

Tiina Kärki

TYÖPAIKKAKIUSAAMISEN EHKÄISY

Johtamisen keinoja sosiaali- ja terveysalalla

Opinnäytetyö
Sairaanhoidajakoulutus

2017



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Tiina Kärki	Sairaanhoitaja (AMK)	Toukokuu 2017
Opinnäytetyön nimi		63 sivua
Työpaikkakiusaamisen ehkäisy. Johtamisen keinoja sosiaali- ja terveysalalla.		4 liitesivua
Toimeksiantaja		
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Kuntoutus- ja terveysala, Savonlinnan kampus		
Ohjaaja		
Sirkka Erämaa		
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää työpaikkakiusaamisen ehkäisyyn johtamisen keinoja, jotka tukevat kiusaamisen vähentämistä ja ennaltaehkäisyä sosiaali- ja terveysalan kontekstissa. Tutkimusilmiöön haettiin vastauksia seuraavilla kysymyksillä: 1) Mitkä johtamisen keinot vähentävät työpaikkakiusaamista? 2) Mitkä johtamisen keinot ennaltaehkäisevät työpaikkakiusaamista?</p> <p>Työpaikkakiusaamisen on osoitettu olevan työpaikoilla yleinen ongelma, jolla on negatiivisia vaikutuksia sekä yksilöille, työyhteisöille että organisaatioille, mutta myös asiakkaan ja potilaan hoitoon. Työpaikkakiusaamisen ehkäisy ja ehkäisyyn tukeminen johtamisen keinoin edellyttää näiden keinojen tunnistamista, käyttöönottoa ja vaikuttavuuden seuranta.</p> <p>Tutkimuksen kohteena olivat vuosina 2006–2016 julkaistut suomalaiset ja kansainväliset monitieteelliset tutkimukset. Tutkimusmateriaali kerättiin kirjallisuuskatsauksen menetelmällä elektronisista tietokannoista sekä tieteellisistä aikakausjulkaisuista. Tutkimusaineisto koostui 10 tutkimuksesta, joissa oli tutkittu sosiaali- ja terveysalan kontekstissa työpaikkakiusaamisen ratkaisemista, vähentämistä tai ehkäisyä sekä esimiestyön ja johtamisen vaikutuksia työpaikkakiusaamiseen. Alkuperäistutkimukset analysoitiin sisällönanalyysillä.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella kiusaamisen vähentäminen saavutettiin hyvän henkilöstöjohtamisen ja työyhteisön toiminnan kehittämisen kautta. Hyvässä henkilöstöjohtamisessa korostui esimiehen ja johtamistyylin merkitys. Työyhteisön kehittäminen ilmeni yhteistyön ja yhteisöllisyyden parantamisena, sekä esimiehen aktiivisena toimintana kiusaamistilanteissa. Johtamisen keinot kiusaamisen ennaltaehkäisyssä koostuivat tutkimuksen mukaan toimivista rakenteista, organisaation johtamisnäkömyksestä ja johtamistyylin merkityksestä sekä organisaatiokulttuurin vaikutuksesta.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että sosiaali- ja terveysalalla on käytettävissä useita työpaikkakiusaamista ehkäiseviä johtamisen keinoja. Käytännön toiminnassa on välttämätöntä, että esimies osaa soveltaa tietoa, sillä johtamisen keinot ovat kontekstisidonnaisia. Tulokset kannustavat yksittäistä esimiestä ja työyhteisöä laajemman verkoston luomiseen työpaikkakiusaamisen ehkäisyyn. Yhteistyön merkitys korostuu tarvittavien toimenpiteiden kehittämisen, toiminnan toteuttamisen ja seurannan alueilla sekä toimintapolitiikan tukemisessa.</p>		
Asiasanat		
työpaikkakiusaaminen, kiusaamisen ehkäisy, johtaminen, johtamisen keinot		

Author (authors)	Degree	Time
Tiina Kärki	Bachelor of Health Care	May 2017
Thesis Title		63 pages 4 pages of appendices
Preventing Bullying at Work. Leadership Tools for Social and Health Care Services.		
Commissioned by		
South-Eastern Finland University of Applied Sciences (XAMK), Department of Rehabilitation and Health Care, Savonlinna		
Supervisor		
Sirikka Erämaa		
Abstract		
<p>The purpose of this thesis was to find leadership tools for preventing bullying in the context of social services and health care. The study aimed to answer the following questions: 1) Which leadership methods reduce bullying at work? 2) Which leadership methods prevent bullying at work?</p> <p>Bullying at work has been shown to be a common problem with negative consequences affecting all people involved in the organization as well as patients. To eliminate the problem requires identifying the different management tools as well as employing and evaluating them.</p> <p>This study focused on investigating Finnish and international scientific publications from 2006 to 2016 with the topic of bullying at work in health care. The data was collected from electronic databases as well as scientific periodicals by using the literature review method. The research material consisted of 10 studies investigating efforts to stop or reduce on-going bullying, prevent bullying or the consequences of a nurse managers' leadership behavior or leadership style. The data was analysed using content analysis.</p> <p>The study showed that the manager's role in prevention and intervention was important. The implementation and enforcement of zero-tolerance antibullying policies had been shown to be effective to lower levels of bullying. The results of this study highlight the importance of leadership for creating healthy work environments that may discourage workplace bullying, and changing a toxic culture that supports bullying.</p> <p>Based on the results of the literature review executives, managers, and other nursing leaders have many tools to eliminate workplace bullying. The results of the literary review suggest that the effective prevention of bullying will require departmental and organizational initiatives. Further knowledge is needed for a deeper understanding of the phenomenon and the negative effects on patients and on organisational performance.</p>		
Keywords		
workplace bullying, prevention, leadership, tools of managers		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN	8
2.1	Työpaikkakiusaamisen määritelmät ja yleisyys	8
2.2	Työpaikkakiusaamisen taustatekijät, syyt ja ilmeneminen	12
2.3	Työpaikkakiusaamisen seuraukset ja taloudelliset vaikutukset	14
3	JOHTAMISEN KEINOJA KIUSAAMISEN EHKÄISYYN.....	17
3.1	Keskeinen lainsäädäntö ja muu sääätely	18
3.2	Näkemykset johtamisesta ja johtamistyyliin.....	19
3.3	Esimiehen rooli	21
4	SOSIAALI- JA TERVEYSALAN JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEITÄ	23
5	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	25
6	KIRJALLISUUSKATSAUS OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄNÄ.....	25
6.1	Alkuperäistutkimusten haku, valinta ja laadunarviointi	29
6.2	Tutkimusaineisto ja aineiston analyysi sisällönanalyysin menetelmällä	32
7	KIUSAAMISEN EHKÄISY SOSIAALI- JA TERVEYSALAN JOHTAMISEN KEINOIN	34
7.1	Työpaikkakiusaamista vähentävät johtamisen keinot.....	34
7.1.1	Henkilöstöjohtamisen hyvä laatu	34
7.1.2	Työyhteisön toiminnan kehittäminen	37
7.2	Työpaikkakiusaamista ennaltaehkäisevät johtamisen keinot	40
7.2.1	Toimivat rakenteet	40
7.2.2	Näkemykset johtamisesta ja johtamistyyliin	42
7.2.3	Organisaatiokulttuurin merkitys	44
8	OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	45
9	TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELUA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	47
10	POHDINTA.....	53
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	

Liite 1. Tutkimusaineiston kuvaileva yhteenvetotaulukko

Liite 2. Esimerkki aineisto avaamisesta, pelkistamisestä ja alakategoroinnista

1 JOHDANTO

Työpaikkakiusaaminen on maailmanlaajuinen ongelma (Einarsen ym. 2011, 3–40). Suomessa vuonna 2016 esiintyi henkistä väkivaltaa tai kiusaamista yli puolessa (55 %) työolobarometriin vastanneiden työntekijöiden työpaikoista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 62). Tutkimuksen mukaan työpaikkakiusaaminen on yleisintä sosiaali- ja terveysalalla sekä koulutuksessa (Vartia 2007, 198–199; Strauss 2015, 109).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen avulla koota tietoa työpaikkakiusaamisen ehkäisystä johtamisen keinoin. Työn tavoitteena on tuottaa aiheesta sosiaali- ja terveysalan kontekstissa tietoa, jota voidaan hyödyntää sekä opinnäytetyön tilaajan opetustoiminnassa, että alan johtamistyön kriittisessä tarkastelussa. Opinnäytetyöllä pyritään lisäksi edistämään tulevien sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten ja esimiesten ymmärrystä siitä, millaisia vaikutuksia työpaikkakiusaamisella ja kiusaamisen ennaltaehkäisemisellä on työyhteisöihin.

Opinnäytetyön on tilannut Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Kuntoutus- ja terveysala, Savonlinnan kampus.

Eritasoiset ristiriitatilanteet ihmisten välillä ovat osa työyhteisön normaalia toimintaa. Jos erimielisyydestä kehittyy konfliktitilanne, joka syvenee työpaikkakiusaamisen tasolle, on tilanne haastava. Einarsen ym. (2011, 22) mukaan työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa työyhteisön jäseneneen (tai jäseniin) kohdistetaan jatkuvasti toistuvaa, systemaattista ja kielteistä käyttäytymistä. Tämä johtaa uhrin puolustuskyvyttömään tilaan, sillä kiusaamisen jatkuessa hänellä on vähemmän voimaa kuin kiusaajalla.

Suomen suurimpana työllistäjänä sosiaali- ja terveysala työllisti 360 000 henkilöä vuonna 2014 (Tilastokeskus 2016). Alan eettiset ohjeistukset velvoittavat työntekijöitään kunnioittavaan yhteistyöhön ja ihmisarvoiseen kohteluun kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan (esim. International Council of Nurses 2012; Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta 2011, 27). Tieto siitä, että työpaikkakiusaaminen on väärin ja tuomittavaa, ei ole poistanut kiusaamista. Pitkittyessään työpaikkakiusaaminen on laaja ja moniulotteinen ongelma. Kiusaamisen

negatiiviset vaikutukset ulottuvat kaikkiin organisaatiossa toimiviin ja samalla potilaan sekä asiakkaan hoitoon (Vartia ym. 2012, 36–37; Strauss 2015, 127–128). Työpaikkakiusaaminen ja sen seurannaisvaikutukset ovat lisäksi merkittävä taloudellinen kustannus sekä yrityksille että yhteiskunnalle (Työterveyslaitos 2016c).

Työpaikkakiusaamisen aiempi tutkimus on pääasiassa tutkinut ilmiön yleisyyttä, kiusattujen ja kiusaajien ominaisuuksia, kiusaamistapoja ja taustatekijöitä sekä välittömiä seurauksia (Laine & Virolainen 2014, 16). Tulosten mukaan kiusaamisen taustatekijöistä monilla oli yhteys johtamiseen, esimiestyöhön ja työn muutokseen. Keväällä 2017 sosiaali- ja terveysala on palvelujärjestelmän rakenneuudistuksen (sote) kynnyksellä. Lisäksi ajankohtaisia haasteita ovat muun muassa muutokset palvelukäyttäjien tarpeissa ja uusi monimuotoisuus. Tässä tilanteessa sosiaali- ja terveysalan johtamiselta, sekä asioiden että henkilöiden johtamisessa, odotetaan toimivia keinoja ja toiminnan vaikuttavuutta.

Haasteeksi on nousemassa myös sosiaali- ja terveysalalle ennakoitu työvoimapula. Ennuste kannustaa alan vetovoimaisuuden säilyttämiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitoon (Ensio ym. 2016). Sosiaali- ja terveyspolittiset tavoitteet asettavat johtamisen keskiöön pyrittäessä työhyvinvoinnin lisäämiseen, työurien pidentämiseen ja terveempiin työpaikkoihin. (WHO 2007; Sosiaali- ja terveysministeriö 2011a; Sosiaali- ja terveysministeriö 2011b; Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 18.)

Sosiaali- ja terveyspalveluissa keskiössä on asiakas. Terveystieteiden perustehtävän päätavoitteen, potilaan ja asiakkaan hyvän hoidon, saavuttamiseksi tarvitaan jatkossakin moniammatillista osaamista ja saumatonta yhteistyötä (Kangasniemi ym. 2015, 27). Ensio ym. (2016) raportin mukaan laadukkaan hoitotyön edellytys on tyytyväinen henkilöstö. Tutkimustietoon perustuva työpaikkakiusaamisen ehkäisy sekä siihen tarvittavien johtamisen keinojen löytäminen ja edelleen kehittäminen on siis tärkeää monesta näkökulmasta.

2 TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN

Työpaikkakiusaaminen on monisyinen, monipolkuinen ja moniulotteinen ilmiö. Työpaikoilla ihmiset työskentelevät pääosin työyhteisöissä, saman perustehtävän äärellä. Työyhteisön ilmapiirin muodostumiseen ja laatuun vaikuttavat merkittävästi siellä työskentelevät henkilöt ja heidän tunteensa. Ajoittaiset yhteentörmäykset ovat persoonien välillä tavallisia, ja erimielisyyksiä rakentavasti hyödyntäen työpaikan toiminta kehittyy ja tulos paranee. Käsittelemättömistä ristiriidoista kehittyy konflikteja, sekä eri asteista ja eri muodoissa esiintyvää työpahoinvointia. Työpaikkakiusaamisena ilmenevä työpahoinvointi on negatiivinen uhka paitsi yksittäisen työntekijän, myös työyhteisön ja koko organisaation toiminnalle. (Vartia ym. 2008, 19–22.)

Kiusaamisen selvittelytilanteessa esimiehen ei aina ole helppoa erottaa, kuka on kiusaaja ja kuka kiusaamisen kohde. Skurnik- Järvisen (2013, 59) mukaan kiusaajana voi olla työkaveri, esimies tai asiakas. Toisaalta on raportoitu tapauksista, joissa kiusaajana on asiakkaan tai potilaan omainen. Yleinen, mutta vähän tutkittu ilmiö on Snickerin (2016) mukaan esimiehiin tai muuhun johtavassa asemassa olevaan kohdistuva kiusaaminen alaisten taholta. Kiusaajien ja kiusaamisen kohteiden lukumäärä myös vaihtelee. Kiusaajia voi olla yksi tai useampia ja kiusattuja tavallisimmin yksi. Kuitenkin myös työyhteisön yksittäinen työryhmä tai tiimi voi olla kiusaamisen kohteena. (Havunen & Lavikkala 2010, 105.)

2.1 Työpaikkakiusaamisen määritelmät ja yleisyys

Työpaikkakiusaamiselle ei ole yhtä kansainvälisesti yhteisesti sovittua määritelmää. Lisäksi ilmiöstä käytettävistä termeistä on useita variaatioita. (Strauss 2015, 110.) Tässä opinnäytetyössä käytetään pääasiallisesti ja synonyymeina käsitteitä työpaikkakiusaaminen ja kiusaaminen. Työpaikkakiusaamisella ymmärretään Einarsenin ym. (2011, 22) määritelmän mukaista toimintaa, jossa työyhteisön jäsenen (tai jäseniin) kohdistetaan jatkuvaa, toistuvaa, systemaattista ja kielteistä käyttäytymistä. Tämä johtaa uhrin puolustuskyvyttömään tilaan, sillä kiusaamisen jatkuessa hänellä on vähemmän voimaa kuin kiusaajalla.

Suomessa työpaikkakiusaamisen käsite otettiin käyttöön 1990-luvun alussa. Käsite kehitettiin korvaamaan kuvausta ”henkinen väkivalta työssä”, joka koettiin liian voimakkaaksi ilmaisuksi työpaikalla tapahtuvalle kielteiselle kohtelulle. (Vartia ym. 2008, 7.) Työpaikkakiusaamiselle on useita määritelmiä. Työterveyslaitoksen mukaan (2016c) työpaikkakiusaaminen on kielteistä kohtelua, loukkaamista, alistamista ja mitätöintiä. Toiminnan tunnusmerkkejä ovat sen toistuvuus, pitkäkestoisuus, systemaattisuus ja prosessinomainen eteneminen sekä kiusaamisen kohteen puolustuskyvyttömyys.

Työpaikkakiusaamista on määritelty myös yksityiskohtaisemmin. Heiskasen (2011, 21) mukaan työpaikkakiusaamisesta on kyse, kun kiusaajan käytös on henkilökohtaista, jatkuvaa, usein toistuvaa ja systemaattista hyökkäystä, joka vaikuttaa kohteensa emootioihin ja psyykeen haitallisesti. Määritelmässä kiusaamisella on aina yhteys työpaikan dynamiikkaan ja suhteisiin. Kiusaajan määrätietoisena tavoitteena on kohteen itsetunnon, itseluottamuksen ja maineen tai työkyvyn ja työtehtävien tehokkaan suorittamisen vahingoittaminen. Pitkäkestoisuuden tai jatkuvuuden ajallisena mittarina mainitaan useissa määritelmässä kiusaamisen viikoittainen toistuvuus ja kestona vähintään kuusi kuukautta. (Einarsen ym. 2011, 22; Strauss 2015, 110.) Laajempaa näkemystä kiusaamiseen edustaa Havusen ja Lavikkalan määritelmä (2010, 105), jossa työpaikkakiusaaminen tarkoittaa henkistä ja fyysistä kiusaamista sekä sukupuolista häirintää kokonaisuudessaan.

Työpaikkakiusaamisessa on kyse henkilökohtaisesta *kiusatuksi tulemisen kokemuksesta*, joten yleispätevää määritelmää ei ole. Suomessa ei lainsäädäntö määrittele sanaa ”kiusaaminen”. Kiusaamiseen viitataan termeillä ”häirintä ja epäasiallinen kohtelu” sekä ”syrjintä” ainakin työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738), laissa miesten ja naisten tasa-arvosta (8.8.1986/609), yhdenvertaisuuslaissa (30.12.2014/1325) ja työsopimuslaissa (26.1.2001/55).

Tarkan määritelmän puuttuessa on tärkeää muistaa, ettei kaikki työpaikalla tapahtuva negatiivinen käyttäytyminen ole työpaikkakiusaamista. Tulehtuneen tilanteen arvioinnissa apuna voidaan käyttää esimerkiksi Työterveyslaitoksen luetelmaa (2016c) tilanteista, jotka eivät pääsääntöisesti ole työpaikkakiusaamista:

- Toimintaan liittyviä ongelmia käsitellään työyhteisössä tai organisaatiossa, vaikka asian käsittely olisi jonkun mielestä epämiellyttävää.
- Työhön liittyvistä asioista, päätöksistä tai tulkinnoista syntyy ristiriitaa ja asianomaiset tästä syystä tuntevat epävarmuutta ja ahdistusta.
- Työntekijälle annetaan työtehtäviä ja seurataan tuloksia.
- Työntekijälle annetaan perusteltu kurinpidollinen rangaistus.
- Työtehtäviä tai -organisaatiota perustellusti muutetaan ja työntekijän kanssa on keskusteltu asiasta.
- Työnantaja ohjaa henkilön työkyvyn selvitykseen keskusteltuaan ensin hänen kanssaan työn tekemisessä ilmenevistä vaikeuksista.

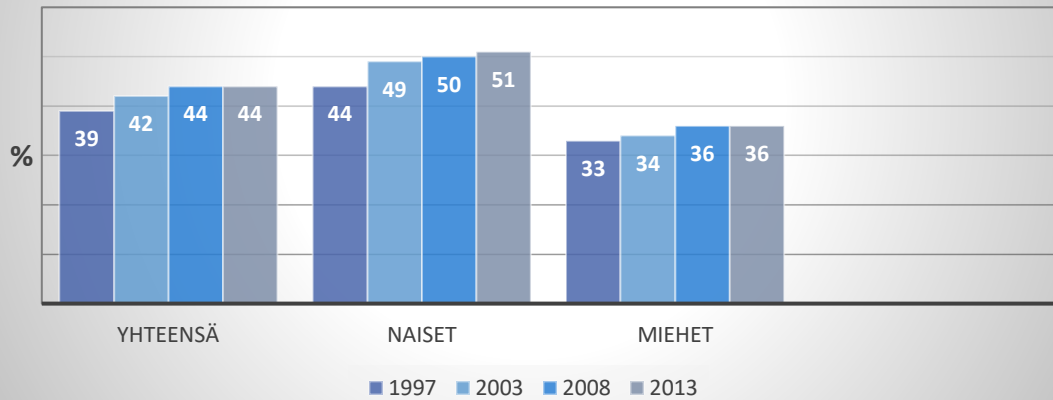
Tutkimuskirjallisuudessa työpaikkakiusaamisesta käytettäviä lähikäsitteitä ovat muun muassa: työpahoinvointi, negatiivinen yhteisöllisyys, konflikti, lateraalinen- ja horisontaalinen väkivalta, henkinen väkivalta, häirintä, epäasiallinen kohtelu, epäasiallinen käytös ja seksuaalinen häirintä. (Vrt. Strauss 2015, 110–111.) Osa termeistä käytetään synonyymeina, jotkin termeistä käsitteellään alakäsitteiksi työpaikkakiusaamiselle. Olennaista on kuitenkin, että toiminta on negatiivista, tapahtuu työpaikalla, koskettaa työikäistä väestöä ja se halutaan lopettaa.

