kuopion yliopisto. yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Pro gradu- tutkielma.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Vartia M, Lahtinen M, Joki M, Soini S. 2005. Työyhteisötörmäyksiä, Ristiriitojen käsittely työpaikalla. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.

Vartia, M. Lahtinen, M., Joki, M., Soini, S. 2008. Piinan loppu. Työterveyslaitos

Vartia-Väänänen, M. 2003. Workplace Bullying: A study on the work environment, well-being and health. Helsingin yliopisto.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. 1.—3. painos. Jyväskylä: Tammi.

Liite 1 Hakusanat, tietokannat sekä hakutulosten määrä

LIITE 1
1(2)

päivä- määrä	tietokanta	hakusana	tuloksia	otsikon vuoden aineiston muodon perusteella lähempään tarkasteluun valitut	lopulliseksi aineistoksi valitut
14.1.11	NELLI	työpaikkakiusaa- minen	450	20	2
	NELLI	henkinen väkival- ta ja työ	273	11	1
	NELLI – sosiaali- ja terveysalan tietokan- nat	työpaikkakiusaa- minen ja hoitotyö	4	1	1
	NELLI – sosiaali- ja terveysalan tietokan- nat	kiusaaminen ja hoitotyö	8	2	0
	NELLI	Epäasiallinen kohtelu	4	1	1
	Saima kirjastotietokanta	työpaikkakiusaa- minen	22	15	5
14.1.20 11 ja 18.1.20 11 (Eb- rary tieto- kannan haku epäon- nistunut x2 (10 000 tulosta))	NELLI	workplace bullying ja nursing	649 (10 000)	8	-

18.1.11	(edellisen haun tulosten perusteella valittu) EBSCO HOST	nurse or nursing and worckplace bullying or worckplace violence (> huomattu hakusanan sisältävän myös potilaalta/asiakkaalta tulevan väkivalan)	94 172	-	-
	EBSCO HOST	nurse and worckplace bullyig	70	6	-
	MANUAALINEN HAKU	sisällysluettelot: Duodecim, Hoitotiede, Tutkiva hoitotyö, Premissi	Hoitotiede 1 Premissi 2	0	0
20.1.11	Google scholar	työpaikkakiusaaminen	194	4	Doria: 2 Theseus: 2
	NELLI – sosiaali- ja terveysalan tietokannat	työpaikkakiusaaminen, epäasiallinen kohtelu, häirintä ja hoitotyö, terveydenhoito, sosiaali- ja terveysala	0	0	0
	NELLI – sosiaali- ja terveysalan tietokannat	epäasiallinen kohtelu ja sosiaali- ja terveysala	2	0	0
	MANUAALINEN HAKU	lähdeluettelo	14	14	2
	Hyvä käytös sallittu seminaarin materiaali	Google	4	3	3
	Koulun informaattikko			1	0
YHTEENSÄ			1697	86	19

YKSILÖÖN, TYÖYHTEISÖÖN, ORGANISAATIOON SEKÄ YHTEISKUN- TAAAN VAIKUTTAVAT SEURAUKSET
sairauspoissaolojen aiheuttamat kulut/ongelmat
hoidon aiheuttamat kulut/ongelmat: psykoterapia, lääkehoito
työpaikan menetyksestä aiheutuvat kulut/ongelmat
uudelleen kouluttaminen
työpaikan vaihtamisesta ja uudelleen kouluttautumisesta aiheutuvat ku- lut/ongelmat
työkyvyttömyyseläke
työn tuottavuus ja hoidon laatu laskee
potilasturvallisuus laskee
työpahoinvointi kokonaisuudessaan lisääntyy
työtapaturmat lisääntyvät
TYÖYHTEISÖÖN JA ORGANISAATIOON VAIKUTTAVAT SEURAUKSET
työpaikan maine kärsii ja rekrytointi hankaloituu
järjestelmää ei kehitetä, innovaatiot vähenevät
yhteistyö osastojen ja työyksiköiden välillä vähenee
johto käyttää aikaa selvittelyyn ja uusien työntekijöiden hankintaan
YKSILÖÖN, TYÖYHTEISÖÖN SEKÄ ORGANISAATIOON VAIKUTTAVAT SEURAUKSET
osastojen ja työpisteiden vaihdokset ja työn uudelleen organisointi
sitoutuminen työhön laskee
työn moraalit laskee
työntekijät käyttävät aikaa muuhun kuin perustehtävään
ammattillisen kasvun pysähtyminen
YKSILÖÖN JA TYÖYHTEISÖÖN VAIKUTTAVAT SEURAUKSET
psykkinen kuormittavuus lisääntyy
stressi lisääntyy koko työyhteisössä

