

Salla Päivärinta

Työpaikkakiusaaminen

- sen seuraukset ja selviytymiskeinot

Opinnäytetyö
Kevät 2014
Sosiaali- ja terveysalan yksikkö
Sosiaalialan koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan koulutusyksikkö

Koulutusohjelma: Sosiaalian koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Sosionomi (AMK)

Tekijä: Salla Päivärinta

Työn nimi: Työpaikkakiusaaminen – sen seuraukset ja selviytymiskeinot

Ohjaaja: Arja Hemminki

Vuosi: 2014

Sivumäärä: 84

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyöni aihe on työpaikkakiusaaminen. Kiinnostus aiheetta kohtaan syntyi omista kokemuksistani työpaikalla ja siitä, että olen ollut mukana luottamus- henkilötoiminnassa useita vuosia. Tavoitteena on avata työpaikkakiusaamista ilmiönä, ja millaisia vakavia vaikutuksia sillä on niin työntekijään, hänen läheisiinsä, työpaikkaan ja koko yhteiskuntaan. Selvitän, mikä on ja mikä ei ole työpaikkakiusaamista ja epäasiallista häirintää. Kuvaan sitä, millaiseksi kiusaaja työpaikalla koetaan. Tutkin tämän ilmiön seurauksia ja selviytymiskeinoja.

Tutkimuskyselyyni olen löytänyt vastaajia suljetun verkkoyhteisön kautta. Kehtään vastaajista en tuntenut aikaisemmin. Olen käyttänyt laadullista tutkimusmenetelmää ja siinä narratiivista näkökulmaa kirjoitusten muodossa. Tutkittavat ovat vastanneet kirjallisesti kysymysteni perusteella niin laajasti kuin ovat halunneet. Vastaajia oli kaikkiaan 14 henkilöä.

Tämä tutkimus selvittää, millaisia psyykkisiä, fyysisiä, sosiaalisia ja taloudellisia seurauksia työntekijälle on työpaikkakiusaamisen kohteeksi jouduttuaan aiheutunut. Seuraukset ovat pääosin hyvin vakavia, ja osa on menettänyt työkykynsä kokonaan. Lopuksi tutkimuksessa kerron, miten työpaikkakiusaamisen uhrin ovat selvinneet elämässään eteenpäin. Uhrin avun ja tuen saaminen Suomessa on vaikeaa. Työpaikkakiusaaminen ilmiönä on usein vaiettu tabu, vaikka hyvin monella työpaikalla on laadittu ohjeet epäasiallisen kohtelun ehkäisemiseksi. Suomen lainsäädäntö on myös kattava syrjinnän, epäasiallisen kohtelun ja henkisen väkivallan ehkäisemiseksi ja työturvallisuuden edistämiseksi.

Avainsanat: työpaikkakiusaaminen, epäasiallinen kohtelu, seuraukset, selviytymiskeinot, työhyvinvointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Social Work

Specialisation: Bachelor of Social Work

Author/s: Salla Päivärinta

Title of thesis: Bullying at Work – Consequences and Methods to Cope

Supervisor(s): Arja Hemminki

Year: 2014

Number of pages: 84

Number of appendices: 1

The topic of my thesis is workplace bullying, also known as mobbing. My own workplace experiences and the fact that I have been active as a person elected to a position of trust for many years were the reasons I chose this topic. The aim is to describe mobbing as a phenomenon and the effects it has on the employee, their close relatives, workplace and the whole society. I will clarify what is considered as mobbing or inappropriate harassment and describe how the bully is viewed in the workplace. Furthermore, I will investigate the consequences and methods to cope with this phenomenon.

The interviewees for the research were found from an enclosed internet community. All the interviewees were previously unknown to me. Qualitative research with narrative method was used for text format. Based on my questions, the interviewees have answered in writing as broadly as they wanted.

The study explores what kind of mental, physical, social and financial consequences the employees have encountered after being the victims of workplace bullying. The consequences are mostly very serious, and some have completely lost their working ability. In the end of this study, I will describe how mobbing victims have been able to continue their lives. Getting help and support in Finland is difficult. The phenomenon of workplace bullying is often a taboo, even though instructions to avoid inappropriate behavior have been made in many workplaces. The prevention of discrimination, inappropriate behavior and mental violence, as well as improving workplace safety are all included in the Finnish law.