Työpaikkakiusaamisen yleisyys

Työpaikkakiusaaminen on globaali ilmiö (Einarsen ym. 2011, 3–40; Strauss 2015, 109). Suomi oli pitkään työpaikkakiusaamisen kärkimaita eurooppalaisessa työolotutkimuksessa. Kun tutkimuksessa kiusaamista koskevan termin käänkösvirhe korjattiin, Suomi putosi työpaikkakiusaamisen yleisyydessä neljänneksi. (Lehto ym. 2015, 34–35.) Kansallisesti tarkasteltuna työpaikkakiusaaminen on kuitenkin edelleen monia koskettava negatiivinen ilmiö. Työterveyslaitos (2016c) arvioi, että yli 100 000 ihmistä kokee Suomessa työpaikkakiusaamista päivittäin.

Tilastokeskus on tuottanut tutkimustietoa työpaikkakiusaamisesta vuodesta 1997. Viimeisimmän työpaikkakiusaamisen esiintymistä ja sen vuosittaista vaihtelua työpaikalla kuvaavat tutkimustiedot ovat vuosilta 1997 - 2013 (kuva 1).

Jatkuvasti tai joskus työpaikkakiusaamista työpaikallaan havainneiden yleisyys 1997-2013



Kuva 1. Jatkuvasti tai joskus työpaikkakiusaamista työpaikallaan havainneiden yleisyys 1997 - 2013 (Sutela & Lehto 2014, 116)

Työpaikkakiusaamista työpaikallaan jatkuvasti tai joskus havainneiden määrä on kasvanut vuoteen 2008, jonka jälkeen kasvu on miesten osalta tasaantunut. Vuosina 2008 ja 2013 palkansaajista 44 % kertoi työpaikallaan esiintyvän työpaikkakiusaamista ainakin joskus: naisista 51 % ja miehistä 36%. Naisista siis useampi kuin joka toinen oli havainnut työpaikkakiusaamista omalla työpaikallaan. (Sutela & Lehto 2014, 116.)

Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometrin mukaan (2016, 77) vuonna 2015 henkilöstöstä kiusaamista koki työtovereiden taholta 35 % joskus ja 3 % jatkuvasti. Esimiehen taholta kiusaamista koki 23 % joskus ja 2 % jatkuvasti sekä asiakkaiden taholta 30 % joskus ja 3 % jatkuvasti. Työpaikkakiusaamista jatkuvasti kokevien prosentuaaliset osuudet ovat pysyneet samoina vuodesta 2013 alkaen.

Kiusaamisen yleisyys vaihtelee työnantajasektoreittain. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan kiusaaminen oli yleisintä kuntasektorilla (55 %). Seuraavana olivat valtiosektorin (49 %), yliopistojen (44 %) ja yksityissektorien (44 %) palkansaajat. (Sutela & Lehto 2014, 116–117.) Työpaikkakiusaaminen on yleistä sosiaali- ja terveysalalla. Eniten kiusaamishavaintoja tekivät terveydenhuollon asiantuntijat (63 %). Useampi kuin joka toinen havaitsi työpaikallaan kiusaamista myös terveydenhuollon erityisasiantuntijoista (55 %), sosiaalialan

erityisasiantuntijoista (57 %) sekä hoivapalvelun ja terveydenhuollon työntekijöistä (57 %). Ammattialasta riippumatta kiusaamisella on tutkimuksen mukaan vahva yhteys moniin työympäristön epäkohtiin. (Mt.)

2.2 Työpaikkakiusaamisen taustatekijät, syyt ja ilmeneminen

Työpaikkakiusaaminen on kompleksinen ilmiö, eikä yksittäisistä tapauksista ole aina helppoa tunnistaa ilmiön syytä. Kiusaamisen taustalta on löydetty muun muassa organisaation toimintaan, kiusaajan persoonaan ja kiusaajaryhmään liittyviä syitä. Tutkimus on selvittänyt myös kiusaamisen kohteeksi joutuneiden piirteitä ja toimintamekanismeja. Kiusaamisen uhriin liittyvät tekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: tilanteen tai aseman näkyvyys (erilaisuus tai poikkeavuus muusta ryhmästä), sosiaalisten taitojen heikkous ja alhainen itsetunto sekä ylisuorittaminen ja konflikti ryhmän normien kanssa. Työpaikkakiusaamisen kohteille ei ole löydetty mitään yhteisesti päteviä tunnusmerkkejä, eikä 63 % kiusaamista kokevista tunnista mitään uhriin liittyvää tekijää oma-kohtaisessa kiusaamiskokemuksessaan. (Zapf & Einarsen 2011, 187.)

Vartia ym. toteavat (2008, 19–22), että kiusaamisen syyt löytyvät useimmiten organisaatiotasolta. Ongelmia on joko organisaation toiminnassa tai toimimattomuudessa, esimerkiksi työjärjestelyissä tai työyhteisön toimintavoissa. Ongelmia syntyy myös johtamisen, esimiestyön ja tiedonkulun puutteista ja epäselvyyksistä. Työterveyslaitoksen mukaan (2016c) työpaikkakiusaamisen taustalta löytyviä yksittäisiä tekijöitä ovat muun muassa: rooliristiriidat ja -epäselvyydet, jatkuva suuri aikapaine, työn äärimmäinen vaativuus, nopeat muutokset organisaatiossa, epävarmuus ja kilpailu yksilöiden välillä sekä organisaatiokulttuuri, jossa suvaitaan epäasiallista ja kiusaavaa käytöstä tai ei tunnusteta sitä ongelmaksi. Näistä työpaikalla esiintyvistä ongelmista ja organisaatioiden suurista muutoksista aiheutuu yksilöille stressiä, turhautumista ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia sekä jännitteitä yksilöiden välille. Paha olo ja tyytymättömyys voi purkautua negatiivisesti, kuten epäasiallisena käyttäytymisenä tai kiusaamisena. (Vartia ym. 2012, 36–37.)

Tutkimus on löytänyt kiusaamista selittäviä tekijöitä myös kiusaajan persoonasta. Pynnönen (2015, 25–26) toteaa, että esimerkiksi kiusaajan narsismilla voi olla yhteys kiusaamiseen. Kiusaamisen takana voivat olla myös kiusaajan

yksilölliset tavoitteet tai motiivit. Tällaisia ovat muun muassa toisen tehtävien tavoittelu, kateus, kilpailu tai toisen henkilön kokeminen uhkana omalle urakehitykselle. Joskus kiusaamisen taustalta voi löytyä työelämätaitojen ja sosiaalisten taitojen puute tai täysin työn ulkopuoliset tekijät. Tutkijat ovat kuitenkin eri mieltä siitä, onko näillä tekijöillä merkitystä kiusaamisen esiintyvyyteen, sillä kiusaamisen pääsyyinä ovat organisaatiosta johtuvat tekijät ja henkilöstöjohtamisen laatu. Lisäksi työpaikkojen työpaikkakiusaamisen torjuntamallien toimimisen ja tehokkuuden kannalta näillä kiusaajan persoonaan liittyvillä tekijöillä ei ole merkitystä. (Zapf & Einarsen 2011, 177–186, Vartia ym. 2012, 35.)

Työpaikkakiusaamisen ilmeneminen

Työyhteisöt ja niissä työskentelevät yksilöt ovat erilaisia, joten työpaikkakiusaamisen muodot ja ilmeneminen työpaikoilla vaihtelevat. Toisaalta kiusaamismuotoihin vaikuttaa kiusaajan asema työyhteisössä. Esimerkiksi esimieskiusaaja voi tietoisesti käyttää työnjohdollista asemaansa väärin kiusatessaan työntekijää. Työterveyslaitos toteaa (2016c) kiusaamisen voivan olla suoraa tai epäsuoraa. Esimerkiksi henkilön mitätöinti kielteisillä eleillä tai ilmeillä on suoran kiusaamisen lievä muoto ja nimittely tai huutaminen sen vahva muoto. Epäsuoraa kiusaamista on muun muassa perättömien tietojen levittäminen. (Mt.) Yleisiä työpaikkakiusaamisen yksittäisiä muotoja ovat lisäksi kiusaamisen kohteen sivuuttaminen ("kuin ilmaa") ja sosiaalinen eristäminen (Vartia 2006, 62). Työpaikkakiusaamiseen voi liittyä myös fyysistä väkivaltaa.

Kiusaajan ollessa esimies on kyseessä sekä vallan hyväksikäyttö, että vallan väärinkäyttö. Työterveyslaitos (2016c) kokoaa kiusaamisen muodot, jotka ilmenevät työtehtävään kohdistuvana epäasiallisena käytöksenä:

- kohtuuttoman työmäärän vaatiminen
- kohtuuttomien aikataulujen antaminen
- mielipiteiden ohittaminen ja huomioimattomuus
- kohtuuton työn ja tekemisen valvonta
- työtä koskeviin kokouksiin kutsumatta jättäminen
- tiedonvälityksen ulkopuolelle jättäminen
- perusteeton työtehtävien pois ottaminen
- osaamisen kannalta tai aikaisempia tehtäviä selvästi vaatimattomampien työtehtävien antaminen
- painostaminen olemaan vaatimatta työntekijän normaaleja työsuhteisia oikeuksia
- fyysinen eristäminen työyhteisöstä

- eriarvoinen kohtelu esimerkiksi koulutukseen pääsyssä, palkkioiden maksussa tai etuuksien antamisessa.

Työyhteisön johtamiseen liittyvä esimiesvallan väärinkäyttö voi ilmetä johtamistyylinä. Esimerkiksi Hoffrénin tutkimuksen (2011) mukaan pelolla johtamista voidaan, työyhteisössä käytetyn johtamistavan sijasta, tarkastella myös työpaikkakiusaamisena. Silloin esimies on kiusaaja ja työntekijä kohde. Pelolla johtamisen käyttämistä johtamistyylinä ja sen erottamista kiusaamisesta ei tutkimuksen mukaan kuitenkaan ole yksiselitteistä.

2.3 Työpaikkakiusaamisen seuraukset ja taloudelliset vaikutukset

Työpaikkakiusaamisen negatiiviset vaikutukset ulottuvat koko työpaikkaan. Kiusaamisen vaikutuksia on osoitettu yksilöissä, työyhteisöissä sekä organisaatiossa kokonaisuutena. (Membere ym. 2015, 175.) Kun tarkastelun tuloskulma on työyhteisö, kiusaamisen keskeisimpiä näkökulmia ovat kiusaamista kokevan, kiusaajaksi nimetyin ja esimiehen näkökulmat. Työpaikkakiusaamisen seurauksia voidaan tarkastella lisäksi yhteiskunnan tasolla tai tutkimalla työpaikkakiusaamisen vaikutusta asiakkaan tai potilaan hoitoon (ks. Strauss 2015, 127–128). Tässä luvussa käsitellään työpaikkakiusaamisen seurauksia kiusaamisen kohteen, kiusaajan ja työyhteisön näkökulmista.

Kiusaamista kokevan näkökulma

Merkittävimmät seuraukset kiusaamisesta aiheutuvat työpaikkakiusaamisen kohteelle. Aluksi kiusaamisen vaikutukset näkyvät työssä ja työpaikalla, mutta pitkään jatkuneen kiusaamisen vaikutukset ulottuvat laajemmalle, kuten perheeseen ja sosiaalisiin suhteisiin. Kiusaamisen uhrille pitkittyneen kiusaamisen ainoana ratkaisuna voi olla työpaikan tai ammatin vaihto. Vaikeimmillaan työpaikkakiusaaminen aiheuttaa uhrin työkyvyttömyyden. Tutkimuksen mukaan kiusaamisella on yhteys myös kiusaamisen kohteen itsemurha-alttiuteen. (Ks. Einarsen ym. 2011, 27.) Mikäli kiusaamiseen ei puututa, se etenee prosessina (kuva 2).



Kuva 2. Kiusaamisprosessin eteneminen, jos siihen ei puututa (mukaillen Vartia 2006, 164)

Työpaikkakiusaamisen ensimmäiset seuraukset näkyvät uhrin vaikeutena selviytyä päivittäisistä työtehtävistä. Mikäli kiusaamiseen ei puututa, kiusattu alkaa käyttäytyä epätyypillisesti ja kielteiset asenteet häntä kohtaan leviävät muuhun työyhteisöön. Tämä lisää kiusaamiskokemuksen syvyyttä ja kiusaamista kokevan työhyvinvointi laskee. Kiusaamisen jatkuessa uhrin omanarvontunne ja itsetunto vähenevät, työtyytyväisyys laskee. Tästä seuraa kiusatulle vakavia psyykkisiä ja psykosomaattisia oireita. Tutkimus on vahvistanut kiusaamisen uhreilla monimuotoista ongelmatiikkaa, kuten stressiä, psyykkisiä ja psykosomaattisia oireita, esimerkiksi unihäiriöitä, keskittymiskyvyttömyyttä ja masennusta. Kiusaamisprosessin lopussa kiusattu syrjäytyy. (Vartia 2006, 164; Vartia 2012, 28.)

Kiusaajan näkökulma

Kiusaamisesta on seurauksia myös kiusaajalle. Kaski ja Nevalainen (2017, 41–42) näkevät, että sosiaalisesti taitava kiusaaja voi edetä urallaan ja kohota työyhteisön vallanpitäjiin. Toisaalta kiusaajan negatiiviseen käyttäytymiseen voidaan työyhteisössä kyllästyä ja hänen seuraansa aletaan karttaa. Kiusaaminen voi myös muuttaa ihmistä. (Mt.)

Työpaikkakiusaamisen sanktiot vaihtelevat työyhteisöjen käytäntöjen mukaan. Kiusaajalle tuleviin seurauksiin voivat vaikuttaa myös esimerkiksi kiusaajan asema työyhteisössä, tapa millä kiusaamiseen puututaan ja työpaikkakiusaamisen käsittelyn aste. Työpaikkakiusaamisen lakisääteiset seuraamukset perustuvat rikoslakiin ja niistä päättää oikeuslaitos. (esim. Snicker 2016.)

Työyhteisön näkökulma

Toimivassa työyhteisössä käyttäytyminen on aikuismaista, ammatillista ja siellä suvaitaan erilaisia käsityksiä sekä työstä että tekemisen tavoista (Työturvallisuuskeskus 2015, 3). Vaikka epäasiallisen käytöksen ja työpaikkakiusaamisen havaitseminen aiheuttaa ahdistusta, ongelmatilanteeseen ei aina puututa. Tutkimuksen mukaan työpaikallaan kiusaamista havainneilla henkilöillä on enemmän työhyvinvointia alentavia oireita kuin sellaisilla, joiden työpaikalla kiusaamista ei ole. Tällaisia hyvinvointiin vaikuttavia oireita ovat esimerkiksi ahdistuneisuus, työperäinen stressi ja henkisen pahoinvoinnin oireet. (Vartia ym. 2012, 36–37.)

Työyhteisöjen arkiseen toimintaan ja tiimien kehittymiseen kuuluu ristiriitatilanteet ihmisten välillä. Näissä tilanteissa on kyse asiapohjaisista tai olosuhteista johtuvista erimielisyyksistä. Käsittelemättöminä ja selvittämättä konfliktit johtavat ongelmien henkilöitymiseen. Syytä aletaan etsiä ihmisten ominaisuuksista tai heidän toiminnastaan, samalla ajaudutaan syyttelyyn ja syntipukkien etsimiseen. Konfliktin seuraavassa vaiheessa osapuolet haalivat itselleen liittolaisia, vastakkainasettelu laajenee ja työyhteisö klikkiytyy. Selvittämätön ongelmatilanne leviää lopulta koko organisaatioon. Konfliktikierteen edetessä sen negatiiviset vaikutukset työyhteisön toimivuuteen, tuottavuuteen ja hyvinvointiin voimistuvat. Työyhteisöllä kuluu paljon aikaa ja voimavaroja kielteisen toimintaympäristön takia, siksi työpaikkakiusaamisen salliva työyhteisö ei pysty huolehtimaan perustehtävästään tai tuottamaan innovaatioita. (Vartia 2006, 65–67; Einarsen ym. 2011, 27–28.)

Taloudelliset vaikutukset

Työpaikkakiusaamisen taloudelliset vaikutukset ovat merkittävät ja laaja-alaiset. Työpaikkakiusaamista kokeneiden henkilöiden kärsimystä on mahdotonta

taloudellisilla mittareilla arvottaa. Tämän lisäksi mitattavissa olevat kustannukset ovat valtavat. Jos sairaspäivän hinnaksi lasketaan 350 euroa, niin pitkittyneen, yksittäisen työpaikkakiusaamisen kustannukset seurannaisvaikutuksiin neen ovat organisaatiolle yli 30 000 euroa. (Työterveyslaitos 2016c).

Sairauspäivien lisäksi organisaatiolle aiheutuu kuluja muun muassa töiden uudelleen järjestelystä, työtehon ja työn tuloksellisuuden laskusta, tilanteen tutkimiseen ja selvittelyyn kuluvastä työajasta, ulkopuoliselle asiantuntijalle maksettavista palkkioista sekä uudelleen rekrytoinnista ja uuden henkilön perehdytyksestä. Työpaikkakiusaamisesta seuraa yritykselle kuluja myös maineen menetyksen ja mahdollisten oikeudenkäyntikulujen takia. (Työterveyslaitos 2016c.) Heiskanen arvioi (2011, 174) työpaikkojen häiriö- ja stressikäyttäytyminen aiheuttavan Suomen kansantaloudelle miljardien eurojen taloudelliset menetykset vuosittain.

3 JOHTAMISEN KEINOJA KIUSAAMISEN EHKÄISYYN

Työpaikkakiusaamisen ehkäisyssä on tavoitteena kiusaamisen nollatoleranssi. Tavoitteen saavuttaminen vaatii koko työyhteisön panosta, sillä kaikki sen jäsenet ovat vastuussa työilmapiiristä ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos (2016c) määrittelee työyhteisön kiusaamisen nollatoleranssin tilaksi, jossa kaikki kiusaava ja epäasiallinen käyttäytyminen on kiellettyä. Kiusaamista ei hyväksytä eikä suvaita. Organisaation johdon tehtävä on tehdä selväksi, ettei kiusaamista hyväksytä. Kiusaamista kokeva kertoo kiusaamisesta ja kiusaamista havaitsevat työntekijät sekä esimies puuttuvat viivytyksettä ja asianmukaisesti kiusaamiseen. Toimiva työyhteisö ehkäisee työpaikkakiusaamista. (Mt.)

Johtaminen on voima, joka suuntaa ja ylläpitää ihmisen työpanosta niin, että asiat saadaan tehdyksi ympäristötekijöistä riippumatta (Vuori 2012). Johtaminen voidaan jakaa perinteisesti englanninkielisten termien mukaan: management, asioiden johtamiseen ja leadership, ihmisten johtamiseen, johtajuuteen (esim. Juuti 2016). Työyhteisön hyvinvoinnille molemmilla on merkitystä. Toisaalta Manka ja Manka (2016, 135) toteavat modernissa johtamisessa ihmisten ja toiminnan johtamisen olevan limittäistä toimintaa, joten johtamisen eri

puolien erottelu ei enää onnistu. Tässä luvussa johtamisella tarkoitetaan pääsääntöisesti henkilöiden johtamista.

Työhyvinvointiin liittyvillä tekijöillä ja johtamisella on vahva yhteys (Juuti & Vuorela 2015, 23). Tieteellisillä menetelmillä on osoitettu, että tehdyt interventiot työpaikkakiusaamisen estämiseksi ovat olleet tehokkaita (León-Pérez ym. 2012, 241). Toisaalta tutkimus osoittaa, että suomalaisten organisaatioiden käytössä olevat konfliktinhallintamenetelmät eivät ole riittäviä. Konfliktien ratkaisu jää pinnalliseksi esimiehen pyrkiessä saamaan ongelmatilanteessa aikaan nopea ratkaisu työnjohdollisen oikeutensa voimalla. (Siira 2013.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään johtamisen keinoja kolmen tulokulman kautta. Lähestymistavat määrittelevät työyhteisössä kiusaamisen ehkäisyyttä käytettävät johtamisen keinot. Nämä kolme tulokulmaa ovat: lainsäädännön ja normien ohjaus, näkemys johtamisesta sekä johtamistyyli ja esimiehen rooli. Yhteistä kaikille näkökulmille on työpaikkakiusaamiseen puuttumisen korostaminen.

3.1 Keskeinen lainsäädäntö ja muu säätely

Työelämässä toimintaa raamittavat kansallinen lainsäädäntö, kansainväliset sopimukset sekä organisaatioiden sisäiset ohjeet ja määräykset. Keväällä 2017 Suomessa keskeisimpiä työnantajan ja työntekijän oikeuksia ja velvollisuuksia käsitteleviä lakeja ovat: työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, yhdenvertaisuuslaki sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Lainsäädäntö ei sisällä tarkkoja ohjeita, miten kiusaamistilanteissa tulee toimia, mutta siinä määritellään vastuut. Työnantajalla on velvollisuus puuttua ja selvittää tietoonsa tullut terveydellistä haittaa tai vaaraa työntekijälle aiheuttava häirintä tai epäasiallinen kohtelu työssä (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 28. §). Toimintavelvollisuuden laiminlyönnistä seuraa rikoslain (19.12.1889/39) mukainen rangaistus joko nimikkeellä työturvallisuusrikos tai -rikkomus (Ahlroth 2015, 72).