YKSILÖÖN VAIKUTTAVAT SEURAUKSET
masennus
heikentynyt itsetunto, itsesyytökset
sosiaalinen eristäytyminen: perheongelmat, avioero
keskittymiskyvyttömyys
pettymys kiusaamista auttavia tahoja kohtaan
pelko todellisuudentajun menettämisestä
muutokset minuudessa
sydän- ja verisuoniongelmat
kivut
huonovointisuus, pahoinvointi
alkoholiongelma
lisääntynyt lääkkeiden käyttö
väkivaltainen käytös
itsemurha

(Järvi 2007; Lindholm 2008; Lohi-Aalto, P. 2010; Räisänen & Roth 2007; Sandelin 2007; Tuovinen 2009; Vartia-Väänänen 2003).

TYÖAJAT	työntekijä	omasta jaksamisesta huolehtiminen ongelmien puheeksi otto
	työnantaja	työaikapelisäännöt terveellinen työaikakulttuuri
TYÖSUHDETURVA	työntekijä	omien työsuhteasioiden hoitaminen neuvoa ja tukea työkavereille
	työnantaja	yhteistyö vakituisten vastuu myös määräaikaisista työntekijöistä esimies- ja luottamushenkilötyön kehitys
HENKILÖSTÖN RIITTÄVYYS	työntekijä	omasta työtilanteesta raportointi oman työn suunnittelu
	työnantaja	työtilanteen ja tärkeysjärjestyksen läpikäynti työnteon sujuvuuden kehittäminen
OSAAMINEN	työntekijä	omien osaamistarpeiden ja kehittymistavoitteiden tuominen esiin kehityskeskusteluissa ja palaverissa
	työnantaja	henkilöstön kehittämissuunnitelma osaamisen kehittämiseen kannustaminen kehittämiseen järjestettävä aika
TYÖNKUVA JA TAVOITTEET	työntekijä	oman työn jäsentäminen tavoitteiden soveltaminen omaan työhön työnkuvan täsmentäminen esimiehen kanssa
	työnantaja	työnkuvan täsmentäminen ja tavoitteet
TYÖTILA	työntekijä	parannusesitykset oman ja muiden työtilan viihtyvyys ja siisteys osallistuminen suunnitteluun
	työnantaja	muutosten suunnittelu aloitteet ja parannusesitykset
TYÖVÄLINEET	työntekijä	tiedonhankinta välinekehityksestä hankintoihin ja kunnossapitoon liittyvät esitykset
	työnantaja	osallistuminen hankintasuunnitteluun yhteiset esitykset

Toimintamalli kiusatulle epäasiallisen kohtelun selvittämiseksi

1. ota asia puheeksi ja torju huono kohtelu
2. tee esimiehelle kirjallinen ilmoitus häirinnästä ja pyydä häntä selvittämään asia
 - esimiehen ryhdyttävä toimenpiteisiin
3. ota yhteys työsuojeluvaltuutettuun ja käänny johdon puoleen
 - selvitetään kuinka työturvallisuuslain velvoitteet toteutuvat työpaikoilla
4. ota yhteys tarvittaessa työterveyshuoltoon joka voi toimia selvittelijänä
 - auttaa selvittelyssä ja tukee jaksamista
5. jos kyseessä on palvelusuhteen ehtojen heikennys, ota yhteys luottamusmieheen
 - hän ottaa tarpeen tullen yhteyttä ammattiliittoon
6. jos työnantaja ei toimi, jätä aluehallintoviraston työsuojelun vastuualueelle kirjallinen ilmoitus
 - viranomainen pyytää työnantajalta selvityksen

(Lohi-Aalto 2010, 49-51; Rissanen ym. 2006, 7.)