Keywords: bullying at work, mobbing, inappropriate behavior, consequences, solutions, well-being at work

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET	8
3 TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN	13
3.1 Työpaikkakiusaaminen Suomessa.....	13
3.2 Mikä on työpaikkakiusaamista?.....	16
3.3 Mikä ei ole työpaikkakiusaamista?	19
4 VUOROVAIKUTUS JA ILMAPIIRI TYÖPAIKALLA.....	21
4.1 Hyvä vuorovaikutus.....	21
4.2 Läsnäoloviestintä	22
4.3 Työyhteisön ilmapiiri.....	24
5 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN.....	27
5.1 Esimiestaidot.....	27
5.2 Johtaminen ja työhyvinvointi	28
6 TYÖPAIKKAKIUSAAMISEN VAIKUTUKSET	31
6.1 Miten työpaikkakiusaaminen vaikuttaa työpaikalla?	32
6.2 Millaiseksi kiusaaja koetaan?	35
6.3 Kiusaamisen vaikutukset kiusattuun	37
6.4 Kiusaamisprosessin eteneminen.....	39
7 TYÖPAIKKAKIUSAAMISEN TUNNISTAMINEN JA SIIHEN PUUTTUMINEN	41
7.1 Puuttuako vai ei?.....	42
7.2 Epäasiallisen käytöksen ja työpaikkakiusaamisen puheeksi ottaminen	44
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	46

8.1 Aineiston keruu	46
8.2 Aiheen rajaaminen ja tutkimuskysymykset.....	47
8.3 Kysely tutkimusmenetelmänä	48
8.4 Aineiston analyysi	48
8.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	49
9 TUTKIMUSTULOKSET	51
9.1 Työpaikkakiusaamisen kokemukset.....	51
9.1.1 Kokemukset kiusaamisesta.....	52
9.2 Työpaikkakiusaamisen seuraukset	54
9.2.1 Fyysiset seuraukset	55
9.2.2 Psyykkiset seuraukset.....	57
9.2.3 Sosiaaliset seuraukset	58
9.2.4 Taloudelliset seuraukset	60
9.3 Avun hakeminen ja saaminen	62
9.4 Selviytymiskeinot.....	66
10 JOHTOPÄÄTÖKSET	69
11 POHDINTA	75
LÄHTEET	77
LIITE	83

1 JOHDANTO

On mahdotonta sanoa, mikä on kenellekin sopivasti.
 Se mikä toiselle on vähän, voikin toiselle olla liikaa.
 Jaksamme eri asioita ja eri määrän.
 Voimat riippuvat niin monesta tekijästä.
 Toiselle sama asia on alku, toiselle viimeinen pisara,
 jonka myötä malja läikkyi yli.
 Näinkö vähästä, ajattelee joku.
 Mutta mistä hän tietää, miten paljon maljassa jo oli.
 ~ *Hanna Ekola/Valoa ja Voimaa*

Epäasiallinen kohtelu, häirintä ja työpaikkakiusaaminen ovat hyvin vaikeita asioita. Suomalaiseen luonteeseen kuuluu kenties olla hienotunteinen niin, ettei puututa toisten asioihin. Arkaluonteisista asioista ei haluta puhua niiden kanssa, joita asia koskee. Moni epäasiallista kohtelua osakseen saanut ei anna suoraa palautetta takaisin, vaan kertoo asiasta kolmannelle ihmiselle. Huono kohtelu työpaikalla on usein useamman tiedossa, mutta siihen ei haluta puuttua. Ei haluta joutua asemaan, jossa pitäisi valita olla jonkun puolella ja jotain toista vastaan. Kuitenkin jo se, että ihmiselle on kerrottu kokemuksista, on mukana oloa. Aina tulisi mielestäni kuitenkin yrittää nähdä asiat monelta kannalta ja suhtautua mahdollisimman objektiivisesti tapahtumiin.