Työnjohto-oikeuden eli direktio-oikeuden mukaan työnantajalla on oikeus ja velvollisuus johtaa työtä, kuten antaa määräyksiä ja määritellä työtehtäviä. Di-

rektio-oikeutta tulee käyttää suhteessa muihin lakeihin, työsopimukseen, työehtosopimukseen ja hyviin tapoihin. Määräyksiä on annettava tasapuolisesti, johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. (Ahlroth & Havunen 2015, 106, 140.) Työpaikkakiusaamistapauksessa työnantajalla on mahdollisuus käyttää puheeksi oton lisäksi kurinpidollisia toimenpiteitä eli huomautuksia, varoituksia sekä irtisanoa ja purkaa työsopimuksia (mts. 106–107).

Työnantajille, organisaatioissa työskenteleville esimiehille, työsuojeluvaltuutetuille ja luottamusmiehille on laadittu lainsäädännön raamittamina toimintamalleja työpaikan häiriötilanteisiin (mm. Työsuojelu.fi 2017). Eräänä käytännön työkaluna työnantajalle ja työnantajan edustajalle Ahlroth (2015, 65–89) esittää prosessityyppistä ratkaisumallia, joka koostuu aloitus-, selvitys-, ratkaisu- ja seurantavaiheista, sekä näiden vaiheiden sisällön yksityiskohtaisista kuvauksista. Esimies voi käyttää ongelmatilanteiden ratkaisemisessa apuna myös työpaikan ulkopuolista neutraalia tahoa, kuten työyhteisöneuvottelijaa, kiusaamisasioihin perehtynyttä lakimiestä tai työterveyspsykologia (mts. 83).

Suomessa 60–70 % työpaikoista on laatinut sisäisen ohjeistuksen kiusaamisen ehkäisyyn (Sarkkinen 2017). Ohjeissa on määritelty, kuinka työpaikalla tulee käyttäytyä ja kirjattu toimintaohjeita kiusaamisen sekä epäasiallisen käytöksen tilanteisiin. Olennaista työyksiköiden sisäisissä ohjeistuksissa on, että ne koskevat koko henkilöstöä, kuuluvat kiinteänä osana uuden henkilön perehdytykseen ja ohjeiden noudattamatta jättäminen käsitellään sääntöjen rikkomisena tai työvelvoitteen laiminlyöntinä. (Työturvallisuuskeskus 2015, 8–9.)

3.2 Näkemys johtamisesta ja johtamistyyli

Johtamisen keinojen määrittelyä ohjaa näkemys johtamisesta. Johtaminen on vaihdellut eri aikakausina, ja nykypäivän organisaation johtamisesta voi löytyä jäänteitä useammaltakin aikakaudelta. Suomessa 2010-luvun keskiöön on noussut, johtajan ja auktoriteetin sijaan, johtajuuden ja johtamisen kehittämisen käyttäminen **keinona** haluttujen tavoitteiden saavuttamisessa (Seeck 2012, 12). Kun johtamisella pyritään työpaikkakiusaamisen ehkäisyyn, on tärkeää ymmärtää, mitä johtamisella organisaatiossa tarkoitetaan.

Juutin mukaan (2013, 13) käytännön johtaminen on prosessi, joka toteutuu esimiehen, työntekijöiden ja tilanteiden (konteksti) sekä organisaation asettamien tavoitteiden välillä. Johtamiskäytännöt vaihtelevat johtamisympäristön mukaan. Esimerkiksi globaalin yrityksen johtaminen eroaa julkisen organisaation johtamisesta. Lisäksi johtaminen on kontekstisidonnaista, kuten muutoksen johtaminen. Rissanen ja Hujalan (2015, 104) mukaan ei ole yhtä johtamisteoriaa, -näkökulmaa tai -mallia, joka selittää johtamistyön täydellisesti, koska jokaisen organisaation ainutkertaisuus (kuten työyhteisön ja johtajan ominaisuudet) vaikuttaa johtajuuteen.

Tehokkaiden keinojen löytämiseksi on kiusaamisen ehkäisyssä katsottava tämän päivän johtamisen lisäksi johtamisen tulevaisuuteen. Johtamisen tulevaisuutta hahmoteltaessa johtaminen nähdään yhä useammin organisaation eri toimijoiden *yhteisenä* työnä. Samalla johtamisen määrittelyissä pyritään eroon vahvoista dikotomioista eli vastakkainasetteluista (Rissanen & Hujala 2015, 104). Nykynäkemyksen mukaan johtaminen on osa työyhteisön toimintaa, eikä vain yksittäisen esimiehen toimintaa (Juuti 2016, 8). Vaikka esimiestyön tarkoituksena on huolehtia työyhteisön perustehtävän tekemiselle tarvittavat resurssit ja olosuhteet, niin hänen on samalla saatava henkilöstö toimimaan yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Tästä uudesta johtamistyylistä on käytössä useita nimityksiä, kuten: valtauttava (transformational leadership), jaettu (shared leadership) sekä aito johtaminen (authentic leadership). Johtamisesta käytetään myös käsitettä voimauttaminen (empowerment). (Manka & Manka 2016, 137.)

Pehrmanin mukaan (2012) työpaikan konfliktitilanteissa esimiehet käyttävät yleisimmin johtamista, joka ylläpitää ja pitkittää tilanteen kestoja. Esimiehen johtamistyyli voi myös stimuloida ja tuottaa työyhteisökonflikteja sekä kiusaamista. Merkittävimmin työpaikkakiusaamisen todennäköisyyttä lisäävät Laineen ja Virolaisen (2014, 16) mukaan autoritaarinen ja ”antaa mennä” (laissez-faire) johtamistyyli. Toisaalta passiivinen johtamistyyli voi stimuloida kiusaamista. Passiivinen johtaminen puuttuu harvemmin epäasialliseen käytökseen, josta seuraa kiusaajan alentunut kiinni jäämisen ja rangaistuksen riski. (Mt.)

Työpaikkakiusaamista ehkäisevästä johtamisesta ja johtamistyylistä on useita näkemyksiä. Pehrmanin (2012) tutkimuksen mukaan restoratiivinen johtajuus eli konflikteja sovitteleva ja ratkaiseva johtajuus on edellytys työyhteisökonfliktien ratkaisulle. Johtamistyylin perustana tulee olla transformationaalinen johtajuus eli muutosjohtajuus. Toisaalta kiusaamisen ehkäisyssä työpaikan häiriötilanteet on pyrittävä ennaltaehkäisemään. Lisäksi havaitut työyhteisö-ongelmat on varauduttava käsittelemään varhaisessa vaiheessa, pikaisesti ja riittävällä laajuudella. Ongelmatilanteiden ehkäisyssä kantavana voimana on oikeudenmukainen johtaminen, ja erityisesti sen päätöksenteon läpinäkyvyyden ulottuvuus. (Työturvallisuuskeskus 2015, 3; Työterveyslaitos 2016a.)

Tutkimuksen mukaan esimerkiksi strateginen ikäjohtaminen ja työkykyjohtaminen ovat kiusaamista ehkäiseviä. Ikäjohtamisen keskiössä on ajatus saada työyhteisön eri-ikäiset ihmiset sitoutumaan yhteiseen tehtävään. Taustalla nähdään eri-ikäisen kiinnostus perustehtävään, samaistuminen yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin, jotka vahvistavat yhteenkuuluvuutta ja hävittävät ikäsidonnaisten tekijöiden negatiivisia vaikutuksia. (Lundell ym. 2011, 354.) Työkykyjohtamisen toimenpiteet suunnataan henkilöstön työturvallisuuden, työkyvyn ja terveyden edistämiseen, niiden ylläpitämiseen ja työssä jatkamisen tukemiseen. Työkykyjohtaminen koostuu sekä organisaation itse tekemistä toimenpiteistä, että työterveyshuollon tai muiden asiantuntijatahojen kanssa tehdystä yhteistyöstä työkykyjohtamisen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Työterveyslaitos 2016b.)

3.3 Esimiehen rooli

Vartia ym. (2012, 51, 67) painottavat, että työpaikkakiusaamiseen ja muuhun häiriökäyttäytymiseen on puututtava, kun se haittaa työntekijöiden hyvinvointia tai työn suorittamista. Vastuussa on aina työnantaja. Esimies ja linjajohto toimivat työssään työnantajan edustajina. Esimiestoiminnan raamit muodostuvat organisaation asettamien vaatimusten ja oikeuksien ohella lainsäädännöllisestä ja muusta normiohjauksesta.

Esimies on vastuussa sekä työn tuloksista, että alaistensa työhyvinvoinnista. Työssään esimies tarvitsee ihmistuntemusta, työyhteisötaitoja ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Menestyminen vaatii esimieheltä sekä selkeää itseilmaisua,

että muiden kuuntelemista ja heidän tarpeidensa ja elämäntilanteensa ymmärtämistä. (Lundell ym. 2011, 313–314; Juuti 2016, 151–156.) Johdonmukainen ja ennustettava toiminta luo turvallisuutta ja luottamusta esimiestyöhön (Ahlroth & Havukainen 2015, 132).

Esimiestyön keskiössä on ihminen: ihmisen tekemä ihmisten johtaminen. Pynnösen mukaan (2015, 19) johtamista ohjaa ihmiskäsitys sekä suhteessa omaan itseen, että sosiaalisiin suhteisiin työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Johtaja tekee työssään tietoisesti valintoja, joista hänellä on myös eettinen vastuu toiminnan subjektina. Vaikka esimies tekee työtään omana yksilönään ja persoonansa kautta, johtamista voi ja kannattaa opetella. Ihmisten tekemä johtaminen, jolle ihmiset antavat merkityksen, on myös ihmisten muutettavissa (mt.).

Työpaikkakiusaamisen ehkäisyyn tehty yritysکوhtainen malli ohjeistaa ja auttaa esimiestä puuttumaan kiusaamiseen oikein ja varhaisessa vaiheessa. Vastuu toimintaohjeen tekemisestä ja käyttöönnotosta on organisaation johdolla. Ohjeistuksen laatimisella yhteistyössä luottamushenkilöstön ja henkilöstöhallinnon kanssa pyritään varmistamaan henkilöstön sitoutuminen epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen ehkäisyyn. Tarvittaessa mukaan voi ottaa myös muita yhteistyötahoja, kuten työterveyshuollon. Ongelmakäyttämisen ehkäisy edellyttää ohjeistuksen jalkauttamisen osaksi työpaikan arkitoimintaa. Tässä keskiössä ovat esimiehet. Toimintamallin käsittely voidaan ottaa esimerkiksi kiinteäksi osaksi työyhteisön kokouskäytäntöä ja osaksi uusien työntekijöiden perehdytysuunnitelmaa. Toiminnan alussa koko henkilöstö on koulutettava mallin käyttöön. Lisäksi toimintaohjeen toimivuutta on seurattava systemaattisesti esimerkiksi työsuojelutoimikunnassa. (Työterveyslaitos 2016c.)

Työyhteisöjen toimintamalleissa korostuu suositus *puheeksi ottamisesta*. Kiusaaminen on tärkeää ottaa puheeksi oman esimiehen kanssa, kun kokee itse joutuneensa kiusaamisen kohteeksi tai havaitsee kiusaamista työyhteisössään. Kiusaamisen esille nostaminen ei silti aina toteudu. Heiskanen (2014, 177) listaa tutkimuksensa perusteella kolme yleisintä syytä, miksi ongelmasta ei kerrota esimiehelle: ”En ole suostunut kiusattavan rooliin”, ”Häiriökäyttäytyjä on oma esimies” sekä ”Olen liian väsynyt kertoakseni asiasta eteenpäin”. Kun häiriökäyttämiseen ei puututa ongelmat ja tilanteet vaikeutuvat entisestään.

Samalla puuttumattomuus viestittää kiusaamisen olevan työpaikalla sallittua ja hyväksyttävää.

Kaski ja Nevalainen (2017, 163–166) painottavat esimiestyössä alaisten tuntemisen tärkeyttä, koska se auttaa ongelmatilanteiden ennakoimisessa. Työyhteisön vuorovaikutuksen ja työilmapiirin seuraaminen auttaa esimiestä puuttumaan kiusaamiseen ajoissa. Hyvä esimies ennaltaehkäisee kiusaamista myös luomalla hyvät, luottamukselliset välit henkilöstöön, jolloin kiusaamisilmiö voidaan ottaa puheeksi turvallisesti sekä kiusaamista kokevan, kiusaajan että kiusaamista havaitsevien taholta. (Mt.)

4 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEITÄ

Sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuva ja uudistuva toimintaympäristö asettaa johtamiselle haasteita ja nostaa samalla esiin alan johtamisen erityispiirteitä. Vuosikymmeniä kestänyt sosiaali- ja terveysalojen integrointikehitys jatkuu suunnitellussa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistuksessa (sote). Reformin suunnitelma-aikataulun mukaan muun muassa palvelujen järjestämisvastuu siirtyy **maakunnille** vuoden 2019 alusta (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2017). Uudistuksen lisäksi substanssiosaamista vaativissa palveluissa tapahtuu jatkuvasti useita sekä päällekkäisiä että limittäisiä muutoksia, esimerkiksi asiakasryhmien tarpeista tai toimintaympäristön muutoksista johtuen. (Esim. Niiranen 2014.)

Kehitys näkyy myös johtamisen kontekstissa. Suomessa sosiaali- ja terveyspalveluja tuotetaan perinteisen mallin (jako julkisiin ja yksityisiin palvelujen tuottajiin) lisäksi kolmannen sektorin toimijoiden, monituottajamallilla verkostojen ja hybridiorganisaatioiden toimesta. Palveluja tuottavat organisaatiot ovat yhä useammin monialaisia, moniammatillisia ja monimuotoisia (Majoinen 2014, 3). Niirasen ja Lammintakasen mukaan (2014, 19) kehitys heijastuu organisaation hallinnon, henkilöstön ja palvelujen muutosten kautta johtamistyön sisältöön.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmää kuvaa poliittis-hallinnollinen päätöksenteko ja ohjaustraditio, jossa valtio ohjaa

kuntien toimintaa muun muassa lainsäädäntö- ja normiohjauksen sekä taloudellisen ohjauksen kautta. Suomessa sosiaali- ja terveystaloudet myös rahoitetaan pääosin verovaroin (valtio- ja kuntaverotus). Sosiaali- ja terveysjohtamisessa ei Valtosen (2015, 78) mukaan ole ensisijaisena tavoitteena voiton tuottaminen tai saavutettavat säästöt, vaan talouden näkökulmasta keskiössä on resurssien tehokas käyttäminen.

Sosiaali- ja terveysalalla toiminnan kohteena ovat ihmiset, joten alalla korostuvat korkeat eettiset ja salassapidon sekä luottamuksellisuuden vaatimukset. Terveystalouden ydintoimintojen keskiössä on palvelunkäyttäjien elämän ja kuoleman kysymykset. Toisaalla terveystalouksien asiakasmäärät lisääntyvät jatkuvasti sekä ihmisten loputtoman terveystarpeen, että uusien hoito- ja tutkimusvaihtoehtojen mahdollisuuksien kautta. (Saarela 2014, 11.) Sosiaali- ja terveydenhuollossa molemmilla alueilla on omat sisäiset substanssi osaamisalueet, kuten esimerkiksi psykiatrisen sairaanhoito ja kirurginen sairaanhoito. Johtamisen haasteellisuutta voi lisätä myös sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiokulttuurien ja tehtävänkuvausten piirteet. Vahvat professionaaliset traditiot voivat käytännössä jopa johtaa siihen, ettei työntekijä halua työskennellä eri ammatillisen taustan omaavan johtajan kanssa. (Rissanen & Hujala 2015, 84.)

Toimintaympäristön muuttuessa johtamistyö eri tehtävissä muuttuu sisällöltään erilaiseksi alan sisällä. Rissanen ja Lammintakanen kiteyttävät (2015, 38) sosiaali- ja terveysjohtamisen haasteet alan kokonaisuuden ja käsitteistön tuntemiseen ja hallintaan. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen haasteellisuudesta ja vaativuudesta huolimatta sosiaali- ja terveysjohtajilla on motivaatio kehittää toimintaansa. Tutkimuksen mukaan esimerkiksi keskijohdon työntekijöillä, kuten ylihoitajilla, on motivaatio johtokoulutuksen hankkimiseen. Lisäksi keskijohdolla on halu olla hyvä, henkilöstöä kuunteleva ja tukeva johtaja. Johtajana keskijohto haluaa tehdä kehitystyön yhteistyössä henkilöstön kanssa. (Viitanen ym. 2007, 70.)

5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä kirjallisuuskatsaus työpaikkakiusaamisesta ja johtamisen yhteydestä työpaikkakiusaamiseen. Aiheen käsittely rajataan sosiaali- ja terveysalaan. Opinnäytetyö pyrkii teoreettisen tutkimuksen avulla tuottamaan materiaalia Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun opetuskäyttöön. Tutkimustyyppinä teoreettinen tutkimus on perusteltu, sillä aiheesta on olemassa aiempaa tutkimustietoa ja -tuloksia. Aiemman tutkimuksen tuottaman tiedon syventämisessä kirjallisuuskatsaus oli tehokas menetelmä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 123.)

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää työpaikkakiusaamisen ehkäisyyn johtamisen keinoja, jotka tukevat työpaikkakiusaamisen vähentämistä ja ennaltaehkäisyä sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyössä aihetta käsitellään ensisijaisesti kansallisella tasolla, jota laajennetaan tutkimusaineiston kansainvälisillä alkuperäistutkimuksilla.

Opinnäytetyössä etsitään vastauksia kysymyksiin:

- 1) Mitkä johtamisen keinot vähentävät työpaikkakiusaamista?
- 2) Mitkä johtamisen keinot ennaltaehkäisevät työpaikkakiusaamista?

6 KIRJALLISUUSKATSAUS OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄNÄ

Kirjallisuuskatsaus on keskeinen osa kaikkea tutkimustoimintaa. Kun kirjallisuuskatsausta käytetään tieteellisenä tutkimusmenetelmänä, tutkitaan olemassa olevaa tietoa. Kyse on toisen asteen tutkimuksesta. (Esim. Salminen 2011, 4.) Tieteellisenä menetelmänä kirjallisuuskatsaukselta vaaditaan toistettavuutta. Lisäksi aihealueen on oltava riittävän kattava ja katsauksessa on tunnettava tutkittavan ilmiön kehitys ajassa. (Suhonen ym. 2016, 7.)

Erityyppisille aineistoille ja erilaisiin tutkimustarkoituksiin on useita eri katsaus-tyyppejä. Kirjallisuuskatsausten tavoite on lähtökohtaisesti sama: muodostaa kokonaiskuva aiemmasta tutkimustiedosta. (Niela-Vilèn & Hamari 2016, 23.) Salminen (2011, 38) toteaa, että kirjallisuuskatsauksen päätyyppejä on kolme:

kuvaileva (narratiivinen ja integroiva) kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi (kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen).

Opinnäytetyössä käytettiin metodina *systemoitua (systematized review) kirjallisuuskatsausta*, josta myös käytetään suomennettuna termiä systematisoitu kirjallisuuskatsaus (esim. Lehtiö & Johansson 2016, 35). Menetelmällä tavoitellaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen luonnetta, samalla tiedostaen menetelmän rajallisuus ja heikkous verrattuna systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen (mt.). Suhosen ym. (2016, 14) mukaan systemoitu kirjallisuuskatsaus voidaan luokitella systemaattisen kirjallisuuskatsauksen alatyypiksi. Johansson (2007, 4–5) toteaa, että systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle ominaiset spesifi tarkoitus, prosessin tarkka toteutus ja tutkimusaineistoksi hyväksytyt relevantit sekä tarkoitusta vastaavat korkealaatuiset tutkimukset, erottavat sen muista kirjallisuuskatsauksista.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen erona opinnäytetyössä käytettyyn systemoituun kirjallisuuskatsaukseen on se, että tutkijoita systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa on vain yksi. Tämä vaikuttaa moniulotteisesti tutkimuksen toteutukseen sen jokaisessa vaiheessa. Toisena erona on, ettei systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa ole välttämätöntä löytää kaikkea tietoa ja materiaalia tutkittavasta aiheesta. Molemmissa kirjallisuuskatsauksissa käytetään kuitenkin järjestelmällistä tiedonhakua, jossa hakuprosessi toteutetaan monelta osin samankaltaisena. (Lehtiö & Johansson 2016, 35.)

Systemoitu kirjallisuuskatsaus sisältää jokaiselle kirjallisuuskatsaukselle välttämättömät viisi vaihetta. Niela-Vilénin ja Hamarin (2016, 23) kokoavat vaiheet: katsauksen tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittäminen, kirjallisuushaku ja aineiston valinta, tutkimuksen arviointi, aineiston analyysi ja synteesi sekä tutkimuksen raportointi. Tutkimuksen luotettavuutta kuvaava toistettavuusvaatimus edellyttää prosessin suunnittelua, tarkkaa kirjaamista prosessin kaikissa vaiheissa sekä tutkimussuunnitelman poikkeamien raportointia (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 42).