Toimintamalli esimiehelle epäasiallisen kohtelun selvittämiseksi

1. onko kyse epäasiallisesta kohtelusta? kokonaistilanteen kartoitus yksilökeskustelujen perusteella
 - mitkä ovat keskeiset ongelmat ja miten niitä lähteä ratkomaan? milaista kiusaamista uhri on kokenut? miten tilanne on alkanut ja miten se on edennyt? kuinka kauan kiusaamista on jatkunut ja kuinka usein sitä ilmenee? miten henkilö kokee kiusaamisen?
2. kiusaamistilanteen osapuolien selvittäminen
 - ketkä ovat mukana kiusaamisessa? onko kiusaajalla tukijoita työyhteisössä

- yhteiskeskustelu osapuolten kesken kiusaamisen kieltäminensovitaan tavoitteet ja ratkaisukeinot
3. seuranta
 - seurantatapaaminen: miten sovittu on toteutumisen? mikä on estänyt toteutumisen tai edistänyt sitä? jatkotoimenpiteistä sopiminen
 4. tarvittaessa jatkotoimenpiteenä varoitus, työn uudelleen organisointi, uudelleen koulutus tai erotus
 5. koko työyhteisön toimenpiteet
 - perustehtävästä huolehtiminen, tarkennetaan pelisäännöt, suunnittelukäytännöt sekä työntekijöiden toimenkuvien selventäminen
- (Lohi-Aalto 2010, 50; Vartia 2009, 49-50; Muinonen ym. 2005.; Rissanen ym. 2006; 8)



Ohje epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn

Laatija(t):	Ulla-Riitta Hyöppinen-Sipari, Pirjo Käiväräinen, Paavo Pulli, Atte Mälkiä, Leila Korte	
Vastuhenkilö:	Laatu- ja turvallisuuspäällikkö Atte Mälkiä	
Hyväksyjä:	Työsuojelutoimikunta	
Laadittu:	30.8.2010	
Hyväksytty:	6.9.2010	Päivitetty:

1. OHJEEN TARKOITUS

Vietämme suurimman osan valveillaoloajastamme työpaikalla. Ei ole yhden-tekevää millaista siellä on. Me Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirissä olevat henkilöt olemme jokainen vastuussa työyhteisömme ilmapiiristä ja **edellytämme työpaikoilla hyvää käytöstä**. Emme hyväksy minkäänlaista huonoa kohtelua, kiusaamista, sukupuolista häirintää tai työsyrijintää. Häirintä ja epäasiallinen kohtelu on kielletty lailla ja meillä on velvollisuus puuttua siihen.

Tämän ohjeen tarkoitus on **auttaa meitä jokaista ehkäisemään, tunnistamaan ja poistamaan epäasiallista käytöstä ja huonoa kohtelua**. Ohjeella halutaan korostaa hyvän työilmapiirin merkitystä ja saada **asiallinen käytös ja hyvä kohtelu vallitsevaksi käyttäytymiskulttuuriksemme**.

Ohjeen käsittely ja käyttöönotto työyksiköissä on kunkin esimiehen vastuulla.

2. MIKÄ ON EPÄASIALLISTA KOHTELUA JA MIKÄ EI?

Tässä ohjeessa käytetään käsitettä epäasiallinen kohtelu. Epäasiallisen kohtelun määrittäminen tyhjentevästi on vaikeaa. Ihmiset kokevat asioita ja

tilanteita eri tavoin ja kenenkään kokemusta ei saa mitätöidä. Sallitun rajan on hyvä kulkea siinä missä yksikin työyhteisön jäsen kokee kohtelun epäasialliseksi.

Epäasiallista kohtelua on **yleisen hyvän tavan, työvelvollisuuksien tai lain vastainen toiminta ja käyttäytyminen toista kohtaan työssä**. Se on **pitkään jatkuvaa, toistuvaa kielteistä käyttäytymistä**, joka voi ilmetä monella tapaa. Sille löytyy arkikielessä monia nimityksiä, kuten henkinen väkivalta, kiusaaminen, savustaminen, sortaminen, painostus, alistaminen, häirintä, seksuaalinen häirintä jne. Se voi olla myös näkymätöntä, kuulumatonta ja juonittelevaa, merkitseviä silmäyksiä ja ilmeitä, eleitä, olan kohauttelua tai puhumattomuutta. Toisaalta se voi olla hyvinkin kovaäänistä ja hyökkäävää. Epäasiallista kohtelua **voi olla** mm.:

- *henkilön ominaisuuksien, luonteenpiirteiden tai yksityisasioiden mustamaalaus, panettelu, mielenterveyden kyseenalaistaminen tai muu loukkaus*
- *työyhteisön ulkopuolelle jättäminen, tiedonkulun estäminen*
- *toistuva perusteeton puuttuminen työntekoon tai työtehtävien laadun tai määrän perusteeton väheksyminen, mitätöinti*
- *nöyryyttävien tai kohtuuttomien tehtävien ja käskyjen antaminen*
- *toimivaltuuksien ylitys, tehtävien tai työturvallisuuden laiminlyönti*
- *kiusaaminen, työsyörintä, ahdistelu, seksuaalinen häirintä*
- *huutaminen, uhkailu ja fyysinen väkivalta*

Kaikilla työpaikoilla esiintyy *ajoittain häiriöitä, mutta ne eivät aina ole epäasiallista kohtelua*. Henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa voi syntyä tilanteita, joista aiheutuu ahdistusta ja mielipahaa. Olennaista on **miten työyhteisö ja henkilöt suhtautuvat ristiriitoihin ja ratkovat niitä**. Mitä tahansa ei tarvitse suvaita, mutta liian herkkähipiäinenkin ei kannata olla. Työpaikalla on luonteeltaan ja kemioiltaan erilaisia ihmisiä, mutta on kyse käytöksestä ja toiminnasta, jota aikuisten on pystyttävä erilaisissa tilanteissakin säätelemään!

Työnantajan **työnjohto-oikeuteen kuuluvat päätökset ja toimet eivät ole epäasiallista kohtelua**. Työnantajan, jota työyksiköissä edustavat esimiehet, kuuluu suunnitella, jakaa voimavarat sekä johtaa ja valvoa työntekoa. Työnantaja voi määrätä tehtävien laadusta, laajuudesta ja työtavoista sekä menettelytavoista työpaikalla. Epäasiallista kohtelua **ei ole**, jos:

- *työhön liittyvistä päätöksistä tai tulkinnoista syntyy ristiriitaa ja asianosaiset tästä syystä tuntevat epävarmuutta ja ahdistusta*
- *tehtävään tai työhön liittyviä ongelmia käsitellään työyhteisöissä, vaikka asian käsittely saattaa jonkun mielestä tuntua ahdistavalta*
- *työnantaja ohjaa henkilön työkyvyn selvitykseen keskusteltuaan ensin asianosaisen kanssa työnteossa ilmenevistä vaikeuksista*
- *työtehtäviä tai organisaatioita perustellusti muutetaan ja työntekijän kanssa on keskusteltu asiasta*
- *työntekijää kohtaan ryhdytään perusteltuun kurinpidolliseen toimenpiteeseen*

3. TOIMENPITEET EPÄASIAALLISEN KOHTELUN POISTAMISEKSI

Jos minua kohdellaan epäasiallisesti:

1. Reagoi tilanteeseen nopeasti. Mitä nopeammin tilanne otetaan puheeksi, sitä vähemmän ehtii tapahtua.
2. Ilmoita epäasiallisesti käyttäytyvälle henkilölle kahden kesken, että et hyväksy hänen toimintaansa. Pyydä häntä lopettamaan se. Ota tarvittaessa joku tueksesi.
3. Jos tämä ei auta, voit keskustella epäasiallisesti käyttäytyvän henkilön kanssa työtoverisi läsnä ollessa ja ilmoittaa, että seuraavaksi käännyt esimiehen puoleen.
4. Jos tämäkään ei auta, ota yhteys lähimpään esimieheen, tai mikäli epäasiallisesti käyttäytyvä on esimies, hänen esimieheensä.
5. Jos esimies ei ryhdy asian vaatimiin toimenpiteisiin, vie asia organisaatiossa eteenpäin. Tarvittaessa voit kääntyä työsuojeluvaltuutetun, luottamusmiehen tai työterveyshuollon puoleen. Heillä kaikilla on velvollisuus auttaa sinua asian hoitamisessa.
Pidä kirjaa epäasiallisen kohtelun ilmenemismuodoista, toistuvuudesta yms.