Minua huolestuttaa suomalaisen työelämän nykytila. Mietityttää, millainen osuus entistä kovemmillä tehokkuusvaatimuksilla, kiireellä, valtavalla kilpailulla työpaikoista ja organisaatiomuutoksilla on epäasialliseen kohteluun ja työpaikkakiusaamiseen. Mietin, kuinka paljon kiusaamiskokemuksilla on vaikutuksia uupumukseen ja masennukseen. Pohdin, voiko ihmissuhdeongelmilla olla osuutensa monille pitkille sairauslomille, työkyvyttömyyseläkkeille, työpaikan vaihdoksille tai työelämästä pois jäämiselle kokonaan. On ristiriitaista, miten työuria tulisi pidentää ja kuitenkin niin moni uupuu, sairauspoissaolot lisääntyvät ja moni joutuu luovuttamaan jo paljon ennen virallista vanhuuseläkeikää (Kess ja Kähönen 2010, IX; Hellsten 2007, 176).

Haluan selvittää, millainen käytös voidaan tulkita epäasialliseksi kohteluksi, häirinnäksi tai työpaikkakiusaamiseksi. Selvitän, mikä on normaalielämään kuuluvaa ihmisten välistä kanssakäyntiä, johon sisältyy ristiriitoja ja väärinkäsityksiä. Haluan myös tuoda esiin, millaiset asiat kuuluvat työnantajan työnjohto-oikeuden piiriin. En halua korostaa kenenkään roolia kiusaajana tai kiusattuna, vaan yritän käsitellä aihetta mahdollisimman yleisluontoisesti ja neutraalisti. Olen saanut tutkimusaineistooni kirjoituksia monelta työpaikkakiusaamista kokeneelta ihmiseltä, ja kerron heidän kokemuksistaan. Tutkimuksen tarkoitus on tehdä näkyväksi, miten työpaikkakiusaamisesta on selvitty. Tarkoituksena on myös kartoittaa, mistä työpaikkakiusaamista kokeneet ovat saaneet apua.

Tein tutkimuksen laadullisena tutkimuksena ja kyselymuodossa, koska en halunnut tehdä tutkimusta vain omalle asuinpaikkakunnalleni tai asuinalueelleni. Haastatteluja ei kuitenkaan ajankäytöllisesti tai taloudellisesti ollut mahdollista tehdä, siksi päädyin kirjalliseen kyselyyn. Tutkimukseeni vastasi 14 henkilöä eri aloilta ja monenkokoisista yrityksistä. Vastaukset ovat laajoja ja niistä on löytynyt vastauksia hakemiini kysymyksiin. Vastajista yksi on mies, muut naisia. Vastajien ikä vaihtelee 34 vuodesta 59 vuoteen.

Tutkimuksen tausta ja tavoitteet –luvussa kerron tutkimukseni taustaa ja miksi valitsin tämän aiheen. Työpaikkakiusaaminen-aiheisessa luvussa on teorian tietoa siitä, minkä voidaan katsoa täyttävän työpaikkakiusaamisen kriteerit ja minkä taas katsotaan olevan normaalia työyhteisössä tapahtuvaa vuoropuhelua ja käyttäytymistä. Kerron myös, millaiseksi kiusaaja koetaan. Luvussa neljä pohdin vuorovaikutuksen haasteita ja viidennessä luvussa avaan johtajuuden roolia ja merkitystä työyhteisössä. Kuudes luku sisältää tietoa työpaikkakiusaamisen vaikutuksista ja seitsemännessä luvussa käsittelen sitä, miten työpaikkakiusaamiseen ja epäasialliseen käyttäytymiseen tulisi puuttua. Kahdeksas luku selvittää tutkimuksen toteutuksen ja tutkimustuloksista kerron sen jälkeen. Johdospäätösluvussa peilaan keskeisiä tutkimustuloksiani tutkimuskysymyksiin ja pohdintaluvussa mietin omaa kasvuani opinnäytetyön prosessin aikana ja koko opiskeluajan vaikutusta. Pohdin myös sosionomikoulutuksen näkökulmasta mahdollisia keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET

Opinnäytetyöni aihe alkoi kiinnostaa minua omien kokemusteni seurauksena. Epäasiallinen käyttäytyminen, häirintä ja työpaikkakiusaaminen ilmiönä alkoi kiinnostaa minua enemmän. Selvitän, mitä epäasiallisella käyttäytymisellä ja työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan. Kerron, mikä ei ole kiusaamista, vaan normaaliin työpaikkaan kuuluvaa ohjeistusta ja sääntöjen noudattamista. Halusin selvittää, millaisia kokemuksia kiusaamisesta työpaikoilla on ja millaisia keinoja työpaikoilla voisi olla puuttua tällaiseen aiheeseen. Kerron, miten epäasialliseen käyttäytymiseen tulisi puuttua ja mitkä ovat ne tahot, joiden puoleen voi kääntyä epäselvissä tilanteissa. Kerron myös, minkälaisia seurauksia työpaikkakiusaamista kokeneille tutkittaville on aiheutunut.

Tämä tutkimus on tehty työpaikkakiusatun näkökulmasta. Olen tehnyt laadullisen tutkimuksen työpaikkakiusaamista kokeneille miehille ja naisille, jotka ovat eri aloilla työssä ja eri puolilta Suomea. Vastanneita on yhteensä 14. Kyselyyn on vastattu laajasti, kertomustenkin muodossa. Riippumatta työpaikasta, alasta tai työehtosopimuksista, työpaikkakiusaaminen, epäasiallinen kohtelu ja häirintä ovat sellaista käytöstä, mitä ei tule työturvallisuuslain mukaan sallia työpaikoilla. Työnantajalla on työturvallisuuslain mukaan velvollisuus vastata työn kuormituksen ja henkisen terveyden vaarantavista riskitekijöistä (Kääriäinen 2012, 23).

Tutkimuskysymyksiäni tässä tutkimuksessa ovat:

1. Mitä tai minkä olet kokenut kiusaamisena, ja kenen taholta?
2. Mistä tai keneltä/keiltä olet saanut apua, millaista apua?
3. Millaisia seurauksia kiusaamisesta on sinulle aiheutunut?
4. Millaisia selviytymiskeinoja olet löytänyt ja miten koet selvinneesi kiusaamisesta?

Käsittelen vain työpaikan sisäisiä ristiriitoja ja ongelmia, en esimerkiksi asiakkaiden taholta kohdattua väkivaltaa. Olen pohtinut sitä, miksi työpaikkakiusa-

misessa Suomella on kyseenalainen kärkisija Euroopan maista (Eriksson 2010, 92). Mietin, vallitseeko meillä edelleen puhumattomuuden kulttuuri, vaikka sosiaalisuus tuntuu lisääntyneen. Pohdin sitä, että kun vuorovaikutuksen välineet laajenevat, kutistuuko aito, kasvokkainen vuorovaikutus.

Suomessa työyhteisöissä ei ole syntynyt ongelmien käsittelykulttuuria. Negatiiviset tunteet tulee pitää näkymättömissä, ja pahanolontunteille kehitetään jokin kohde, esimerkiksi yrityksen johto. (Juuti 2013, 83.) Mielestäni emme työpaikalla osaa ottaa vastaan kritiikkiä, emmekä osaa sitä rakentavasti esittää. Loukkaannumme herkästi, mutta emme näytä sitä samalla tavoin kuin läheisillemme kotona. Asiat jäävät auki. ”Suomalaisia voi pinota vaikka sylikkäin yhteen, kunhan niiden ei tarvitse katsoa toisiaan silmiin”, kärjistää Jouni Tikkanen (2003) analysoidessaan suomalaisten joukkoliikennekäyttäytymistä.

Halusin selvittää, millaisia vaikutuksia ja seurauksia työpaikkakiusaamista kokeneille on aiheutunut ja millaisia selviytymiskeinoja he ovat löytäneet. Halusin ottaa selvää, mistä kiusaamisen kohteena oleva työntekijä saa apua. Halusin saada tietää, hoitavatko työpaikat ja esimiehet velvollisuutensa kiusaamistapauksissa. Olin kiinnostunut siitä, miten kiusaamisen kokemukset vaikuttavat työntekijään, työyhteisöön ja työkykyyn.