Tutkijan positio

Tässä opinnäytetyössä aihetta lähestyttiin kriittisestä näkökulmasta. Tutkimusaiheen ja -näkökulman valintaa ohjasivat kirjoittajan oma työ- ja johtamiskokemus sekä opintojen kautta saatu esiyymmärrys aiheesta. Kirjallisuuskatsauksen laadinnassa ja tulosten analysoinnissa tiedostettiin nämä subjektiivisuuden elementit, pyrkien objektiivisuuteen. Opinnäytetyön tieteellisenä toimintana oli täytettävä objektiivisuus kriteeri ja johtopäätösten oli noustava tutkimusaineistosta (Kananen 2015, 121).

Kirjallisuuskatsauksen valinnalle opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi oli useita perusteita. Keskiössä olivat tutkimusongelmalähtöiset tekijät. Erityisesti tutkimusotteena aiemman tutkimuksen tuottaman tiedon kokoaminen ja analysointi, sekä mahdollisen lisätutkimustarpeen kartoittaminen. Lisäksi valintaan vaikutti kirjoittajan kiinnostuneisuus käyttää kirjallisuuskatsausta tutkimusmenetelmänä.

Tiedonhakuprosessin kuvaus

Tässä opinnäytetyössä lähestymistapa tutkimusongelmaan oli poikkitieteellinen. Tutkimusongelmaa pyrittiin kuvaamaan myös hoitotieteen näkökulmaa laajemmin, eri tieteenalojen näkökulmista tehtyjen alkuperäistutkimusten avulla. Valinnalla pyrittiin saamaan ilmiöstä, ja ilmiön aiemmasta tutkimuksesta, kattavampi kuva.

Kirjallisuuskatsauksen järjestelmällinen tiedonhakuprosessi alkoi hakukokonaisuuksien etsimisellä. PICO-periaate (patient, intervention, comparison, outcome), jolla tunnistetaan tutkimuskysymykseen liittyvät osat, ei tässä tutkimusaiheessa ”taipunut” hakukokonaisuuksien tunnistamiseen. Myöskään tutkimuksen aihe tai tutkimuskysymykset eivät suoraan soveltuneet hakulauseiksi. Työkaluksi valikoitui hakuaiheen sarakemalli. Mallin avulla aihe ensiksi jaettiin neljään hakukokonaisuuteen, joista seuraavassa vaiheessa muodostettiin sanalistaukset. Sanojen ideoinnissa käytettiin muun muassa aiheesta tehtyjä artikkeleja, tutkimusten abstrakteja ja asiasanoja sekä ammattikirjallisuutta ja asiasanastoja (esimerkiksi YSA ja MeSH). Taulukossa 1 on esitetty hakulau-

sekkeiden etsimisessä käytetty sarakemalli, jossa on neljään hakukokonaisuuteen kirjattuna samaa tarkoittavien sanojen sanalistauksen tulokset.

Taulukko 1. Hakulausekkeissa käytettyjen samaa tarkoittavien sanojen listat

työpaikkakiusaaminen	johtaminen	sosiaali- ja terveysala	ehkäisy
kiusaaminen työssä	esimiestyö	terveysala	ennaltaehkäisy
henkinen väkivalta	HR management	sosiaaliala	estäminen
häirintä	management	sosiaali – ja terveydenhuolto	torjunta
epäasiallinen kohtelu	leadership	terveydenhuolto	intervention
epäasiallinen käytös		health & social care	prevention
työpahoinvointi		healthcare	
mobbing		nursing	
workplace bullying		workplace	
bullying			
bullies			

Tutkimuksessa käytetyt hakulausekkeet muodostettiin taulukon 1 sanoista käyttäen apuna keskeisiä tiedonhaun perustyökaluja: Boolean operaattorit (AND, OR), sulkeet, sanankatkaisut ja fraasit. Yhdistämällä sanat käyttäen edellä mainittuja työkaluja saatiin hakulausekkeissa esiintyviksi termeiksi seuraavat:

(työpaikkakius* OR "kius* työ* OR "henki* väkival*" OR häirin* OR "epäasial* kohtelu*" OR "epäasial* käytös" OR "työpahoinvoin*" OR mobbing OR "workplace bull*" OR bull) AND (johtami* OR esimiestyö* OR "HR management" OR management OR leadership) AND ("sosiaali- ja terveysala*" OR "sosiaali- ja terveydenhuol*" OR terveydenhuol* OR "health & sosial care" OR healthcare OR nursing OR workplace) AND (ehkäis* OR ennaltaehkäis* OR estämi* OR torju* OR intervention OR prevention).

Kirjallisuuskatsauksen aineiston kerääminen jatkui tutustumalla erilaisiin tietokantoihin ja hakukoneisiin kokeilemalla yksitellen erilaisia hakusanayhdistelmiä. Ensimmäinen koehaku tehtiin Google Scholar tietokantaan kesäkuussa 2016, jonka jälkeen suoritettiin koehaut kuuteen muuhun tietokantaan (Arto, Melinda, Nelli, PubMed, Medic ja Cinahl Ebsco). Lopullisen tutkimusaineiston etsimisessä oli tavoitteena monipuolinen ja kattava aineisto. Tämä edellytti

useampien hakulausekkeiden käyttöä ja perushakulausekkeiden täydentämistä tietokannan oman sanaston perusteella. Lisäksi kirjainmerkkejä muokattiin tietokannan merkistön mukaiseksi.

Tavoitteena oli löytää aina vain tarkemmin kriteerit täyttävää aineistoa, joten suoritettiin useita hakuja samoistakin tietokannoista. Helmikuussa 2017 apuna tutkimusaineiston tiedonhaussa käytettiin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Savonlinnan kampuksen informaattikkoa. Ohjauksen tuloksena tutkimusaineiston tiedonhakuun saatiin Emerald tietokanta. Tiedonhaku viimeisimmästä tietokannasta toteutettiin samoin hakutermein kuin muista tietokannoista. Mikään hakulauseke ei kuitenkaan tuottanut tutkimukseen sopivaa osumaa, joten aiempien hakutulosten perusteella valikoitui tutkimuksessa käytettäviksi tietokannoiksi Melinda, Medic ja Cinahl Ebsco. Valintaperusteena oli aineistojen parempi vastaavuus tutkimusaineiston mukaanottokriteereihin.

Tutkimusaineisto oli edelleenkin varsin niukkaa. Helmikuussa 2017 mukaan tuli yksi uusi tietokanta (ScienceDirect Freedom Collection, Elsevier), josta samoilla hakutermeillä saatiin tutkimukseen sopivia osumia. Samalla yhden tietokannan aiemmin saatuja hakutuloksia jätettiin pois, koska ne vastasivat huommin tutkimuskysymyksiin. Lopulliseen tutkimukseen valitut tietokannat olivat: Cinahl (EBCO), Medic ja Melinda ja ScienceDirect Freedom (Elsevier). Tutkimusaineistoa haettiin myös manuaalisesti, esimerkiksi teoriaosassa käytettyjen tietolähteiden lähdeluetteloista. Manuaalisesti käytiin läpi 384 kpl tutkimus- tai julkaisuviitettä.

6.1 Alkuperäistutkimusten haku, valinta ja laadunarviointi

Tutkimukseen hyväksytyjen tietokantojen kautta löydetyistä osumista ja manuaalisesti löydetyistä aineistoista valittiin tutkimusaineisto kolmevaiheisesti. Ensiksi valittiin tutkimuksia otsikon vastaavuuden perusteella ja seuraavaksi valittujen tutkimusten tiivistelmän perusteella. Lopuksi hankitut julkaisut arvioitiin aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerien mukaan.

Opinnäytetyön näkökulmasta aiheesta löytyi niukasti väitöskirjatasoista tutkimusta. Lisäksi näistä harvoista tutkimuksista otsikko ja abstraktitasolla mielen-

kiintoiset tutkimukset eivät olleet opinnäytetyön tekijän saatavissa tai käytettävissä. Tähän perustuen väitöskirjat rajattiin kokonaan tutkimusaineiston ulkopuolelle. Tutkimukseen hyväksyttiin saatavissa tai käytettävissä olevat, ajanjaksolla 2006–2016 tehdyt suomen- ja englanninkieliset tieteelliset julkaisut, pro gradu -työt ja YAMK-opinnäytetyöt, joiden sisältö vastaa joko yhteen tai molempiin tutkimuskysymyksiin (taulukko 2). Tutkimusaineistoa ei rajattu käsittelemään vain hoitotieteen aineistoa, koska aihetta haluttiin käsitellä mahdollisimman kattavasti.

Taulukko 2. Tutkimusaineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
Vuosina 2006–2016 julkaistut tutkimukset ja tieteelliset artikkelit.	Ennen vuotta 2006 julkaistu ja vuoden 2016 jälkeen julkaistu aineisto.
Aineiston sisältö vastaa yhteen tai molempiin tutkimuskysymyksiin.	Aineiston sisältö ei vastaa tutkimuskysymyksiin.
Monitieteellinen aineisto, myös muu kuin hoitotieteellinen aineisto.	Tutkimusaineisto, mikä ei ollut käytettävissä tai saatavissa.
Suomenkielinen ja englanninkielinen aineisto.	Muu kuin suomen- tai englanninkielinen aineisto.
Artikkeli tieteellisessä lehdessä (tieteellinen julkaisu), pro gradu -työ, YAMK-opinnäytetyö.	AMK-opinnäytetyö, väitöskirja.

Alkuperäistutkimuksen haku jatkui valittujen tietokantojen avulla huomioiden kirjallisuuskatsauksen aihe, asetetut tutkimuskysymykset sekä aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit. Seuraavassa esitetään hakuprosessi tietokanoittain.

Cinahl (Ebsco) tietokannan haku tehtiin 17.2.2017 klo 17:00. Aikarajana vuodet 2006–2016, kielirajauksena englanti. Hakuterminä käytettiin “bullying AND leadership and management AND prevention or intervention” jota etsittiin MW (word in subject heading) rajoituksella ja lähdetyypinä academic journals. Haulla saatiin viisi osumaa, joista 3 kpl hylättiin otsikon perusteella, 1 kpl tiivistelmän perusteella ja 1 kpl hyväksyttiin tiivistelmän ja sisällön perusteella. Lisäksi yksi tutkimus saatiin tietokannasta, kun hyväksytyn tutkimuksen kohdalla haulla ”muita samankaltaisia sivuja” löytyi valintakriteerit täyttävä tutkimus.

Medic tietokannan haku tehtiin hakutermillä työpaikkakiusaaminen 26.9.2016 klo 13:15. Tietokannasta haettiin artikkeli- ja julkaisuviitteitä. Haku tuotti 15 kpl

osumia, joista otsikon perusteella hylättiin 11 kpl ja tiivistelmän perusteella 2 kpl, sisällön perusteella hylättiin 1 kpl ja yksi hyväksyttiin tutkimusaineistoon.

Melinda tietokannan haku tehtiin hakutermillä kius? 9.2.2017 klo 20:15. Rajauksena olivat aikaraja 2006–2016 sekä aineistona opinnäytetyöt. Haku tuotti 152 tulosta, joista valittiin 10 kpl otsikon perusteella. Yksi osuimien tutkimuksista oli jo aiemmin valittu. Tiivistelmän perusteella tarkempaan tarkasteluun valittiin 7 tutkimusta, joista sisällön perusteella hylättiin 5 kpl tutkimuskysymyksiin vastaamattomina ja hyväksyttiin 2 kpl.

ScienceDirect Freedom Collection (Elsevier) tietokannan haku tehtiin 19.2.2017 klo 12:30. Aikarajana vuodet 2006–2016, julkaisutyyppinä journal ja hakualueena Nursing and Health professions. Hakuterminä asiasanoista olivat ”workplacebull*” AND leadership. Haulla saatiin kolme osumaa, josta yksi hylättiin otsikon perusteella, yksi tiivistelmän perusteella ja yksi hyväksyttiin tiivistelmän ja sisällön perusteella tutkimusaineistoon, jonka hakuprosessi kaikkien tietokantojen osalta on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3. Tutkimusaineiston hakuprosessit

Tietokanta	Hakuajankohta	Hakutermit	Tulokset	Hyväksytyt
CINAHL (EBSCO)	17.2.2017	bullying AND leadership and management AND prevention or intervention	5	2
MEDIC	26.9.2016	työpaikkakiusaaminen	15	1
MELINDA	9.2.2017	kius?	152	2
SCIENCE DIRECT FREEDOM COLLECTION (ELSEVIER)	19.2.2017	”workplacebull*”AND leadership	3	1

Taulukossa 3 mainittujen hakuprosessien kautta valittujen kuuden alkuperäis-tutkimuksen lisäksi valittiin neljä tutkimusta manuaalisesti samoin valintakriteereihin.

Laadunarviointi

Opinnäytetyön seuraavassa vaiheessa suoritettiin hakuprosessin perusteella valittujen tutkimusten arviointi. Niela-Vilénin ja Hamarin (2016, 28) mukaan arvioinnin tarkoituksena on alkuperäisistä tutkimuksista saadun tiedon ja tulosten edustavuuden, sekä niiden relevanttiuden arviointi, suhteessa omaan tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Jokaisen tutkimusaineistoon valitun tutkimuksen asetelman eheyden ja luotettavuuden arvioinnilla pyrittiin myös välttämään tulosten vinoutuma (mt.).

Tämän opinnäytetyön metodin mukaisesti tutkijoita oli vain yksi, mikä heikensi alkuperäistutkimusten arvioinnin luotettavuutta (Lemetti & Ylönen 2016, 67). Tutkimusaineisto sisälsi sekä ladullisia että määrällisiä tutkimusasetelmia. Tutustuttuaan JBI-katsauksissa käytettyihin suomennettuihin arviointitarkastuslistoihin molempien tutkimusasetelmien osalta (Hoitotyön tutkimussäätiö 2013, 14), opinnäytetyöntekijä totesi niiden käytön sekä käytettävissä olevan ajan, tutkimusresurssien että tutkimuksen tavoitteen kannalta (opinnäytetyö) epäkäytännöllisiksi.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa valittujen alkuperäistutkimusten luotettavuuden arviointi perustui pääosin tutkimuksiin kirjoitettuihin luotettavuuden arviointiin. Lisäksi tutkimusaineiston laadunarviointiin vaikuttivat: alkuperäistutkimusten menetelmien laatu, sovellettavuus ja käyttö sekä tutkimusartikkeleissa myös julkaisuvuosi, tekijätiedot ja julkaisufoorumi.

6.2 Tutkimusaineisto ja aineiston analyysi sisällönanalyysin menetelmällä

Kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineisto koostui kymmenestä alkuperäistutkimuksesta: YAMK-opinnäytetöistä (2 kpl), pro gradu -töistä (5 kpl) ja tutkimusartikkeleista (3 kpl). Opinnäytetyön pyrkimys käsitellä tutkimusaihetta ja vastata tutkimusongelmaan laaja-alaisemmin, näkyi tutkimusaineiston poikkeellisuutena (taulukko 4).

Taulukko 4. Opinnäytetyöhön valittujen alkuperäistutkimusten tieteellinen tausta

Julkaisufoorumi	Ala tai laitos	Tutkimus
International Journal of Nursing Studies	Hoitotyö	Laschinger, H. K. ym. 2012
Journal of Advanced Nursing	Hoitotyö	Johnson, S. 2015
Journal of Nursing Management	Hoitotiede	Bortoluzzi, G. ym. 2014
Helsingin yliopisto	Kasvatustieteen laitos	Järvi, I. 2007
Kuopion yliopisto	Hoitotieteen laitos	Tuovinen, R. 2009
Metropolia ammattikorkeakoulu	Sosiaaliala	Karkkunen, N. & Kärki, A. 2015
Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos	Järvenpää, M. 2006
Tampereen yliopisto	Terveystieteiden yksikkö, hoitotiede	Makkonen, I. 2011
Turun ammattikorkeakoulu	Terveysala	Leskinen, P. 2016
Turun yliopisto	Liiketaloustiede, johtaminen ja organisointi	Laine, K. 2014

Hoitotieteen tutkimusten lisäksi opinnäytetyön tutkimusaineisto koostui kasvatust-, johtamis- ja liiketaloustieteiden sekä sosiaalialan ja terveysalan tutkimuksista. Kirjallisuuskatsauksessa käytetty aineisto on tiivistetyksi esitetty tutkimusaineiston kuvailevassa yhteenvedotaulussa (taulukko 5). Taulukkoon on koottu alkuperäistutkimusten tiivistelmien pohjalta seuraavat tiedot: tutkimuksen tekijä, julkaisuvuosi ja tutkimuksen nimi, tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, tutkimuksen tarkoitus sekä opinnäytetyöhön liittyvät keskeiset tulokset. Taulukko 5 on opinnäytetyön liitteenä 1.

Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen sisällön analyysin avulla. Sisällön analyysiin teoreettisia malleja ja variaatioita on useita ja ne toimivat aineistokohtaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 124). Aineiston käsittelymenetelmän valintaan vaikuttivat alkuperäistutkimusten laatu ja määrä sekä opinnäytetyön tavoite. Aineiston analyysissä edettiin vaiheittain. Kangasniemi ja Pölkki (2016, 87) tiivistävät menetelmän toimenpiteet: aineistosta poimitaan analyysiyksiköt, jotka pelkistetään, ryhmitellään ja abstrahoidaan. (Vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–113.)

Tässä opinnäytetyössä aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkimusaineisto luettiin läpi niin, että alkuperäistutkimuksista muodostui tekijälle kokonaiskuva. Seuraavalla lukukerralla aineistosta luettiin läpi opinnäytetyön kannalta oleellimmat kohdat (tiivistelmät, tutkimustulokset, tutkimusten yhteenvedo ja johtopäätökset). Tarvittavat tiedot löytyivät alkuperäistutkimusten

tutkimus- ja johtopäätösosioista, joten ne luettiin uudelleen läpi etsien ja keräten vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Analyysiyksiköiden kerääminen suoritettiin ensin alleviivaamalla tekstiä, jonka jälkeen tutkimuskysymysten mukaan löydetty alkuperäiset ilmaukset koottiin taulukoiksi työstämistä varten. Tässä opinnäytetyössä analyysiyksikköinä olivat sanaparit, lauseet sekä ajatuskokonaisuudet. Alkuperäistutkimuksista saatiin yhteensä 147 kpl analyysiyksiköitä, jotka pelkistettiin. Seuraavassa vaiheessa pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin samanlaisuuksien mukaan. Ryhmitteilyn jälkeen ne abstrahoiitiin alaluokiksi ja edelleen yläluokiksi kummankin tutkimuskysymyksen osalta erikseen. Esimerkki aineiston avaamisesta, pelkistämisestä ja alakategoroinnista on kuvattu taulukossa 6, joka on opinnäytetyön liitteenä 2. Yhteensä alaluokkia muodostui aineistosta 12 kpl ja yläluokka 5 kpl.

7 KIUSAAMISEN EHKÄISY SOSIAALI- JA TERVEYSALAN JOHTAMISEN KEINAIN

Tässä luvussa esitetään kirjallisuuskatsauksella tuotetut ja sisällönanalyysillä analysoidut tutkimustulokset. Opinnäytetyön tulosten raportointi tehdään muodostettujen yläkategorioiden mukaan. Lisäksi katsauksen tulososa otsikoidaan niiden mukaisesti. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 158; Niela-Vilén & Hamari 2016, 32.)

7.1 Työpaikkakiusaamista vähentävät johtamisen keinot

Luvussa 7.1 vastataan kirjallisuuskatsaukseen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Johtamisen keinoja työpaikkakiusaamisen vähentämisessä käsitellään henkilöstöjohtamisen hyvän laadun ja työyhteisön toiminnan kehittämisen kautta.

7.1.1 Henkilöstöjohtamisen hyvä laatu

Henkilöstöjohtamisen hyvän laadun keskiössä on tulosten mukaan lähiesimies. Tutkimusaineistossa henkilöstöjohtamisen hyvä laatu koostui esi-

miehen rooliin, esimiestaitoihin ja johtamistyyliin liittyvistä tekijöistä. Taulukossa 7 kuvataan näiden ylä- ja alaluokkien sekä tutkimusaineiston välistä yhteyttä.