Jos työtoveriani kohdellaan epäasiallisesti:

1. Mene työtoverisi puheille ja tarjoa apuasi. Voitte sopia, miten otatte yhteyttä epäasiallisesti käyttäytyvään.
2. Tilanteen edelleen jatkuessa, kysy työtoveriltasi voitko toimia hänen tukihenkilönään asian eteenpäin viemiseksi. Ota/ottakaa yhteyttä esimieheen ja kertokaa tapahtumat.
3. Esitä toimenpiteitä epäasiallisen kohtelun lopettamiseksi. Näin kannat vastuuta työtovereistasi ja työyhteisöstäsi.

Jos useampaa henkilöä kohdellaan epäasiallisesti:

1. Yhteinen keskustelu on ensimmäinen askel ratkaisuun. Asiat tulee ensisijaisesti selvittää omassa työyhteisössä. Esimerkiksi työpaikkakokous voi olla oikea paikka.
2. Mikäli työyhteisön omat ponnistelut eivät riitä, viedään asia ylemmälle esimiehelle ja pyydetään hänen apua asian selvittämiseksi.
3. Tarvittaessa voidaan pyytää työsuojeluvaltuutetun, luottamusmiesten tai työterveyshuollon asiantuntijoiden osallistumista mukaan tilanteeseen, jossa yhteisvoimin pyritään löytämään ratkaisukeinoja.

Esimiehen tehtävät:

1. Esimiehenä sinun on ryhdyttävä toimenpiteisiin heti, kun huomaat työyhteisössäsi epäasiallista kohtelua tai asia tulee muuten sinun tietoon.

2. Kutsu osapuolet luoksesi keskustelemaan asiasta joko yhdessä tai erikseen. Kuuntele eri osapuolten näkemyksiä luottamuksellisesti ja ilman ennakkoasenteita. Selvitä tapahtumien kulku, vertaa tosiseikkoja velvollisuuksiin ja tee ratkaisut tosiasioiden perusteella. Selvitä mitkä työn ongelmat aiheuttavat epäasiallista kohtelua ja korjaa ongelmien syyt.
3. Epäasiallisen kohtelun lopettamisesta tehdään kirjallinen sopimus (lomakemalli liitteenä 1). Samassa yhteydessä sovitaan myös seurannasta.
4. Muulle työyhteisölle kerrotaan asian ratkaisusta, jos ratkaisulla on merkitystä työyhteisön toimivuuteen. Tästä tiedottamisesta kerrotaan ennalta asianosaisille.
5. Seuraa tilannetta ja huolehdi seurantalaverin pitämisestä. Mikäli asia ei selviä, voidaan ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon, työsuojeluvaltuutettuun ja muihin tarvittaviin tahoihin.
6. Jos kaikista toimenpiteistä huolimatta epäasiallinen kohtelu jatkuu, niin asiassa edetään kurinpidollisiin toimenpiteisiin ja annetaan kirjallinen varoitus. Varoitusten jälkeen voi seurata palvelussuhteen purkautuminen.

Tukihenkilöiden ja työterveyshuollon rooli:

Työsuojeluvaltuutettu, luottamusmiehet ja työterveyshuolto toimivat työpaikan ja yksittäisten työntekijöiden **tukena**. Tukihenkilön tehtävä on **kuunnella, auttaa hahmottamaan** asioita ulkopuolisen silmin, **antaa käytännön neuvoja, rohkaista** ottamaan asioita esille jne. Henkilökohtaiset asiat käsitellään aina luottamuksellisesti. Jokaisen on voitava luottaa, että asiat hoidetaan työntekijän ja työyhteisön parhaaksi. Varhainen ja aktiivinen asioiden hoitaminen tuottaa parhaan tuloksen.

4. EPÄASIALLISEN KOHTELUN ENNALTAEHKÄISEMINEN

Hyvin toimivassa työyhteisössä osataan ennaltaehkäistä epäasiallista kohtelua muun muassa toimimalla näin:

- Työpaikan koko henkilökunnalle tiedotetaan tästä ohjeesta ja periaatteesta – epäasiallinen kohtelu kielletty. Keskustellaan aiheesta yhteisissä kokouksissa.
- Jokainen tietää työn ja työyksikön tavoitteet, tehtävät, vastuunjaon, pelisäännöt.
- Ohjeita ja pelisääntöjä noudatetaan.
- Huolehditaan toimivista yhteistyösuhteista.