Työpaikkakiusaamisesta ilmiönä löytyy melko paljon suomenkielistä materiaalia ja tutkimuksia. Vähemmän on kuitenkin saatavissa tutkimustietoa siitä, millaisia seurauksia, hyvin vakaviakin, työntekijöille on kiusaamisesta aiheutunut. Usein sairauslomaan oikeuttava diagnoosi on masennus tai jokin muu psyykkinen sairaus. Yleispäteviä keinoja selviytymiseen työpaikkakiusaamisen raskaasta koetelemuksesta ei juuri ole löydettävissä. Kiusaaminen on toki aina henkilökohtainen kokemus ja kukaan ei koe kiusaamista koskaan aivan samalla tavalla. Kenenkään kokemuksia ei koskaan pidä vähätellä tai mitätöidä. Kokemus on aina tosi. Voimavarojen ehtyessä ei välttämättä jaksa itse hakea tietoa ja neuvoja. Vertaistukiryhmiä tähän arkaan aiheeseen ei liene montaa. Internetissä joissain yhteisöissä on joitakin kiusattujen suljettuja ryhmiä, tosin niissäkin on esiintynyt

epäasiallista käyttäytymistä ja häirintää. Kun luottamus työkaveriin on mennyt, uskaltaako luottaa ventovieraaseen?

Marja Eriksson kertoo artikkelissaan kirjassa *Valta Suomessa* (2010, 192) loka-kuussa 2008 Kauppalehden uutisoimasta tutkimuksesta, jonka mukaan Euroopan maista Suomi piti kärkisijaa työpaikkakiusaamisessa. Euroopan Unioni on vuonna 2000 teettänyt tutkimuksen, jonka mukaan Pohjoismaissa esiintyi työpaikkakiusaamista kolme kertaa enemmän verrattuna Välimeren maihin (Reinboth 2006, 19). Myös Markku Salo (2011, 227) toteaa tutkimusten todentavan saman asian. Tilastoja saattavat Salon mukaan selittää myös erilaiset kulttuurit.

Tuore yhdysvaltalainen tutkimus Buffalon yliopistossa tutki Treadwayn (2013) johdolla työpaikkakiusaamista. Tulosten perusteella kiusaaja on työpaikalla usein sosiaalisen kyvykkyytensä ansiosta johdon suosiossa sekä saavuttaa arvostusta ja paremman aseman, vaikka samaan aikaan systemaattisesti kiusaa työkavereitaan. Mielestäni tutkimustulos kertoo kiusaajan kyvystä miellyttää toisten kustannuksella niitä, joista on hänelle hyötyä. Heiniluoto ja Tikkanen Saimaan ammattikorkeakoulussa tutkivat vuonna 2011 (36–37) työpaikkakiusaamista sosiaali- ja terveystieteiden alalla. He tutkivat kiusaamisen syitä ja seurauksia. Tämän tutkimuksen mukaan lähes jokainen kiusaamista kokenut oli kertonut jollekin kiusaamisesta, mutta vain joka viides tapaus oli käsitelty virallisesti. Vain puolet vastaajista oli sitä mieltä, että kaikkia osapuolia kuunneltiin tasapuolisesti. Tämä on mielestäni osoitus siitä, että Suomessa mielellään suljetaan silmät epämiellyttäviltä asioilta, ettei niihin tarvitsisi ”sekaantua”.