Taulukko 7. Henkilöstöjohtamisen hyvä laatu

Yläluokka	Alaluokka	Sisältö	Tutkimukset
Henkilöstöjohtamisen hyvä laatu	Esimiehen rooli	Esimies on aktiivinen työyhteisön jäsen, joka tuntee alaisensa. Esimies käyttää asemaansa ja tiedostaa vastuunsa kiusaamiseen puuttumisessa, käsitteilyssä ja toimintamallin rakentamisessa.	Karkkunen & Kärki (2015) Johnson (2015) Tuovinen (2009) Järvi (2007) Laine (2014) Makkonen (2011) Järvenpää (2006)
	Esimiestaidot	Omasta jaksamisesta huolehtiminen. Avoimuus, tasa-arvoinen kohtelu ja vaikeiden asioiden esille ottaminen. Toimivien rakenteiden luominen. Ulkopuolisen avun käyttäminen. Hyvä perehdytys ja ammattitaidon ylläpito (parantaminen) organisaation huolehtimana.	Laine (2014) Karkkunen & Kärki (2015) Leskinen (2016) Laine (2014) Laschinger ym. (2012) Makkonen (2011) Järvi (2007) Järvenpää (2006) Makkonen (2011) Järvi (2007) Järvenpää (2006) Karkkunen & Kärki (2015) Makkonen (2011)
	Johtamistyyli	Napakka, johdonmukainen johtajuus: kiusaamisesta seuraavia sanktioita. Muutosjohtajuus.	Tuovinen (2009) Laine (2014) Tuovinen (2009) Järvenpää (2006) Järvi (2007)

Esimiestyön rooli ilmeni tuloksissa läsnäolona työyhteisön päivittäisessä toiminnassa (esim. Johnson 2015, 2384). Kiusaamisen vähentämisen kannalta oli merkittävää, että mikrotason johtaja tunsivat omat alaisensa ja toimi aktiivisena työyhteisön jäsenenä. Esimiehet tiedostivat tutkimusaineiston mukaan hyvin vastuunsa kiusaamistilanteissa. Karkkunen ja Kärjen (2015, 55) tutkimustulosten mukaan 49 esimiestä viidestäkymmenestä vastanneesta otti kiusaamisen esiin sitä havaitessaan tai epäillessään. Tulosten mukaan ristiriitaitilanteisiin haluttiin puuttua jo ennen kuin ne eskaloituivat kiusaamiseksi. Tuovinen (2009, 56) kannusti tutkimuksensa suositus-osiossa sekä esimiesten että hoitohenkilökunnan kouluttamista ristiriitojen ratkaisumallien käyttöön.

Tulosten mukaan lähiesimiehet tiedostivat hyvin riskit, mitä erilaisten luonteiden ja persoonien laittamisesta samaan tiimiin voi seurata (Järvi 2007, 50). Merkittävänä tekijänä henkilöstöjohtamisen hyvässä laadussa nähtiin esimiesaseman *käyttäminen*. Esimiehet olivat vastuussa paitsi kiusaamiseen puuttumisesta ja kiusaamisen käsittelystä, myös kiusaamista torjuvan toimintamallin luomisesta ja noudattamisesta (Makkonen 2011; 60; Laine 2014, 84). Kun kiusaajina olivat lähiesimiehet, päätöksiä kiusaamisen käsittelystä tekivät heidän esimiehensä, keskijohto. Järvenpään (2006, 101) tutkimuksessa keskijohdon käyttämät keinot työpaikkakiusaamisen vähentämisessä vaihtelivat esimiesvastuun ja vallan uudelleen jakamisesta, henkilöiden siirtoihin eri työryhmiin, ja voimakkaimmillaan koko työyhteisön hajottamiseen.

Esimestaidot ilmenivät tuloksissa tärkeinä tekijöinä henkilöstöjohtamisen hyvän laadun saavuttamisessa. Tutkimusaineistossa lähestyttiin esimestaitoja useammasta tulokulmasta: esimiehen oman jaksamisen ylläpidon, esimiestyön laadun ja toiminnan kautta. Lähiesimiehen vastuu huolehtia omasta jaksamisestaan nähtiin toteutuvan palauttavan vapaa-ajan kautta (Laine 2014, 36) ja työtehtävien hoidossa esimerkiksi työnohjauksen avulla (Makkonen 2011, 60–61).

Tulosten mukaan johtamisen avulla saavutettu ja toteutettu työyhteisön avoimuus, henkilöstön tasa-arvoinen kohtelun ja vaikeiden asioiden esille ottaminen olivat yleisesti tarvittavia esimestaitoja. (Laine 2014, 88; Karkkunen & Kärki 2015, 53; Leskinen 2016, 35–36.) Myös ulkopuolisen avun käyttäminen kiusaamisen vähentämiseen kuului esimestaitoihin. Suosituimpia keinoja olivat työnohjauksen ja työterveyshuollon käyttö. Työnohjaus nähtiin hyvänä apuvälineenä työyhteisön erilaisten konfliktien ja kiusaamisen selvittelyssä (Järvi 2007, 64–65). Järvenpään tutkimuksessa (2006, 107–108) työterveyshuollon apu koettiin ristiriitaisesti. Kiusaamisen käsittelyssä osa lähijohtajista koki saaneensa apua, kun taas toiset kokivat jääneensä kokonaan ilman työterveyshuollon apua. Silti kaikki tutkimukseen osallistuneet esimiehet kokivat, että työterveyshuollon antama tuki on tarpeellista ja tärkeää. Työsuojeluvallatutettujen ja luottamusmiesten toiminnan esimiehet kokivat omaa työtään tukevana (mt.).

Hyvä mikrotason johtaminen näkyi tuloksissa esimiesten toimintana luoda toimivia ja työyhteisön toimintaa tukevia rakenteita (Järvenpää 2006, 101; Järvi 2007, 70; Makkonen 2011, 60; Laschinger ym. 2012, 1274). Tutkimusaineistosta nousi selkeästi esiin esimiesten tarve saada lisäkoulutusta sekä kiusaamisen tunnistamiseen, että käsittelyyn. Mikrotason johtajien perehdytys, ammattitaidon ylläpitäminen ja parantaminen koettiin olevan organisaation vastuulla. (Makkonen 2011, 60–61; Karkkunen & Kärki 2015; 58, 62–63.)

Johtamistyylin merkitys hyvässä johtamisessa näkyi aineiston mukaan suhtautumisessa havaittuun kiusaamiseen ja kiusaamisen käsittelyssä. Tutkimusaineistossa korostui napakan, johdonmukaisen ja vahvan johtajuuden vaatimus erityisesti havaitun kiusaamisen sanktioimisessa (Järvenpää 2006, 104; Tuovinen 2009, 56). Laineen (2014, 71) tutkimukseen vastanneesta keskijohdosta (ylihoitajat) 86 % ilmoitti kiusaajan joutuvan vastuuseen omassa organisaatiossaan. Kuitenkin 53 % keskijohdosta ilmoitti, ettei organisaatiossa yleisesti tiedetty kiusaamisen juridisia seuraamuksia. Juridisten seuraamusten korostaminen koettiin tärkeäksi viestiksi kiusaamisen rangaistavuudesta. Rangaistavuudesta tiedottamisen arvioitiin myös osaltaan vähentävän kiusaamista. (Mt.)

Järven mukaan (2007, 72–73) johtamisen oli myös reagoitava organisaation vaihtuviin olosuhteisiin, esimerkiksi muutosjohtamisella. Näin johtamistyylin avulla voitiin vähentää ja ehkäistä muutoksesta tulevaa alttiutta kiusaamiselle. Tutkimuksessa muutosjohtamisen käytön keskiössä oli organisaation valmistautuminen tuleviin muutoksiin johtamistyylin avulla.

7.1.2 Työyhteisön toiminnan kehittäminen

Tulosten mukaan johtamisella voitiin parantaa työyhteisön toimivuutta ja siten vähentää työpaikkakiusaamista. Tutkimusaineiston perusteella johtamisen keinot työyhteisön toiminnan kehittämisessä koostuivat yhteistyön ja yhteisöllisyyden parantamisesta ja esimiehen aktiivisesta toiminnasta. Taulukossa 8 kuvataan näiden ylä- ja alaluokkien sekä tutkimusaineiston välistä yhteyttä.

Taulukko 8. Työyhteisön toiminnan kehittäminen

Yläluokka	Alaluokka	Sisältö	Tutkimukset
Työyhteisön toiminnan kehittäminen	Yhteistyön ja yhteisöllisyyden parantaminen	Tavoitteena avoin keskustelukulttuuri. Yhteistyössä rakennetaan toimivampaa työyhteisöä (toimintamallit). Tiedottamiseen panostaminen ja tasa-arpuisuus vaikeiden asioiden käsittelyssä. Yhteiset kehittämistapahtumat ja koulutukset kiusaamisen torjunnassa ja työhyvinvoinnissa. Työyhteisön yhteisten tavoitteiden sekä työyhteisötaitojen huomioiminen esimiestyössä.	Karkkunen & Kärki (2015) Laine (2014) Tuovinen (2009) Leskinen (2016) Makkonen (2011) Leskinen (2016) Karkkunen & Kärki (2015) Leskinen (2016)
	Esimiehen aktiivinen toiminta	Tunnistaa ja myöntää kiusaamista tapahtuvan työyhteisössä. Nopea ja tiimin elinkaaren mukainen puuttuminen kiusaamiseen. Kiusaamisen käsittely ja jälkihoito myös kiusaajalle. Lähiesimies toimii esimerkkinä ja esimiehen oma jaksaminen vaikuttaa toiminnan laatuun. Työilmapiiriin vaikuttaminen johtamisen kautta: kartoitukset sekä vajaakuntoisten tukeminen, hoitaminen ja kuntoutus yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.	Järvenpää (2006) Laine (2014) Makkonen (2011) Järvi (2007) Tuovinen (2009) Järvenpää (2006) Laine (2014) Leskinen (2016) Järvenpää (2006) Makkonen (2011)

Yhteistyön ja yhteisöllisyyden parantaminen ilmeni avoimen keskustelukulttuurin ja toimivamman työyhteisön rakentamisena yhteistyössä koko henkilöstön kanssa. (Tuovinen 2009, 56–57; Laine 2014, 88; Karkkunen & Kärki 2015, 56.) Leskisen (2016, 29) tutkimukseen vastanneista mikrotason johtajista lähes kaikki kokivat toteuttavansa avoimuutta omassa yksikössään keskustelun ja tiedottamisen kautta. Tulosten mukaan esimiehet kokivat yhdessä

sovittujen käytäntöjen noudattamisen sekä esimiehen läsnäolon ja tavoitettavuuden lisäävän avoimuuden tunnetta. Esimiehet toivat myös esiin pyrkimyksensä olla työssään rehellisiä, tasapuolisia ja kuunnella työntekijöitään. (Mt.)

Karkkusen ja Kärjen (2015, 56) tutkimuksessa 23% vastaajista nimesi yhteisöllisyyden, positiivisen ilmapiirin, huumorin ja yhteisen hauskapidon vähentävän kiusaamista. Makkonen (2011, 61) toi tutkimuksessaan esiin yhteiset koulutukset ja kehittämistapahtumat liittyen työhyvinvointiin ja työpaikkakiusaamisen käsittelyyn. Myös esimerkiksi osaston työilmapiirikartoitusten yhteinen läpikäyminen toi tietoisuutta kiusaamisesta ja yhteisvastuuta työyhteisöön (Makkonen 2011, 61; Leskinen 2016, 32–33).

Esimiehen aktiivinen toiminta työpaikkakiusaamisen tunnistamisessa ja sen myöntämisessä nousi tuloksissa keskeiseksi keinoksi vähentää kiusaamista (Järvenpää 2006, 124–125). Laineen (2014, 78–79) tutkimuksessa ylihoitajat näkivät lähiesimiesten tunneällyn tärkeänä keinona aistia työyhteisön tilaa ja havainnoida kiusaamista. Järven (2007, 62) tutkimukseen vastanneista esimiehistä 76 % ilmoitti kiinnittävänsä huomiota työyhteisön häiriötilanteisiin (kuten klikkeihin tai työn sujumattomuuteen) selvittääkseen, oliko kyseessä kiusaamisesta tai ennaltaehkäistäkseen kiusaamista. Tutkimusaineiston mukaan esimiehen nopea ja tiimin elinkaaren mukainen puuttuminen kiusaamiseen ja häiriötilanteisiin (Järvi 2007, 71) koettiin tärkeänä. Tuloksissa johtamisen keinona kiusaamisen vähentämisessä nähtiin kiusaamisen käsittelyn tarpeellisenä osana työterveyshuollon antama jälkihoito sekä kiusaamisen kohteelle, että kiusaajalle (Järvenpää 2006, 108; Tuovinen 2009, 57; Laine 2014, 71).

Tutkimuksen tulosten mukaan työyhteisössä lähiesimies toimi esimerkkinä käyttäytymisensä ja toimintansa kautta. Mikrotason johtamisessa johtajan oma jaksaminen vaikutti työn laatuun ja työyhteisön toimivuuteen. Leskisen (2016, 36) tutkimukseen vastanneet lähiesimiehet kokivat, että heidän työ ja vapaa-aikansa olivat tasapainossa, he viihtyivät työssään ja heidän esimiesroolinsa oli selkeä.

Makkosen (2011, 60) tutkimuksessa todettiin työntekijän vajaakuntoisuuden ja työpaikkakiusaamisen välillä olevan yhteys. Kiusaamisen ehkäisyssä katsottiin

tärkeäksi esimiestoiminnan tehtäväksi kiinnittää erityistä huomiota vajaakuntoisen työntekijän varhaiseen tukemiseen, hoitamiseen ja kuntoutukseen. Tässä prosessissa yhteistyötahona oli työterveyshuolto. (Mt.)

7.2 Työpaikkakiusaamista ennaltaehkäisevät johtamisen keinot

Tässä luvussa vastataan kirjallisuuskatsauksen toiseen kysymykseen. Työpaikkakiusaamista ennaltaehkäiseviä johtamisen keinoja käsitellään organisaation toimivien rakenteiden, johtamisnäkömyksen ja johtamistyylien sekä organisaatiokulttuurin merkityksen kautta.

7.2.1 Toimivat rakenteet

Tutkimuksen tuloksissa työpaikkakiusaamisen ehkäisyn kivijalkana nähtiin työyhteisön ja organisaation toimivat rakenteet (esim. Johnson 2015, 2384). Tutkimusaineiston mukaan toimivat rakenteet muodostuivat kiusaamista aiheuttavien rakenteellisten tekijöiden korjaamisesta, kiusaamisen ehkäisyn työkaluista sekä esimiestyön tukemisesta ja sen laadun valvonnasta. Taulukossa 9 kuvataan näiden ylä- ja alaluokkien sekä tutkimusaineiston välistä yhteyttä.

Taulukko 9. Toimivat rakenteet

Yläluokka	Alaluokka	Sisältö	Tutkimukset
Toimivat rakenteet	Kiusaamista aiheuttavien rakenteellisten tekijöiden korjaaminen	Työyhteisön ja organisaation ongelmien korjaaminen. Työyhteisön selkeät rakenteet, perustehtävien määrittely, toimivat ja ajantasaaiset työskentelytavat sekä työympäristön ja työolosuhteiden toimivuus ja riittävät henkilöstöresurssit.	Johnson (2015) Järvi (2007) Karkkunen & Kärki (2015) Johnson (2015) Tuovinen (2009)
	Työkaluja kiusaamisen ehkäisyyn	Työyhteisön yhteiset pelisäännöt/käyttäytymissäännöt 0-toleranssiohjelma ja toimintapolitiikka tai muu toimintamalli kiusaamiseen puuttumiseen. Ohjeistuksen oltava	Makkonen (2011) Johnson (2015) Tuovinen (2009) Laschinger ym. (2012) Laine (2014) Järvenpää (2006) Karkkunen & Kärki (2015)

	organisaatiota- soista. Tiedostamisen mer- kitys ja kehityskes- kustelut työkaluina. Uuden työntekijän hyvä vastaanotta- minen ja perehdy- tys.	Leskinen (2016) Järvi (2007) Makkonen (2011)
Esimiestyön tukemi- nen ja laadun valvonta	Organisaation huo- lehdittava esimies- ten perehdytyk- sestä ja ammattitai- don ylläpitämisestä kiusaamisen käsit- telystä.	Karkkunen & Kärki (2015)
	Organisaatiossa johtamista tuettava, mutta myös valvot- tava. Oman esimiehen, kollegoiden ja työn- ohjaus apuna työ- yhteisön konfliktien selvittelyssä	Laine (2014) Laschinger ym. (2012) Järvi (2007) Järvenpää (2006) Leskinen (2016)

Kiusaamista aiheuttavien rakenteellisten tekijöiden korjaaminen nähtiin tutkimusaineistossa merkittävänä keinona ennaltaehkäistä työpaikkakiusaamista. Johnson (2015, 2384) painotti työpaikkakiusaamisen ehkäisyssä huomioimaan ongelmat sekä yksilön, työyhteisön että organisaation tasoilla. Työyhteisötasolla esiin nousivat muun muassa rakenteiden selkeys, perustehtävien määrittely, oikeat työskentelytavat, työympäristön ja työolosuhteiden toimivuus sekä riittävät henkilöstöresurssit. (Järvi 2007, 70; Johnson 2015, 2389). Tuovinen (2009, 57) suositteli tutkimuksessaan myös yhteistyön lisäämistä eri henkilökuntaryhmien välillä ja työskentelytapojen uudistamista. Karkkunen ja Kärjen (2015, 55) tutkimuksessa toimivilla rakenteilla tarkoitettiin selkeitä ohjeistuksia kiusaamisen käsittelyyn.

Työkaluja kiusaamisen ehkäisyyn löytyi tutkimusaineistosta useita. Keskiössä olivat eriasteiset sopimukset, joiden sisältö vaihteli työyhteisön käyttäytymissäännöistä työpaikkakiusaamisen nollatoleranssi-ohjelmiin. Yhdistävinä tekijöinä näille eritasoisille sopimuksille oli, että ne koskivat koko henkilöstöä, sopimuksen tuli olla kaikkien tiedossa ja koko henkilöstön oli siihen sitouduttava. Sopimukset laadittiin aina myös kirjallisessa muodossa ja niiden toimeenpanoa ja noudattamista valvottiin. Ohjeiden rooli oli kiusaamista ennaltaehkäisevä ja kiusaamisesta tiedottava. (Järvenpää 2006, 116; Makkonen 2011, 60; Laine 2014, 96; Johnson 2015, 2385; Karkkunen & Kärki 2015, 53.)

Työkalujen vaikuttavuudesta ei tutkimusaineisto antanut tietoa. Tuovisen (2009, 42) tutkimukseen vastanneista 61 % ei osannut arvioida, oliko nollatoleranssi-ohjelmalla ollut kiusaamista vähentävä tai ehkäisevä vaikutus heidän omassa työyksikössään. Pelkkä sopimus tai toiminta-ohjelma ei yksin estä työpaikkakiusaamisen esiintymistä. Erityisesti Laschinger ym. (2012, 1273) tutkimusraportissa painotettiin nollatoleranssi ohjelmassa juuri toimintapolitiikan merkitystä.

Järven (2007, 53–54) tutkimukseen vastanneista esimiehistä 94 % uskoi kehityskeskustelujen avulla kehittävänsä työyhteisöä niin, että kiusaaminen vähenee. Leskisen (2016, 36) tutkimuksen mukaan työpaikkakiusaamisen ehkäisyssä nähtiin, kehityskeskustelujen ohella, merkittävänä ongelmien tiedostamisen ja ulkopuolisen avun vastaanottamisen. Makkonen (2011, 60) suositti tutkimustulostensa perusteella kiinnittämään huomiota uuden työntekijän vastaanottoon ja perehdytykseen työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä.

Esimiestyön tukeminen ja laadun valvonta nähtiin tuloksissa pääsääntöisesti organisaation keski- ja ylimmän johdon tehtävänä (esim. Laschinger ym. 2012, 1273). Organisaatiolle katsottiin kuuluvan myös esimiesten perehdytys ja ammattitaidon ylläpitäminen muun muassa kiusaamisen käsittelyssä. (Karkkunen & Kärki 2015, 58, 62–63.) Työyhteisöjen konfliktien purkaminen ja käsittely estivät niiden kehittymistä kiusaamiseksi. Esimiehet kokivat työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyssä toimivana työkaluna työnohjauksen käytön (Järvi 2007, 64–65; Leskinen 2016, 32) sekä omalta esimieheltään ja kollegoilta saamansa tuen (Järvenpää 2006, 119–120; Leskinen 2016, 37). Laineen (2014, 90) tutkimuksessa keskijohto käytti toiminnasta käsitettä *tukea antava esimiestyö*.

7.2.2 Näkemys johtamisesta ja johtamistyylit

Tutkimusaineiston mukaan organisaatiossa toimivien johtajien *näkemyksellä* johtamisesta ja johtamistyyllillä oli merkittävä vaikutus työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyyn. Näkemys johtamisesta ja johtamistyylit -yläluokan muodos-

tivat näkemys, että johtaminen on osa työyhteisön toimintaa, sekä työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisy johtamistyylien avulla. Taulukossa 10 kuvataan näiden ylä- ja alaluokkien sekä tutkimusaineiston välistä yhteyttä.

Taulukko 10 Näkemys johtamisesta ja johtamistyyliin.