- Huolehditaan riittävästä perehdyttämisestä.
- Osataan keskustella ja kuunnella, hyväksytään mielipide-erot.
- Tartutaan asioihin jo ennen kuin ne ovat ongelmia.
- Puututaan ristiriitatilanteisiin ja työssä ilmenneisiin epäselvyyksiin heti.
- Etsitään syitä, ei syyllisiä. Syitä voi löytyä esim. organisaatiosta, ympäristöstä, työoloista, töiden organisoinnista, tiedon kulusta, toimintatavoista, rakenteellisista ongelmista jne.
- Osataan antaa ja vastaanottaa palautetta.
- Pidetään säännöllisiä työpalavereja.
- Käydään säännöllisesti kehityskeskusteluja.
- Esimies tarkkailee ja arvioi työpaikan tilaa ja erilaisia riskejä.
- Käyttäytyään asiallisesti ja vastuullisesti muut huomioiden:

- ☺ *ILMAISEN ROHKEASTI JA RAKENTAVASTI AJATUKSENI*
- ☺ *PUHUN SUORAAN NIILLE HENKILÖILLE, JOITA ASIA KOSKEE*
- ☺ *VÄLTÄN SELÄN TAKANA PUHUMISTA JA JUORUILUA*
- ☺ *PYYDÄN SELITYSTÄ TAI SELVITÄN ASIAN, JOS EN OLE YMMÄRTÄNYT*
- ☺ *ROHKAISEN TOISIA, ANNAN TILAA MUILLE*
- ☺ *OSAAN MYÖS KUUNNELLA*
- ☺ *HYVÄKSYN TUNTEET, MUTTA EN ANNA NIILLE VALTAA*
- ☺ *HYVÄKSYN ERILAISUUDEN JA OIKEUDEN YKSITYISYYTEEN*
- ☺ *KRITISOIN TEKEMISTÄ JA KÄYTTÄYTYMISTÄ, EN IHMISTÄ TAI PERSONAA*
- ☺ *ARVIOIN MYÖS OMAA KÄYTTÄYTYMISTÄNI*
- ☺ *EN UNOHDA HUUMORIA*

Asiallinen käyttäytyminen työpaikalla on osaamista ja perustaito, joka on syytä nostaa kunniaan, ja josta jokaisen meidän tulee osaltamme huolehtia!

Liite 6 Ohje epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn

LIITE 5
6(9)

LIITTEET	Sopimus epäasiallisen kohtelun lopettamisesta	LIITE 1
	Työ ja käyttäytyminen työssä	LIITE 2
	Tasaveroisen vuoropuhelun edellytykset	LIITE 3

VINKKI: Liitteitä 2 ja 3 voi käyttää apuna työyksikön omien pelisääntöjen so-
pimisessa tai vaikka huoneentaulun tekemisessä.

LISÄTIETOJA mm.:

Epäasiallinen kohtelu:

*Ohjeita häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn
työpaikalla*

Työsuojeluhallinnon Työsuojeluoppaita ja –ohjeita 42

Työturvallisuuslaki

LIITE 1

SOPIMUS EPÄASIAALLISEN KOHTELUN LOPETTAMISESTA

Työpaikka _____

Osapuolten näkemys ongelmatilanteesta:

Mihin epäasialliseen käyttäytymiseen haetaan muutosta:

Tavoite, johon muutoksella pyritään:

Seuranta (kuka, miten, aikataulu):

Päiväys:

Allekirjoitukset:

TYÖ JA KÄYTTÄYTYMINEN TYÖSSÄ

Työ on sovitun tehtävän tekemistä

Käyttäytyminen työssä on tehtävän tavoitteita palvelevia tekoja

ASIALLISEN KÄYTTÄYTYMISEN TEESEJÄ I

- Suuntaa huomio, ajattelu ja ilmaisu tehtävään, arvioi vain tekoja, älä persoonaa
- Kuvaa ehdotus, pulma, laiminlyönti, tekemisen vaikutusten, suunnittelun, tavoitteen kautta, suoraan ja omalta kannalta
- Esitä käyttäytymistapaa koskevat ehdotuksesi muutostoivomuksina
- Kuuntele, älä puhu toisen puheen päälle. Kysy ellet ole varma mitä toinen tarkoitti