Yläluokka	Alaluokka	Sisältö	Tutkimukset
Näkemys johtamisesta ja johtamistyyliin	Johtaminen on osa työyhteisön toimintaa	Esimes on läsnä työyhteisön arjessa, tuntee alaisensa ja puuttuu konflikteihin varhaisvaiheessa sekä tukee työilmapiiriä.	Leskinen (2016) Karkkunen & Kärki (2015) Laine (2014) Laschinger ym. (2012)
	Kiusaamista ennaltaehkäisevät johtamistyyliin	Tasa-arvoinen, oikeudenmukainen, moninaisuutta arvostava ja vahva johtaminen Lähijohtajalla määriteltä oikeat foorumit ja aikaa ongelmien käsittelyyn. Osallistava johtamistyyli ennaltaehkäisee kiusaamista. Auteettisen johtamistyylin avulla tuetaan ja voimauteetaan työyhteisöä.	Laine (2014) Makkonen (2011) Järvi (2007) Bortoluzzi ym. (2014) Laschinger ym. (2012)

Johtaminen on osa työyhteisön toimintaa näkemyksen mukaan johtamista ei voi irrottaa kontekstistaan. Kiusaamista ehkäisevässä johtamisessa lähesimies oli läsnä työyhteisön arjessa, tunsu alaisena ja puuttui konflikteihin jo niiden varhaisvaiheessa (Laine 214, 83; Leskinen 2016, 35). Karkkunen & Kärki (2015, 62) tutkimuksessa tilanne näyttäytyi ristiriitaisena. Tulosten mukaan esimiehet kokivat, että heillä ei ole riittävästi aikaa vuorovaikutukselle henkilöstönsä kanssa, toisaalta esimiehet kokivat keskustelut henkilökunnan kanssa tärkeiksi. Mikrotason johtamisella myös tuettiin työyhteisön ilmapiiriä (Laschinger ym. 2012, 1266).

Kiusaamista ehkäisevät johtamistyyliin nimettiin vain kahdessa tutkimuksessa. Nimetyt johtamistyyliin olivat *osallistava johtaminen* ja *auteettinen* (aito) *johtamistyyli*. Sen sijaan useissa tutkimuksissa esitettiin kiusaamista ehkäisevän johtamisen piirteitä. Makkosen (2011, 62) tutkimuksen kohdejoukkona oli hoitohenkilökunta. Tutkimus nosti esiin johtamisen oikeudenmukaisuuden ja ihmisten arvostamisen keinoina ennaltaehkäistä työpaikkakiusaamista (mt.).

Laineen (2014, 100) tutkimukseen vastanneet ylihoitajat (keskijohto) painottivat vahvaa johtamista kiusaamisen ehkäisyssä, ja ennaltaehkäisyssä keskijohto painotti moninaisuuden arvostamista. Kiusaamisen ennaltaehkäisyssä johtamisella **keinona** tavoiteltiin moninaisuutta arvostavan organisaatiokulttuurin tukemista ja toimivan työyhteisön syntymistä (mts. 102.). Järven (2007, 70) mukaan lähijohtajan oli löydettävä ja määriteltävä oikeat foorumit ja riittävästi aikaa käsitellä ongelmallisia asioita, sillä se suojasi työyhteisöä kiusaamiselta.

Bortoluzzi ym. (2014, 650) mukaan osallistava johtamistyyli ennaltaehkäisi kiusaamista, mutta se ei yksin riitä torjumaan kiusaamista kokonaan. Laschingerin ym. (2012, 1273) mukaan auteettisella johtamistyyllillä pystyttiin tukemaan ja voimauttamaan työyhteisöä. Auteettisen johtamistyylin toteuttaminen vaati lähiesimieheltä harjoittelua ja linjaorganisaatiolta hänen toimintansa ja käytöksensä säännöllistä seurantaa. Tutkimuksessa nähtiin tärkeänä varmistaa, että auteettinen johtamistyyli sopii johtajan rooliin ja henkilökohtaisiin arvoihin. (Mt.)

7.2.3 Organisaatiokulttuurin merkitys

Tutkimusaineiston mukaan organisaatiokulttuurin merkitys työpaikkakiusaamista ennaltaehkäisevänä tekijänä koostui työyhteisön arvoista ja vuorovaikutuksesta. Taulukossa 11 kuvataan näiden ylä- ja alaluokkien sekä tutkimusaineiston välistä yhteyttä.

Taulukko 11. Organisaatiokulttuurin merkitys.

Yläluokka	Alaluokka	Sisältö	Tutkimukset
Organisaatiokulttuurin merkitys	Arvot	Työyhteisön arvot ovat tiedossa ja niihin sitoudutaan. Moninaisuuden hyväksyminen ja arvostaminen.	Järvi (2007) Karkkunen & Kärki (2015) Laine (2014)
	Vuorovaikutus	Avoin ja positiivinen ilmapiiri (työyhteisötaidot ja yhteistyötaidot).	Laine (2014) Karkkunen & Kärki (2015) Tuovinen (2009)

Esimiehet kokivat työyhteisöjen **arvot** ja niiden mukaisen toiminnan tärkeinä (Järvi 2007, 51). Karkkusen ja Kärjen (2015, 55–56) tutkimukseen vastanneista esimiehistä 79.2 % oli sitä mieltä, että työpaikkakiusaamista ehkäistiin ylläpitämällä avointa keskustelukulttuuria muun muassa työyhteisön arvoista. Laineen (2014, 78) tutkimuksessa keskijohto toi esiin moninaisuuden arvostamisen keinona ehkäistä kiusaamista. Tärkeänä organisaatiokulttuurin osana kiusaamisen ennaltaehkäisyssä koettiin myös kaikkien ammattiryhmien välinen arvostus (mts. 79).

Tulosten mukaan **vuorovaikutuksella** oli vahva ja moniulotteinen yhteys organisaatiokulttuurin; samalla se oli merkittävä osa työyhteisötaitoja ja yhteistyötaitoja. Vuorovaikutus, avoin ammatillinen keskustelu ja positiivisen työilmapiirin luominen nähtiin tutkimusaineistossa tärkeänä mikrotason johtamisen keinona ennaltaehkäistä kiusaamista (Laine 2014, 100; Karkkunen & Kärki 2015, 52). Työyhteisön luottamuksellisen ilmapiirin katsottiin auttavan kiusaamista kokevaa kertomaan kokemuksestaan ja kiusaamista havaitsevaa ottamaan tilanteen puheeksi (Tuovinen 2009, 51–52; Karkkunen & Kärki 2015, 53).

8 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tämän opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä, ja luotettavuutta arvioitiin koko prosessin ajan. Työn laadinnassa lävistävänä teemana olivat rehellisyyden, yleisen huolellisuuden ja tarkkuuden kunnioittaminen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Ensimmäinen eettinen valinta liittyi opinnäytetyön aiheen valintaan, sillä missioksi asetettiin työn merkittävyys sekä tilaajalle, että käytännön työelämälle. (Hirsjärvi ym. 2009, 23–27.) Työn eettisen hyväksyttävyyden ja johdonmukaisuuden saavuttamiseksi opinnäytetyöprosessin kaikki vaiheet pyrittiin raportoimaan avoimesti ja yksityiskohtaisesti. Opinnäytetyössä huomioitiin eettisesti kestävät tutkimusmenetelmät. Koska kirjallisuuskatsauksessa tutkimusaineisto koostui alkuperäistutkimuksista, ei eettistä pohdintaa esimerkiksi kohderyhmän yksityisyyden suojaamisesta tarvittu. Tulosten julkaisussa tullaan noudattamaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä kirjallisuuskatsausta, jota pidetään oikein käytettynä luotettavana ja pätevänä keinona yhdistää aikaisempaa tutkimustietoa (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 42). Opinnäytetyön luotettavuuden lisäämiseksi tutustuttiin huolellisesti metodiin ja sen teoreettisiin lähtökohtiin jo ennen kirjallisuuskatsauksen aloittamista. Luotettavuuden lisäämiseksi määriteltiin myös opinnäytetyön tekijän positio (ks. luku 6). Opinnäytetyön luotettavuutta voi heikentää katsauksen tekijän kokemattomuuden lisäksi systemoidun kirjallisuuskatsauksen rajallisuus ja heikkous, joka tiedostettiin menetelmän valinnassa (ks. luku 6).

Tämän kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta arvioitaessa kriittisiä vaiheita olivat elektronisen haun onnistuminen, alkuperäistutkimusten valinta sekä analyysiprosessin toteuttaminen. Hakuprosessin systemaattisuuden, kattavuuden ja oikeellisuuden varmistamiseksi käytettiin Savonlinnan kampuksen informaatikon apua. Tutkimuksen luotettavuutta saattoi heikentää rajaus englannin- ja suomenkieliseen aineistoon, sekä se, ettei kaikkia otsikon ja abstraktitietojen perusteella kiinnostavia tutkimuksia ollut kirjoittajan saatavilla. Nykyinen tutkimusaineisto oli määrällisesti riittävä opinnäytetyöksi, mutta laadullisesti aineisto oli niukka. Aineistohakujen perusteella sosiaali- ja terveysalan kontekstissa aihetta oli tutkittu niukasti väitöskirjatasolla, eivätkä nämä tutkimukset käsitelleet aihetta johtamisen keinojen kautta ja ennaltaehkäisemisen näkökulmasta. Opinnäytetyö kuvaa nykymuodossaan ilmiön tutkimisen haasteellisuutta. Tämä haasteellisuus on laitettu merkille myös ammattitutkijoiden keskuudessa (vrt. luku 8.2, 52–53; Mäkinen ym. 2014, 37).

Tutkimusaineiston arvioinnissa kiinnitettiin huomiota muun muassa alkuperäistutkimusten menetelmien laatuun, sovellettavuuteen ja käyttöön. Aineiston arvioinnilla pyrittiin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta. (Lemmetti & Ylönen 2016, 67; Niela-Vilèn & Hamari 2016, 28–30.) Opinnäytetyön tekijä ei ollut vaurautunut siihen, että tutkimusaineisto sisälsi useita erilaisia tutkimusasetelmia. Alkuperäistutkimukset olivat myös käsitteellisesti hajanaisia ja laadultaan epätasaisia. Tästä johtuen kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineiston käsittelymenetelmänä olisi voinut käyttää sisällönanalyysin sijasta aineiston yhdistelyä (engl. summarizing), koska aineistoa oli lukumääräisesti vähän. (Kangasniemi & Pölkki 2016, 85–86.) Aineiston yhdistely -menetelmään kohdistuneen kritiikin

takia (pinnallinen, referaattimainen) kirjoittaja valitsi työssä käytetyn analysointimenetelmän. (Mts. 86)

Kirjallisuuskatsauksen aineiston käsittely kirjattiin jokaisessa vaiheessa huolellisesti ja tarkasti. Kirjaamisessa noudatettiin läpinäkyvyyttä, koska pyrkimyksenä oli toistettavuusvaatimuksen saavuttaminen. Lisäksi aineiston käsittelyä havainnollistettiin taulukoiden avulla. Työn luotettavuutta heikensi kirjallisuuskatsauksen analyysivaiheen suorittaminen yksilötyönä, koska tiedon kumulointuminen jäi toteutumatta. (Kangasniemi & Pölkki 2016, 80.)

Tutkimusaineiston tuottamalla tiedolla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tavoitteen saavuttaminen lisäsi opinnäytetyön luotettavuutta. (Kananen 2015, 353; Kangasniemi & Pölkki 2016, 91.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 21) kiteyttävät teoreettisen tutkimuksen luotettavuuden argumentoinnin suorittamiseen. Tässä opinnäytetyössä tekstissä selostetut valinnat, tulkinnat ja päätelmät pyrittiin perustelemaan luotettavuuden lisäämiseksi. Kirjallisuuskatsauksen ja sisällönanalyysin tuotoksessa käytettiin tutkimusongelman kannalta keskeisiä alkuperäistutkimuksia aineiston saatavuuden puitteissa. Lisäksi opinnäytetyössä käytetyt lähdeviitteet olivat relevantteja.

9 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELUA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kirjallisuuskatsaus työpaikkakiusaamisesta ja johtamisen yhteydestä siihen. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen alkuperäistutkimusten perusteella esitettiin sosiaali- ja terveysalan kontekstissa, mitkä johtamisen keinot vähensivät työpaikkakiusaamista ja mitkä johtamisen keinot ennaltaehkäisivät työpaikkakiusaamista.

Työpaikkakiusaamista vähentävät johtamisen keinot

Sosiaali- ja terveysalan kontekstissa tapahtunut johtamisen keinojen tarkastelu kiusaamisen vähentämiseksi, nosti esiin kaksi tulokulmaa. Toivottuja vaikutuksia kiusaamisen vähentämiseksi saavutettiin henkilöstöjohtamisen hyvän laadun ja työyhteisön toiminnan kehittämisen kautta. Henkilöstöjohtamisen hyvän laadun tuottamisen keskiössä oli lähiesimies ja hänen yksilölliset ominaisuutensa. Työyhteisön toimintaa kehitettäessä painopiste oli johtamisen

kautta toteutetussa yhteistyön ja yhteisöllisyyden parantamisessa sekä aktiivisessa esimiestoiminnassa kiusaamistilanteissa.

Tutkimustulosten mukaan **henkilöstöjohtamisen hyvä laatu** koostui esimiehen roolista, esimiestaidoista sekä johtamistyylistä. Esimiehen roolin merkitys työyhteisössä aktiivisena, alaisensa tuntevana johtajana, joka tiedostaa vastuunsa kiusaamisen vähentämisessä, oli edellytys kiusaamiseen puuttumiselle ja toiminnalle kiusaamisen vähentämiseksi. Tulokset olivat yhtenevät tutkimuskirjallisuuden kanssa. Työpaikkakiusaamiseen puuttumisessa vastuu oli työnantajalla (Työturvallisuuslaki 28§). Tutkimuskirjallisuudessa korostui myös alaisten tuntemisen merkitys hyvässä johtamisessa (Lundell ym. 2011, 313–314; Juuti 2016, 151–156).

Tuloksista selvisi, että esimiestaidot olivat muuttuva ja muokattava yksilön ominaisuus. Esimiestaitoihin vaikutettiin sekä omasta jaksamisesta huolehtimalla, että organisaatiolta saadun perehdytyksen, koulutuksen ja työnohjauksen avulla. Kiusaamista vähentävien, toimivien rakenteiden luominen työyhteisötasolle nähtiin esimiestaitona. Tutkimuksen tulokset olivat samansuuntaiset kuin Pynnösen (2015) väitöskirjassa, jossa painotettiin johtamista ihmisen toimintana. Ihminen johtaa toisia ihmisiä, jotka antavat ihmisinä johtamiselle arvon. Ihmisen tekemää johtamista voi myös muuttaa. (Mts. 19.)

Johtamistyyllillä oli tutkimuksen mukaan vaikutusta työpaikkakiusaamisen vähentämiseen. Vahva johtajuus ja kiusaamisesta seuraavat sanktiot antoivat työyhteisölle viestin, ettei kiusaamista hyväksytä. Tuloksista selvisi, että johtamistyyliä oli tärkeää muuttaa kontekstin mukaan. Esimerkiksi työyhteisö- tai organisaatiotason muutoksissa oli hyödyllistä käyttää muutosjohtajuutta ja tiedostaa sen kiusaamista vähentävä vaikutus. Pehrmanin (2012) tutkimus tukee kirjallisuuskatsauksen tuloksia johtamistyylin vaikutuksesta kiusaamiseen. Pehrman (2012) toteaa väitöskirjassaan, että esimiehen johtamistyyli voi myös stimuloida kiusaamista ja ylläpitää sekä pitkittää työpaikan konfliktitilanteen kestoja. Tällainen on esimerkiksi passiivinen johtaminen, joka ei puutu kiusaamiseen. (Mts. 107–117.)

Tutkimustulosten mukaan työpaikkakiusaamisen vähentäminen **työyhteisön kehittämisen kautta** muodostui yhteistyön ja yhteisöllisyyden parantamisesta

johtamisen avulla sekä esimiehen aktiivisesta toiminnasta. Yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä parannettiin tutkimustulosten mukaan laajalla rintamalla. Johtamisen keinot vaihtelivat avoimen keskustelukulttuurin rakentamisesta yksittäisiin koulutustapahtumiin kiusaamisen ehkäisyssä. Yhteistyön merkitys korostui toimintamallien rakentamisessa ja yhteisten tavoitteiden määrittämisessä. Keskeinen tekijä yhteistyön ja yhteisöllisyyden parantamisessa oli tutkimuksen mukaan tiedottaminen ja työyhteisötaitojen huomioiminen mikrotason johtamisessa. Näkemys johtamisen käyttämisestä kehittämisen **keinona** tavoitteiden saavuttamiselle on samansuuntainen johtamistutkimuksen näkemyksen kanssa (Seeckin 2012, 12; Manka & Manka 2016, 137).

Vaikka nykykäsityksen mukaan johtaminen nähdään työyhteisön toiminnan osana (Juuti 2016, 8), eikä vain yksittäisen esimiehen toimina, tutkimustuloksissa esimiehen aktiivisen toiminnan merkitys korostui. Mahdollinen syy tulosten poikkeavuudelle tämän tekijän osalta voi olla sosiaali- ja terveysalan johtamisen erityispiirteet, kuten vahvat professionaaliset traditiot (ks. Rissanen & Hujala 2015, 84). Kiusaamista vähentävien johtamisen keinojen löytäminen edellytti tulosten mukaan esimieheltä sekä kykyä tunnistaa, että myöntää kiusaamista tapahtuvan omassa työyhteisössä. Yksittäisen esimiehen toiminta korostui lisäksi oman tiiminsä kehitysvaiheen tunnistamisessa ja sen huomiointa tavassa, millä kiusaamiseen puututaan.

Esimiehen toiminta ja käytös nähtiin tutkimustuloksissa myös esimerkkinä muulle työyhteisölle. Kiusaamisen vähentäminen työilmapiirin seuraamisen ja kartoitusten avulla katsottiin tärkeäksi, samoin yhteistyö työterveyshuollon kanssa henkilöstön työkykyyn liittyvissä asioissa. Tutkimustulosten mukainen toiminta muistuttaa läheisesti työkykyjohtamista. Työkykyjohtamisessa toimenpiteitä suunnataan henkilöstön työturvallisuuden, työkyvyn ja terveyden edistämiseen, ylläpitämiseen ja tukemiseen (Työterveyslaitos 2016b).

Työpaikkakiusaamista ennaltaehkäisevät johtamisen keinot

Sosiaali- ja terveysalan kontekstissa tapahtunut johtamisen keinojen tarkastelu nosti esiin kolme näkökulmaa työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyyn.

Nämä kiusaamista ennaltaehkäisevät elementit muodostuivat tutkimusaineiston mukaan rakenteiden toimivuudesta, organisaation näkemyksestä johtamisesta ja johtamistyylin merkityksestä, sekä organisaatiokulttuurin vaikutuksesta.

Tutkimustuloksissa **rakenteiden toimivuuteen** liitetyt tekijät vastasivat pääosin yleisesti toimivalle työyhteisölle määriteltäviä piirteitä (esim. Työturvallisuuskeskus 2015, 3). Tulosten ja tutkimuskirjallisuuden näkemykset kiusaamista aiheuttavien rakenteellisten tekijöiden korjaamiseksi olivat samansuuntaiset. Kiusaamisen ehkäisyssä korostuivat johtamisen keinoina nollatoleransiohjelman ja toimintapolitiikan noudattaminen tai muun vastaavan ohjeistuksen ja ratkaisumallin käyttö. (Vartia 2006, 65–67; Einarsen ym. 2011, 27–28; Ahlroth 2015, 65–89; Työturvallisuuskeskus 2015, 8–9; Sarkkinen 2017.)

Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa työnantajan kurinpidolliset toimenpiteet tai esimiehen toimintavelvollisuuden laiminlyönnistä seuraavat rikoslain mukaiset rangaistukset jäivät vähälle huomiolle. Kuitenkin tutkimuskirjallisuudessa ja kansallisessa lainsäädännössä työpaikkakiusaaminen ja ilmoitusvelvollisuuden laiminlyönti sanktioidaan selkeästi. (Työturvallisuuslaki 28.§; Ahlroth 2015, 72; Työterveyslaitos 2016c.) Mahdollinen syy, ettei kirjallisuuskatsaus tuottanut vahvemmin tätä tietoa aiheesta on, että alkuperäistutkimuksissa oli keskitytty myös työhyvinvointiin ja tiettyjen johtamistyylien toimivuuteen työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyssä (vrt. liite 1).

Alkuperäistutkimuksissa ei pääsääntöisesti painotettu johtamisen perinteistä jakoa asioiden johtamiseen ja henkilöstön johtamiseen. Tulos tuki tutkimuskirjallisuuden ja modernin johtajuuden näkemystä, jossa ihmisten ja toiminnan johtamisen limittäisyyden takia niiden erottaminen ei ole mahdollista (Manka & Manka 2016, 135). Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa nousi merkittäväksi tekijäksi esimiestyön tukeminen ja esimiestyön laadun valvonta. Tulos on yhden-suuntainen tutkimuskirjallisuuden kanssa. Rissanen ja Hujala (2015, 84) tuovat esiin mikrotason johtajan tuen tarpeen muun muassa vahvojen professionaalisten traditioiden takia. Toisaalta esimiestyön laadun valvonnassa on aikaisemman tutkimuksen mukaan puutteita. Siiran väitöskirjatutkimuksen (2013) mukaan konfliktien ratkaisu jää suomalaisissa organisaatioissa pinnalliseksi, koska esimiehet pyrkivät saavuttamaan ratkaisun nopeasti.

Kiusaamisen ennaltaehkäisyssä johtamisen keinoina vaikuttaneet organisaa-
tion ja työyhteisön **näkemykset johtamisesta ja johtamistyyli** ilmenivät tulok-
sissa pääosin samanlaisina kuin tutkimuskirjallisuudessa. Työpaikkakiusaa-
mista ennaltaehkäisevä johtaminen nähtiin osaksi työyhteisön toimintaa, kuten
nykyjohtamisessa (esim. Juuti 2016, 8). Tutkimuskirjallisuudessa kiusaamista
ehkäisevistä johtamistyyleistä oli eri näkemyksiä: oikeudenmukainen johtami-
nen, ikäjohtaminen ja työkykyjohtaminen. (Lundell ym. 2011, 354; Työturvalli-
suuskeskus 2015, 3; Työterveyslaitos 2016a; Työterveyslaitos 2016b.) Lisäksi
Pehrmanin väitöskirjatutkimus (2012) totesi, että työyhteisökonfliktien ratkaisu
edellytti restoratiivista johtajuutta.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten tarkemmassa tarkastelussa oli nähtävissä, että
Bortoluzzin ym. (2014) tutkimustuloksen mukaan osallistava johtamistyyli en-
naltaehkäisi kiusaamisprosessin käynnistymistä. Toisaalta Järvenpään (2006,
123) mukaan demokraattinen, valtaa delegeoiva ja integroiva johtamistyyli ei
purrut akuutissa työpaikkakiusaamistapauksessa. Silloin tarvittiin dominoivaa
johtamistyyliä ja esimiesaseman valtainterventiota tilanteen ratkaisemiseksi
(mt.).

Tuloksista selvisi, että **organisaatiokulttuurilla** ja siihen vaikuttavilla tekijöillä,
kuten työyhteisön arvoilla ja vuorovaikutuksen laadulla oli merkitystä työpaik-
kakiusaamisen ennaltaehkäisyyn. Myös tutkimuskirjallisuudessa painotettiin
vuorovaikutuksen tärkeyttä. Tutkimuskirjallisuuden mukaan esimies oli vas-
tuussa alaistensa työhyvinvoinnista ja esimies tarvitsi työssään muun muassa
työyhteisötaitoja ja hyviä vuorovaikutustaitoja. (Lundell ym. 2011, 313–314;
Juuti 2016, 151–156).

Arvojen merkityksestä työpaikkakiusaamista torjuvana tekijänä ei tutkimuskir-
jallisuudesta löydy selkeää näyttöä. Verratessa International Council of Nur-
ses (2012) ja Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta (2011, 27) eettisiä oh-
jeistuksia kiusaamisen yleisyyteen sosiaali- ja terveysalalla (Strauss 2015,
109) voidaan nähdä epäsuhta kirjallisuuskatsauksen tuloksiin. Epäsuhtaa voi-
daan selittää katsauksen tulosten painotuksella arvojen mukaiseen *toimintaan*
sekä *avoimen keskustelun ylläpitämiseen* työyhteisön arvoista. (Järvi 2007,
51; Karkkunen & Kärki 2015, 55–56.)

Johtopäätökset

Kirjallisuuskatsauksen tulokset tuottivat tietoa johtamisen keinoista ehkäistä työpaikkakiusaamista sosiaali- ja terveysalan kontekstissa. Opinnäytetyön tilaaja (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Kuntoutus- ja terveysala, Savonlinnan kampus) voi hyödyntää saatuja tuloksia opetuksessaan. Vaikka tuloksia ei aineiston pienen määrän takia voitane pitää yleistettävänä, ne ovat riittävät herättämään keskustelua. Tulokset voivat myös edistää tulevien hoitotyön ammattilaisten ja esimiesten ymmärrystä siitä, miten merkittäviä työyhteisötaidot ja yhteistyötaidot ovat työn ja työympäristön muuttuessa. Tuloksia voi lisäksi hyödyntää käytännön johtamistyön kriittisessä tarkastelussa ja arvioinnissa.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella kiusaamista vähentävät keinot ilmenivät melko samanlaisina kuin teoriaosuuteen sisältyneissä tutkimuksissa ja tutkimuskirjallisuudessa. Myös työpaikkakiusaamista ennaltaehkäisevien johtamisen keinojen osalta saadut tulokset olivat monelta osin samansuuntaisia sosiaali- ja terveysalalla kuin tutkimuskirjallisuudessa.

Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan esittää seuraavat **johtopäätökset**:

1. Kuvaukset henkilöstöjohtamisen hyvästä laadusta ja työyhteisön toiminnan kehittämisestä osoittivat esimiehen aseman ja esimiestyön keskeisen merkityksen työpaikkakiusaamisen vähentämisessä. Se, ettei mikrotason johtamista nähty ainoastaan työyhteisön toiminnan osana, vaan sen toiminta korostui ja henkilöityi, saattaa johtua sosiaali- ja terveysalan erityispiirteistä. (Ks. luku 4.) Kiusaamista ennaltaehkäisevässä johtamisessa tutkimustuloksissa nähtiin pyrkimys nykyjohtamisen suuntaan (Juuti 2016, 8), missä yksittäisen esimiehen ominaisuudet eivät korostu samalla tavoin. Tulokset johtamistyylien merkityksestä työpaikkakiusaamisen vähentämiseen osoittivat, että johtamistyyleistä on vaikea löytää yhtä ja kaikkiin tilanteisiin sopivaa ratkaisua.
2. Tulosten perustella voidaan päätellä, että johtamisen keinot kiusaamisen vähentämisessä ja ennaltaehkäisyssä ovat sekä organisaatio- että

kontekstisidonnaisia. Johtajuudelta vaaditaankin kiusaamisen ehkäisyssä paitsi organisaatorakenteen ja toiminnan tuntemista, myös henkilöstön ja työilmapiirin kuuntelemista ja huomioon ottamista.

3. Riippumatta siitä, onko tavoitteena kiusaamisen vähentäminen vai kiusaamisen ennaltaehkäisy, johtamiselta vaaditaan tilanneherkkyyttä. Johtamisen tulee reagoida organisaation muuttuviin tilanteisiin ja pyrkiä ennakoimaan työyhteisöongelmia. Lisäksi johtamisen on oltava sekä oikeudenmukaista että johdonmukaista.
4. Työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyyn tuloksissa saadut johtamisen keinot (rakenteiden toimivuus, organisaation näkemys johtamisesta ja johtamistyylin merkityksestä sekä organisaatiokulttuurin vaikutuksesta) viittaavat siihen, että tarvitaan yksittäistä työyhteisöä ja esimiestä laajempi verkosto kiusaamista ehkäisevän toiminnan tueksi. Lisäksi tuloksista voi päätellä, että kiusaamisen ehkäisyyn tähtäävä laaja-alainen kehittämistyö on tehtävä suunnitelmallisesti, sitä on seurattava ja arvioitava säännöllisesti ja siihen on varattava riittävästi aikaa sekä resursseja.
5. Työpaikkakiusaamisen negatiivisia vaikutuksia yksilöön, työyhteisöön, organisaatioon ja koko yhteiskuntaan voidaan kuitenkin pitää niin hälyttävänä, että kiusaamisessa on työyhteisön tavoitteena pidettävä nollatoleranssi. Juridinen vastuu on työnantajalla. Kiusaamiseen pitää puuttua ja puuttuminen on tehtävä niin, että sillä on vaikuttavuutta sekä käsiteltävään tapaukseen, että ennaltaehkäisevänä (preventiivisenä) viestinä tulehtuneisiin tilanteisiin.

10 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa kirjallisuuskatsaus työpaikkakiusaamisesta ja johtamisen yhteydestä siihen. Pyrkimyksenä ei ollut tyhjentävän ohjeistuksen löytäminen kiusaamisen ehkäisyyn, vaan ensisijaisesti halu ymmärtää kiusaamista ilmiönä laajemmin ja syvemmin. Saavutin asettamani tavoitteen. Lisäksi opinnäytetyöprosessi toi tietoa kirjallisuuskatsauksen käytöstä tutkimusmetodinä ja antoi valmiuksia jatko-opiskelua varten.

Tutustuessani työn englanninkieliseen tutkimuskirjallisuuteen törmäsin tilanteisiin, joissa olisin tarvinnut kliinisen psykologian asiantuntemusta. Mietin myös, onnistunko tekemään tutkimuskirjallisuusosion riittävän monipuolisen ilman psykologin koulutusta. Päädyin ratkaisuun, jossa rajasin kliinisen psykologian asiantuntijuutta vaativan osan pois tutkimuskirjallisuudesta. Perusteluna ratkaisulle oli, ettei opinnäytetyön tulosten tulkintaan tarvitse olla psykologi, eikä käytännön työelämässä esimiehillä tai johdolla ole useinkaan tätä substanssi-osaamista. Omat voimavarat ja osaamisen rajat oli hyvä havaita ja tunnustaa. Lisäksi esimiestyössä on lupa käyttää ulkopuolista apua sitä tarvitessaan.

Sosiaali- ja terveysalan muutoksissa ja uudistuksissa sekä muuttuvassa työympäristössä työn olisi vahvistettava ihmisen hyvinvointia ja elämänlaatua, eikä murennettava sitä. Oma näkemykseni tutkimusaiheeseen muodostui kokemuksistani työyhteisön jäsenenä, esimiehenä ja työterveyshuollon asiantuntijana sekä opintojen kautta saaduista tiedoista ja taidoista. Ongelmia alkoi työyhteisöissä mielestäni muodostua silloin, kun yksilön oma **perustehtävä** hämärtyi. Yhteentörmäykset olivat normaaleja työyhteisöissä, samoin muutostilanteet. Ratkaisevaa oli se, kuinka silloin toimittiin.

Konfliktien käsittelyä, työyhteisötaitoja ja yhteistyötaitoja on jokaisen kehitettävä koko työuransa ajan, sillä työpaikkakiusaamisen ehkäisy vaatii yhteistyötä, vaikka vastuu onkin työnantajalla. Myös ylimmän johdon on sitouduttava työyhteisön kehittämistoimintaan. Kehittämisen on oltava laaja-alaista, mutta myös pitkäjänteistä, sillä usein muutosta tarvitaan organisaation syvärakenteissa, organisaatiokulttuurissa. Jos ihmiset olisivat koneita, ei työpaikkakiusaamista olisi, mutta ei olisi myöskään työniloa ja positiivista yhteisöllisyyttä.

Jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotukset

Tähän kirjallisuuskatsaukseen sisältyneissä tutkimuksissa oli tarkasteltu työpaikkakiusaamista hoitotyöntekijöiden, sosiaali- ja terveysalan lähiesimiesten sekä hoitotyön keskijohdon näkökulmista. Kiusaamisilmiön ymmärtäminen kokonaisvaltaisemmin edellyttää *jatkotutkimusta, jossa huomioidaan myös ylemmän johdon ja organisaation rakenteiden toiminnasta päättävien näkökulmat*. Jatkotutkimus voisi toimia samalla kehittämissankkeiden perustana.

Tutkimuksen tasoa on kansallisesti suositeltavaa nostaa täällä aihealueella. Vaikka sosiaali- ja terveysalalla kiusaaminen on yleistä verrattuna muihin toimialoihin, ei kiusaamisen ehkäisystä johtamisen keinoin ole riittävästi väitöskirja tasoista tutkimusta. Myös yleisellä tasolla ilmiön tutkiminen on niukkaa. Mäkinien ym. (2014, 37) raportin mukaan johtamisen yhteyttä työhyvinvointiin ei Suomessa ole todennäköisesti riittävästi tutkittu. Toisaalla raportti viittaa Dollard ym. (2007) suositukseen laajentaa työhyvinvointiin merkittävästi vaikuttavien psykososiaalisten kuormitustekijöiden tutkimusta muun muassa työpaikkakiusaamiseen (mt.).

Toiseksi tutkimusta olisi hyvä kohdentaa myös *työpaikkakiusaamisen käsitteilyn vaikuttavuuteen*. Kun käytössä on kiusaamisen nollatoleranssimalli, miksi kiusaamista vielä esiintyy? Ja kuinka tavallista sosiaali- ja terveysalalla on, että kiusaamisen taustatekijöiden ja juurisyiden (kuten rakenteiden toimimattomuuden, kiireen tai niukkojen henkilöstöresurssien) ymmärtäminen ja korjaaminen jäävät tekemättä? Tämän tutkimusaihe perustuu vahvasti tutkimuskirjallisuuteen, mutta siihen ohjaavat myös tutkimustulokset. Alkuperäistutkimuksista voi päätellä, että työntekijätasolla, esimiehillä ja keskijohdolla on eriävät käsitykset kiusaamisen esiintyvyydestä omassa työyhteisössään ja siellä vallitsevasta ennaltaehkäisyn tasosta (esim. Tuovinen 2009, 50; Laine 2014, 70).

Kolmanneksi tutkimusta on suunnattava niihin *kiusaajaryhmiin* (asiakkaat ja potilaiden omaiset), jotka eivät tämän kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimuksissa tai tutkimushauissa nousseet esiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon kantokyvyn kannalta olisi tärkeää selvittää, mitkä sosiaali- ja terveysalan johtamisen piirteet tekevät siitä tehottoman kiusaamisen ehkäisyssä.

Neljänneksi yhteiskunnallisen keskustelun pohjaksi tarvitaan enemmän tutkimustietoa *työpaikkakiusaamisen vaikutuksista asiakkaan ja potilaan hoitoon*. Kansallisesti tietoa on vähän, mutta kansainvälistä tutkimustietoa on saatavissa (esim. Strauss 2015). Myös tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusasetelmasta johtuen jäi epäselväksi, miten johtamisen toimenpiteet kiusaamisen ehkäisyssä vaikuttavat asiakkaan tai potilaan näkökulmasta hoidon laatuun ja ilmapiiriin. Tutkimustietoa olisi siten hyvä tarkentaa aaltovaikutukseen asiakas- ja potilasnäkökulmien osalta.

LÄHTEET

Ahloth, M. 2015. Häirintä ja syrjintä työpaikalla – ennaltaehkäisy, tunnistaminen ja selvittäminen. Porvoo: Bookwell Oy.

Ahloth, M. & Havukainen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: BALTO Print.

Bortoluzzi, G., Caporale, L. & Palese, P. 2014. Does participative leadership reduce the onset of mobbing risk among nurse working teams? *Journal of Nursing Management* 22 (2014), 643-652. Tutkimusartikkeli. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.journalofnursingstudies.com/article/S0020-7489\(12\)00183-6/abstract](http://www.journalofnursingstudies.com/article/S0020-7489(12)00183-6/abstract) [viitattu 20.2.2017].

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, G. L. 2011. The Concept of Bullying and Harassment at Work: The European Tradition. Teoksessa: Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (toim.) *Bullying and Harassment in the Workplace*. 2. painos. Boca Raton, FL: CRC Press, cop, 3–39.

Ensio, A., Suomalainen, S., Lammintakanen, J. & Kinnunen, J. 2016. ”Vain tyytyväinen hoitaja voi hoitaa laadukkaasti”. Sairaanhoidajien ja potilaiden näkemyksiä suomalaisen sairaalahoidon laadusta ja potilasturvallisuudesta. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2237-3/urn_isbn_978-952-61-2237-3.pdf [viitattu 31.3.2017].

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.

Heiskanen, A. 2011. Nollatoleranssi: taltuta tuloksen tuhoajat. Helsinki: Talentum.

Heiskanen, A. 2014. Työpahoinvoinnin hinta. Teoksessa: Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) *Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot*. Suomen sairaanhoidajaliitto ry. Helsinki: Bookwell Oy, 162–177.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Hoffrèn, M. 2011. Pelolla johdetut– Kuvauksia johtamisen vallankäytöstä terveydenhuollon työyhteisöissä. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Pro gradu -työ. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110137/urn_nbn_fi_uef-20110137.pdf [viitattu 21.2.2017].

Hoitotyön tutkimussäätiö 2013. Käsikirja hoitotyön suositusten laadintaan. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.hotus.fi/system/files/Suosituskäsikirja_2013.pdf [viitattu 20.2.2017].

International Council of Nurses. 2012. The ICD code of ethics for nurses. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.icn.ch/images/stories/documents/about/icncode_english.pdf [viitattu 20.9.2016].

Johansson, K. 2007. Kirjallisuuskatsaukset – huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa: Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja A51. Turku: Digipaino, 3–9.

Johnson, S. L. 2015. Workplace bullying prevention: a critical discourse analysis. *Journal of Advanced Nursing* 2015; 71 (10), 2384-2392. Tutkimusartikkeli. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com> [viitattu 20.2.2017].

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell Oy.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell Oy.

Järvenpää, M. 2006. Esimiestyö henkisen väkivallan tilanteissa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -työ. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/93251/gradu00927.pdf?sequence=1> [viitattu 20.2.2017].

Järvi, I. 2007. Kiusaamisen kasvot kasvatusyhteisössä. Päivähoitoyksikön esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä työpaikkakiusaamisesta. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Pro gradu -työ. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/20089> [viitattu 20.2.2017].

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangasniemi, M., Haapa, T., Tilander, E., Arala, K. & Suutarila, A. 2015. Ammattien välinen kollegiaalisuus. Teoksessa: Becker, E., Hahtela, N. & Ranta, I. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2015. Kollegiaalisuus hoitotyössä. Suomen Sairaanhoidajaliitto ry. Helsinki: Bookwell Oy, 25–41.

Kangasniemi, M. & Pölkki, T. 2016. Aineiston käsittely: kirjallisuuskatsauksen ydin. Teoksessa: Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. painos. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja A73. Turku: Juvenes Print, 80–93.

Karkkunen, N. & Kärki, A. 2015. Esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnista. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Sosiaaliala. YAMK-opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/105132> [viitattu 25.2.2017].

Kaski, S. & Nevalainen, V. 2017. Jo riittää. Irti kiusaamisesta ja kiusaajista. Helsinki: Kirjapaja.

Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. *Hoitotiede* 1, 37–45.

Laine, K. 2014. "Esimiesten pitää olla riittävän jäməköitä puuttumaan kusipäiseen käytökseen!" Moninaisuusjohtamisen avulla ja työpaikkakiusaamiseen puuttumisella kohti toimivaa työyhteisöä. Suomen erikoissairaanhoidon hoitajakeskijohto. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. Pro gradu -työ. PDF-

dokumentti. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/117939/TSEKatjaLaineGradu.pdf?sequence=2> [viitattu 20.2.2017].

Laine, K. & Virolainen, H. 2014. Työpaikkakiusaaminen sairaanhoitopiirien erikoissairaanhoidossa hoitajakeskijohdon kuvaamana. Kunnallistieteellinen aikakauskirja -42 (2014):4. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.doria.fi/handle/10024/7297> [viitattu 20.2.2017].

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laschinger, H. K. S., Wong, C. A. & Grau, A. L. 2012. The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and relation outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies* 49 (2012), 1266 – 1276. Tutkimusartikkeli. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.05.012> [viitattu 20.2.2017].

Lehtiö, L. & Johansson, E. 2016. Järjestelmällinen tiedonhaku hoitotieteessä. Teoksessa: Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. painos. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja A73. Turku: Juvenes Print, 35–55.

Lehto, A-M., Sutela, H. & Pärnänen, A. 2015. Työn henkinen ja ruumiillinen raskaus. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:33. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126781/Ty%C3%B6n%20henkinen%20ja%20ruumiillinen%20raskaus.pdf?sequence=1> [viitattu 9.8.2016].

Lemetti, T. & Ylönen, M. 2016. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusartikkelien arviointi. Teoksessa: Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. painos. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja A73. Turku: Juvenes Print, 67–78.

León-Pérez, J. M., Arenas, A. & Griggs, T. B. 2012. Effectiveness of conflict management training to prevent workplace bullying. Teoksessa: Tehrani, N. (toim.) *Workplace Bullying. Symptoms and solutions*. Hove, UK; New York: Routledge, 230–243.

Leskinen, P. 2016. Kohti parempaa työhyvinvointia. Turun ammattikorkeakoulu. Terveysala. YAMK-opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/109605/Leskinen_Pia.pdf?sequence=1 [viitattu 25.2.2017].

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

Majoinen, K. 2014. Esipuhe. Teoksessa: Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksissa. Kuntaliiton verkkojulkaisu Acta 253. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://shop.kuntatyonantajat.fi/download.php?filename=uploads/acta253ebook.pdf> [viitattu 25.1.2017].

Makkonen, I. 2011. Hoitohenkilökunnan työpaikkakiusaaminen ja siihen yhteydessä olevat tekijät. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede. Pro gradu -työ. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82541/gradu05031.pdf?sequence=1> [viitattu 20.2.2017].

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Tallentum Pro. Helsinki: BALTO Print.

Membere, A. A., Ahmed, A. S., Anderson, A. J., Lindsey, A. P., Sabat, I. E. & King, E. B. 2015. Individual, Interpersonal and Organizational Outcomes of Workplace Bullying. Teoksessa: Paludi, M.A. (toim.) Bullies in the Workplace. Seeing and Stopping Adults Who Abuse Their Co-Workers and Employees. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.gbv.de/dms/zbw/821704036.pdf> [viitattu 26.9.2016].

Mäkinieniemi, J.-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S., Laine, N. 2014. Psykososiaaliin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi>. [Viitattu 4.10.2016].

Niela - Vilèn, H. & Hamari, L. 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa: Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. painos. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja A73. Turku: Juvenes Print, 23–34.