ASIALLISEN KÄYTTÄYTYMISEN TEESEJÄ II

- Älä juoruile, se ylläpitää huonoa ilmapiiriä
- Ellet ole esimies, älä pomota
- Älä ohita esimiestä hänen vastuualueellaan
- Jos toisen toiminta haittaa työtäsi, puhu siitä hänelle ja esitä muutos toivomuksena
- Erotta ihmissuhteet ja yhteistyösuhteet ja pidä yhteistyösuhteet työssä etualalla
- Sinun ei tarvitse pitää muista, vain kohdella heitä asiallisesti
- Kellään ei ole oikeutta kieltäytyä toimimasta työssä jonkun kanssa
- Opettele arvioimaan käyttäytymisesi vaikutuksia muihin: vaikutitko niin kuin halusit. Jos et, muuta omaa viestiäsi, älä yritä muuttaa toista
- Älä liittoudu, älä suostu viholliseksi

Koottu Juha Keinäsen koulutuksesta 11.10.2005

LIITE 3

Tasaveroisen vuoropuhelun edellytykset

- Vuorovaikutus on aitoa: väitteitä ja vastaväitteitä esitetään aktiivisesti
- Kaikilla asianosaisilla on mahdollisuus ja velvollisuus osallistua
- Osallistujia pidetään tasaveroisina valta- ja tietoeroista huolimatta.
- Jokaisen omat työkokemukset antavat oikeutuksen esittää mielipiteitä
- Luodaan kaikille mahdollisuus ymmärtää käsiteltävät asiat
- Osanottajat hyväksyvät, että muilla saattaa olla parempia ajatuksia
- Mitään esitettyä väitettä ei hylätä ilman huolellista tarkastelua
- Osallistujat ilmaisevat ajatuksensa suullisesti
- Erialaisten käsitysten sietokyky kasvaa
- Vuoropuhelu tuottaa toimintaan johtavaa yhteisymmärrystä

(Gustavsen B: Creating Broad. Change in Working Life. The LOM-programme, 1989 Heinonen K-Vuorela A: Hyvä työyhteisö on tuottava. Työkonferenssi-tehokas tapa kehittää työpaikkaa yhdessä, 1995. Lehtonen Jarmo (toim.): Työkonferenssi Suomessa - Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi, Työturvallisuuskeskus. Raporttisarja 2004/1)

ESIMIES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ johtaa oikeudenmukaisesti ➤ hoitaa esimiestyötä ➤ kehittää työyhteisön toimintaa ➤ selvittää epäasiallisen kohtelun tilanteet
HENKILÖSTÖHAL- LINTO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ neuvoo ja tukee ➤ auttaa kehittämissuunnitelman laadinnassa
TYÖSUOJELU- PÄÄLLIKKÖ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ avustaa esimiestä työsuojeluasioissa; yhteistyössä työntekijän, työterveyshuollon ja työsuojeluviranomaisen kanssa
TYÖSUOJELU- VALTUUTETTU	<ul style="list-style-type: none"> ➤ välittää tietoa ➤ osallistuu työsuojelun suunnitteluun ja kehittämiseen ➤ osallistuu pyydettyäessä epäasiallisen kohtelun selvittämiseen
TYÖSUOJELU- TOIMIKUNTA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ antaa asiantuntija-apua ➤ riskien ja vaarojen arviointi sekä kehittämissuunnitelmien laadinta ➤ käsittelee aloitteita
TYÖTERVEYS- HUOLTO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ tukee selvittelyssä ja jaksamisessa ➤ asiantuntija-apu
LUOTTAMUSMIES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ tukee erityisesti palvelusuhteen ehtojen heikentyessä ➤ pyytää tarvittaessa apua ammattijärjestöltä
AMMATTI- JÄRJESTÖ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ neuvoo ja ohjaa ➤ antaa lakiasiantuntija apua ➤ kouluttaa henkilöstön edustajia
ALUEHALLINTO- VIRASTON TYÖ- SUOJELUN VAS- TUUALUE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ valvoo, että työnantaja noudattaa työturvallisuuslakia ja muita normeja ➤ neuvoo työnantajaa toimimaan epäasiallisen kohtelun tilanteissa