Niiranen, V. 2014. Johdatus sosiaali- ja terveyshallintotieteeseen. Luento 2. Johdatus sosiaali- ja terveyshallintotieteeseen. Itä-Suomen avoin yliopisto. Videoluento. Saatavissa: <https://moodle.educate.fi/course/view.php?id=1668> [viitattu 2.3.2017].

Niiranen, V. & Lammintakanen, J. 2014. Johdanto. Teoksessa: Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksissa. Kuntaliiton verkkojulkaisu Acta 253. PDF-dokumentti. Saatavissa <http://shop.kuntatyonantajat.fi/download.php?filename=uploads/acta253e-book.pdf> [viitattu 25.1.2017].

Pehrman, T. 2012. Paremmiin puhumalla: restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61666/Pehrman_Timo.pdf?sequence=1 [viitattu 20.2.2017].

Pynnönen, A. 2015. Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyyskejä huonosta johtamisesta. Jyväskylän yliopisto. Business and economics. Väitöskirja. PDF -dokumentti. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/46572/978-951-39-6259-3_vaitos_19082015.pdf?sequence=1 [viitattu 20.2.2017].

Rikoslaki 19.12.1889/39.

Rissanen, S. & Hujala, A. 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa: Rissanen, R. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 81–104.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2015. Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa: Rissanen, R. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 15–38.

Saarela, S. 2014. Sosiaali- ja terveystieteiden strategiat osana erikoissairaanhoidon strategiaa ja johtamista Suomessa. Oulun yliopisto. Terveystieteiden tiede. Pro gradu -työ. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201405271504.pdf> [viitattu 18.2.2017].

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppisiin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. Julkaisuja 62. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf [viitattu 22.9.2016].

Sarkkinen, M. 2017. Työpaikkakiusaaminen nousi keskusteluun 30 vuotta sitten – mikä on muuttunut? Työterveyslaitos. Työpiste 21.2.2017. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyopaikkakiusaaminen-nousi-keskusteluun-30-vuotta-sitten-%E2%94%80-mika-on-muuttunut/> [viitattu 23.2.2017].

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Siira, K. 2013. Organizational conflict, conflict management, and communication: A Social Complexity Perspective. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/41886/siira_dissertation.pdf?sequence=1 [viitattu 15.2.2017].

Skurnik-Järvinen, H. 2013. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet. Kauppakamari. Helsinki: Bookwell Oy.

Snicker, V. 2016. Esimiehen ja työnantajan kohtaama työpaikkakiusaaminen alaistensa taholta – Milloin kiusaaminen oikeuttaa työsuhteen päättämiseen? Turun yliopisto. Oikeustieteellinen tiedekunta. Pro gradu -työ. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/120781/Oikeustiede_Pro_gradu_Veera_Snicker2016.pdf?sequence=2 [viitattu 15.2.2017].

Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta. 2011. Sosiaali- ja terveysministeriö. ETENE julkaisuja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://etene.fi/documents/1429646/1559058/ETENE-julkaisuja+32+Sosiaali-+ja+terveysalan+eettinen+perusta.pdf/13c517e8-6644-4fa5-8c5f-193cfdce9841> [viitattu 7.2.2017].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011a. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:1. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.lpy.fi/files/kumppania/lpy_doc/STM-strategia-2020.pdf [viitattu 16.9.2016].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011b. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13. PDF-

dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112490/Jul201113.pdf?sequence=1> [viitattu 16.9.2016].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi> [viitattu 16.9.2016].

Strauss, S. 2015. Bullying in Health Care: A Hazard for Caregivers and Patients. Teoksessa: Paludi, M.A. (toim.) Bullies in the Workplace. Seeing and Stopping Adults Who Abuse Their Co-Workers and Employees. E-kirja, 109 - 147. Saatavissa: <http://www.gbv.de/dms/zbw/821704036.pdf> [viitattu 26.9.2016].

Suhonen, R., Axelin, A. & Stolt, M. 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa: Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. painos. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja A73. Turku: Juvenes Print, 7–22.

Sutela, H. & Lehto, A-M. 2014. Työolojen muutokset 1997–2013. Tilastokeskus. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf. [viitattu 2.4.2017].

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2017. Ajankohtaista. Sote-uudistus lyhyesti. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/ajankoh-taista> [viitattu 2.4.2017].

Tilastokeskus 2016. Suomen virallinen tilasto (SVT). Työssäkäynti 2014. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/tyokay/2014/03/tyokay_2014_03_2016-09-28_tie_001_fi.html [viitattu 31.3.2017].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. painos. Helsinki: Tammi.

Tuovinen, R. 2009. Hoitohenkilöstön välinen työpaikkakiusaaminen erikoissairaanhoidossa. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -työ. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20090107/urn_nbn_fi_uef-20090107.pdf [viitattu 20.2.2017].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf [viitattu 10.2.2017].

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Työolobarometri. Ennakkotiedot, syksy 2015. TEM raportteja 3/2016. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74845/TEM_rap_3_2016_web.pdf?sequence=1 [viitattu 14.2.2017].

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Työolobarometri. Ennakkotiedot, syksy 2016. TEM raportteja 10/2017. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79257/TEMrap_10_2017_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1 [viitattu 1.4.2017].

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työsuojelu.fi. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. 2017. Epäasiallinen kohtelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/epaasiallinen-kohtelu> [viitattu 22.2.2017].

Työterveyslaitos. 2016a. Toimiva työyhteisö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/> [viitattu 20.2.2017].

Työterveyslaitos 2016b. Työkykyjohtamisella saadaan miljardien eurojen kustannuksia alas. WWW -dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyokykyjohtamisella-saadaan-miljardien-eurojen-kustannuksia-alas/> [viitattu 23.2.2017].

Työterveyslaitos. 2016c. Työpaikkakiusaaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen>. [viitattu 10.2.2017].

Työturvallisuuskeskus. 2015. Epäasiallisen kohtelun ehkäisy ja käsittely työpaikalla. TTK palveluryhmä: Savion Kirjapaino Oy.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valtonen, H. 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon talous. Teoksessa: Rissanen, R. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 59–78.

Vartia, M. 2006. Työyhteisökonfliktit ja henkinen väkivalta. Teoksessa: Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. Työterveyspsykologia. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.

Vartia, M. 2007. Henkisen väkivallan kohteeksi joutuminen työssä vuosina 1997–2003. Teoksessa: Työ ja ihminen 3/2006. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 190–201.

Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2008. Piinan loppu. Kiusaamistilanteiden selvittely työpaikalla. Työterveyslaitos. Helsinki: Esa Print Oy.

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Työterveyslaitos. Helsinki: Tammerprint Oy.

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J.V. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisuja 2007:59. Kunnallisan kehittämissäätiö KAKS. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.

Vuori, J. 2012. Johtamistieteiden menneisyys, nykyisyys, tulevaisuus. Sosiaali- ja terveysjohtamisen perusteet. Itä-Suomen avoin yliopisto. Videoluento. Saatavissa: <https://moodle.aducate.fi/course/view.php?id=1668> [viitattu 20.2.2017].

WHO 2007. Five Keys to Healthy Workplaces. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.who.int/occupational_health/5_keys_EN_web.pdf?ua=1 [viitattu 19.9.2016].

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Zapf, D. & Einarsen, S. 2011. Individual Antecedents of Bullying: Victims and Perpetrators. Teoksessa: Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (toim.) *Bullying and Harassment in the Workplace*. 2. painos. Boca Raton, FL: CRC Press, cop. 177–200.

TUTKIMUSAINESTON KUVAILEVA YHTEENVETOTAULUKKO

Taulukko 5. Tutkimusaineiston kuvaileva yhteenvetotaulukko (tiivistelmien perusteella)

TUTKIMUS/ARTIKKELI	TUTKIMUSAINESTO	TUTKIMUSMENETelmä	TUTKIMUKSEN TARKOITUS	KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET, JOTKA LIITTYVÄT OPINNÄYTETYÖHÖN
Bortoluzzi, G., Caporale, L. & Palese, P. 2014. Italia. Does participative leadership reduce the onset of mobbing risk among nurse working teams? Tutkimusartikkeli.	Sairaanhoitajat (N=175) erilaisista julkisen terveydenhuollon sairaaloista Italian pohjoisosassa.	Kvalitatiivinen, kokeellinen tutkimus: kysely.	Tavoitteena oli arvioida tiedon lisäämisen avulla voimauttavan johtajuuden vaikutuksia kiusaamisen esiintyvyyteen työtiimeissä. Lisäksi tavoitteena oli arvioida johtamistyylin avulla muiden organisaatio- ja yksilötason tekijöiden osuutta kiusaamisen enusteeseen.	Kiusaamista ehkäiseviä tekijöitä olivat hoitotyön johtajien osallistava johtamistapa ja kliinisten hoitajien kyky hahmottaa hoitajien vajuusta. Tulokset osoittivat, että osallistava johtamisen kiusaamisen riskiä vähentävä vaikutus riskin alkuvaiheessa oli merkittävä.
Johnson, S. L. 2015. USA. Workplace bullying prevention: a critical discourse analysis. Tutkimusartikkeli.	Sairaalan hoitotyön johtajat (N=15) ja organisaation dokumentit vuodelta 2012 (N=22).	Kvalitatiivinen tutkimus: haastattelu ja organisaation asiakirjojen analyysi.	Tutkimuksen tarkoituksena oli sairaalan hoitotyön johtajien diskurssianalyysin ja heidän työpaikkansa virallisten dokumenttien avulla selvittää työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyä sairaalassa.	Diskurssi työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyssä kietoutui kolmen teeman ympärille: työpaikkakiusaamisen ehkäiseminen johtajan läsnäolon kautta, normalisoinnalla ja kontrolloinnalla käytöstä.
Järvenpää, M. 2006. Suomi. Esimiestyö henkisen väkivallan tilanteissa. Pro gradu -työ.	Erään suomalaisen kaupungin sosiaali- ja terveystoimen esimiehet (N=9).	Kvalitatiivinen tutkimus, teemahaastattelu.	"Tutkielman tavoitteena oli selvittää millaisin keinoin esimiehet ovat pyrkineet ratkaisuun työyhteisönsä henkisen väkivallan tilanteita, sekä sitä millaiseksi ratkaisuprosessit ovat muodostuneet. Lisäksi haluttiin selvittää, millaiseksi esimiehet kokevat asemansa ja valmiutensa työpaikkakiusaamiseen puuttuessaan."	Kahdessa tapauksessa osapuolten väliset keskustelut johtivat työpaikkakiusaamisen loppumiseen. Muissa tapauksissa esimiehet pyrkiä ratkaisuun muilla keinoin. Tutkimusaineiston tapauksissa ratkaisuprosessia ei viety konfliktiprosessimallien mukaisesti loppuun asti: kiusaaminen saatiin loppumaan, mutta ongelmat jäivät selvittämättä.

<p>Järvi, I. 2007. Suomi. Kiusaamisen kasvatustyhteisössä. Päivähoitoyksikön esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä työpaikkakiusaamisesta. Pro gradu -työ.</p>	<p>Päiväkodin toimintayksikön esimiehet (N=80) Vantaa.</p>	<p>Triangulaatio tutkimus: kyselylomake ja haastattelu.</p>	<p>"Tavoitteena oli selvittää esimiesten näkemyksiä työpaikkakiusaamisen muodoista, persoonallisuuden vaikutuksesta kiusaamiseen, esimiehen kyvystä ja mahdollisuuksista huomata kiusaaminen tarpeeksi varhaisessa vaiheessa sekä intervention tarpeellisuus." Lisäksi kartoitettiin työhönsäntä välillä työpaikkakiusaamista selvitettäessä.</p>	<p>"Tutkimuksella löytyi riskitekijä, jolloin esimies itse on vaarassa tulla työpaikkakiusatuksi. Vastanneista esimiehistä peräti 12 % kertoi tullessaan itse kiusatuksi siinä vaiheessa, kun hän siirtyi vanhaan yksikköön uudeksi esimieheksi."</p>
<p>Karkkunen, N. & Kärki, A. 2015. Suomi. Esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnista. YAMK-opinnäytetyö.</p>	<p>Päiväkodinjohtajat ja perhepäivähoidon ohjaajat (N=103). Espoon kaupungin suomenkielinen varhaiskasvatus.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, sähköinen kyselylomake.</p>	<p>Tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista. "Lisäksi tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten työhyvinvointi näytetään arjessa. Tarkoituksena oli myös selvittää kunta 10 -tulosten pohjalta esiin nostettua kysymystä työpaikkakiusaamisesta päiväkodissa: miten kiusaaminen ilmenee ja mitä voidaan tehdä sen vähentämiseksi."</p>	<p>"Esimiesten näkemysten mukaan tärkeimpiä asioita ovat avoin vuorovaikutus, toisen työntekijän kunnioittaminen ja toimivat rakenteet. Työpaikkakiusaamisen ehkäisemisessä esimiehille suunnatut koulutukset, koettiin tarpeellisiksi. Esimiehillä oli ymmärrys siitä, mitä työpaikkakiusaaminen tarkoittaa arjessa ja he tiesivät, kuinka kiusaamistilanteissa toimitaan."</p>
<p>Laine, K. 2014. Suomi. "Esimiesten pitää olla riittävän jämköitä puuttumaan kusipäiseen käytökseen!" Moninaisuusjohtamisen avulla ja työpaikkakiusaamiseen puuttumisella kohti toimivaa työyhteisöä. Suomen erikoissairaanhoidon hoitajakeskijohdo. Pro gradu -työ.</p>	<p>19 sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidon hoitajakeskijohdo (N=210, vastausprosentti 54).</p>	<p>Kvantitatiivis-kvalitatiivinen kyselytutkimus.</p>	<p>"Tavoitteena oli selvittää, miten moninaisuusjohtamisen avulla ja työpaikkakiusaamiseen puuttumisella voidaan saada aikaan toimiva työyhteisö."</p>	<p>"Kiusaamiseen puuttumisessa tärkeää oli esimiesten antama tuki, tasearvo, yhteiset pelisäännöt, avoin keskustelu, kiusaamisen ilmoittaminen, kunnioittava käytös, sujuva yhteistyö ja ongelmien käsittely. Moninaisuusjohtamisen ulottuvuudet ja toimivan työyhteisön peruspilarit ovat hyvin samankaltaisia".</p>

<p>Laschinger, H. K. S., Wong, C. A. & Grau, A. L. 2012. Kanada. The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and relation outcomes: A cross-sectional study. Tutkimusartikkeli.</p>	<p>Akuutin hoidon sairaaloiden vastavalmistuneet sairaanhoitajat (työkokeusta alle 2 vuotta) (N=342) Ontario, Kanada.</p>	<p>Kvantitatiivinen poikittaistutkimus: kyselylomake.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus oli testata auteettisen johtamisen mallia vastavalmistuneiden sairaanhoitajien kokemukseen työpaikkakiusaamisesta ja burnoutista, ja sen jälkeen työtyytyväisyydestä ja halukkuudesta vaihtaa työtä.</p>	<p>Auteettinen (aito) johtamistyyli on työpaikkakiusaamista estävä vaikutus, mikä vähentää hoitajan tunteiden väsymistä. Auteettisella johtamisella, työpaikkakiusaamisella ja tunteiden väsymisellä on kaikilla suora yhteys työtyytyväisyyteen ja alan vaihtamishalukkuuteen.</p>
<p>Leskinen, P. 2016. Suomi. Kohti parempaa työhyvinvointia. YAMK-opinnäytetyö.</p>	<p>Lasten ja nuorten toimialueen lähiesimiehet (N=17. Vastausprosentti 88,2%). Turun yliopistollinen keskus-sairaala.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus: Webproppi -kysely.</p>	<p>Tutkimus liittyi kehittämiprojektiin. Tutkimuksen tavoitteena oli: "kuvata lähiesimiesten kokemuksia avoimuuden, tasapuolisuuden ja vaikeiden asioiden esille ottamista lähijohtajuudessaan".</p>	<p>"Vaikeat asiat pyrittiin ratkaisemaan keskustelemalla. Avoimuus ja vaikeiden asioiden esille ottaminen toteutui lähiesimiesten mielestä hyvin johtajuudessa. Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen koettiin ongelmaliseksi."</p>
<p>Makkinen, I. 2011. Suomi. Hoitohenkilökunnan työpaikkakiusaaminen ja siihen yhteydessä olevat tekijät. Pro gradu -työ</p>	<p>Kahden sairaalan hoitohenkilökuntaa (N=182, vastausprosentti 88 %).</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, kyselylomake, jonka lisäksi neljällä mittarilla mitattu työhyvinvointiosio.</p>	<p>"Tarkoituksena oli kuvata työpaikkakiusaamisen esiintymistä hoitohenkilökunnan keskuudessa sekä työpaikkakiusaamiseen yhteydessä olevia tekijöitä".</p>	<p>Esimies tarvitsee koulutusta pystyäkseen ehkäisemään, tunnistamaan ja ratkaisemaan kiusaamisongelmia. Tarvitaan tukea omalta esimieheltään ja työterveysluollolta. Osastolle on hyvä laatia työpaikkakiusaamisen varalle yhteiset toimintaohjeet, joihin kaikki sitoutuvat.</p>
<p>Tuovinen, R. 2009. Suomi. Hoitohenkilöstön välinen työpaikkakiusaaminen erikoissairaanhoidossa. Pro gradu -työ.</p>	<p>Eri asteiset hoitajat (N=627, vastausprosentti 29 %) neljältä eri tulosalueelta Kuopion yliopistollisesta sairaalasta.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, kyselylomake.</p>	<p>"Tarkoituksena oli kuvata hoitohenkilöstön käsityksiä ja kokemuksia työpaikkakiusaamisen yleisyydestä, muodoista, käsittelystä ja ennaltaehkäisystä sekä taustamuuttujien yhteydestä niihin."</p>	<p>"Työpaikkakiusaaminen jäi useimmiten käsittelemättä ja kiusattu joutui selviytymään tilanteesta omien selviytymiskeinojensa avulla. Apu kiusaamistilanteissa koettiin riittämättömäksi. O-toleranssi ohjelman toteuttaminen ei ollut riittävän tuloksellista."</p>

ESIMERKKI AINEISTON AVAAMISESTA, PELKISTÄMISESTÄ JA ALAKATEGOROINNISTA

Taulukko 6. Esimerkki aineiston avaamisesta, pelkistämisestä ja alakategoroinnista

	SUORAT LAINAUKSET	PELKISTETYT ILMAUKSET	ALAKATEGORIAT
<p>8. TUOVI- NEN, R. 2009</p>	<p>"...tehtävä tarvittavia uudistuksia työympäristöjen ja -olosuhteiden parantamiseksi..." "...yhteistyön lisääminen eri henkilökuntaryhmien välillä..." "... ja kiireen tuntuun vaikuttaminen riittäväillä henkilökuntaresursseilla ja työskentelytapojen uudistamisella..." "Esimiesten ja hoitajien koulutuksessa on korostettava työhyvinvoinnin ja ammattimaisen käyttäytymisen sekä tiimityön merkitystä ja huolehdittava tiimityön riittävästä harjoittelusta..." "Esimiesten ja hoitajien koulutuksessa on opetettava myös ristiriitojen ratkaisumalleja..." "0-toleranssi -ohjelma on päivitettävä KYS:ssä ja sen tarkoituksen tehokkaammasta tiedottamisesta on huolehdittava." "...työpaikkakiusaamisesta aiheutuva rikosoikeudellinen vastuu..." "Esimiesten on huomioitava työyhteisössä kiusaamiselle mahdollisesti alttiimmat henkilöt..." "...tulisi olla yhteisesti sovitut, tiedossa olevat toimintaohjeet kiusaamistilanteeseen." "...on puututtava välittömästi havaitsemaansa työpaikkakiusaamiseen, raportoitava ja käsiteltävä tilanne." "...on arvioitava erityisesti kiusatun, mutta myös kiusaajan, jälkihoidon tarve..."</p>	<p>1.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ henkilökuntaryhmien välisen yhteistyön lisääminen ✓ henkilöstön opittava ristiriitojen ratkaisumalleja ✓ työskentelytapojen uudistaminen ✓ 0-toleranssi -ohjelman päivitys ja siitä tiedottaminen ✓ työnantajan velvoitteet (työturvallisuuslaki) ✓ nopea puuttuminen kiusaamiseen, sen raportointi ja käsittely ✓ jälkihoidon tarpeen arviointi sekä uhrille että kiusaajalle <p>2.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ työympäristöjen ja olosuhteiden toimivuus varmistettava ✓ riittävät henkilöstöressit ✓ ammattimainen käyttäytyminen, työhyvinvointi ja tiimityö korostettavia asioita koulutuksessa ✓ esimiesten on tiedostettava, ketkä ovat alttiita kiusaamiselle ✓ yhteisesti sovitut, tiedossa olevat toimintaohjeet kiusaamisen käsittelyyn 	<p>1.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Yhteistyön ja yhteisöllisyyden kehittäminen ➤ Esimiestaidot ➤ Esimiehen rooli ➤ Johtamistapa ➤ Esimiehen aktiivinen toiminta <p>2.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rakenteellisten tekijöiden korjaaminen ➤ Työkaluja kiusaamisen ehkäisyyn