Tarita Tuomola tutki Helsingin yliopistossa vuonna 2005 työpaikkakiusaamisen kokemuksia ja selviytymistä siitä. Tutkimuksessa kiusattuja yhdisti vahva moraalinen identiteetti, kiltteys ja he olivat työssään tunnollisia. He kokivat tärkeäksi oikeudenmukaisuuden ja yhteisöllisten etujen puolustamisen sekä heikompien puolesta toimimisen. Mielestäni tämä kertoo siitä, että kiltit ja tunnolliset ovat ”helppo” kohde kiusaamiselle. Riikka Öström (2011) tutki työpaikkakiusaamista ravintola-alalla ja teki opinnäytetyönsä Vaasan ammattikorkeakoulussa. Tutkimuksen tärkeimmät tulokset olivat, että johtajuudella on positiivista tai negatiivista

vista vaikutusta kiusaamiseen työpaikalla. Öströmin tutkimuksen mukaan työpaikan koolla ei ole merkitystä, naisia kiusataan enemmän, ja erilaisuus on riskitekijä kiusaamiselle. Mielestäni tätä tutkimus puhuu sen puolesta, että johtajalla on hyvin suuri valta vaikuttaa joko kiusaamisen kitkemiseen tai sen sallimiseen.

Työpaikkakiusaamisella on todettu olevan yhteys myöhempiin uniongelmiin, tuhansia Helsingin kaupungin työntekijöitä kattaneessa tutkimuksessa kerrotaan. Tutkimuksen aikana viisi prosenttia ihmisistä sanoi kokevansa parhaillaan kiusaamista työpaikallaan. Tämän lisäksi kahdeksan prosenttia kertoi havainneensa toistuvaa kiusaamista. (Hurme 2011.) Raija Tuovisen vuonna 2009 Kuopion yliopistossa tekemä tutkimus hoitohenkilöstön välisestä työpaikkakiusaamisesta kertoo, että kiusaamisen kohteena oli ollut joka viides hoitaja. Tutkimuksen mukaan 90 % hoitajista oli havainnut kiusaamista työpaikalla. Tutkimustulos puhuu karua totuutta siitä, miten yleistä työpaikkakiusaaminen suomalaisilla työpaikoilla on.

Aliisa Asumalahti Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa oli tehnyt tutkimuksen työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisystä ja hallinnasta esimiehen näkökulmasta vuonna 2011. Sen mukaan työpaikkakiusaaminen on aito ongelma. Tutkimuksen mukaan esimiehet olivat tietoisia kiusaamisen negatiivisista seurauksista yksilöön ja koko työyhteisöön, mutta kokivat puuttumisen siihen vaikeaksi ja ongelmat hankaliksi selvittää. Hankaluutena oli lisäksi se, että kiusaamistapauksia ei ollut helppoa havaita. Osa esimiehistä koki puuttumisen epämiellyttäväksi. Asumalahden tutkimus mielestäni paljastaa, kuinka vaikeana esimiehet pitävät hankaliin asioihin ja työntekijöiden välisiin ristiriitoihin puuttumista ja ehkä siitä syystä eivät aina toimi, vaikka olisivat tietoisia kiusaamisesta.

Maria Mustarannan tuoreessa artikkelissa (2014) kerrotaan hiljattain tehdystä kyselystä Helsingin sanomien lukijoille, ja sen mukaan suurimmat syyt pahoinvointiin työpaikoilla olivat työkavereiden syrjivä käytös, kiusaaminen, säästötoimet ja uudistukset työpaikalla sekä epäselvyydet johtamisessa. Myös alaiset kiusasivat esimiehiä. Turunen kirjoittaa uusimmassa Ahjo-lehdessä metalliliiton jäsenille tehdystä tutkimuksesta, jonka mukaan 14 vastaajan tapauksessa

kymmenessä kiusaaminen oli loppunut vasta sitten, kun kiusattu oli lähtenyt kokonaan pois työyhteisöstä. Kiusaamiseen olivat syyllistyneet sekä esimiehet että työkaverit. (Turunen 2013, 10–15.) Kaikki nämä tutkimukset ovat hyvin yhteneväisiä toistensa kanssa ja kertovat mielestäni siitä, että suomalaisilla työpaikoilla ei ole riittäviä keinoja puuttua ihmisten välisiin ongelmiin tai ei ole riittävästi kokemusta ja rohkeutta ottaa näitä keinoja käyttöön.

3 TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN

Kun työyhteisö on terve, työn tekeminen rauhassa ja hyvä yhteishenki ovat lähes itsestäänselvyksiä. Uskalletaan olla reilusti eri mieltä tarvitsematta pelätä toisten reaktioita. Yhteistyö sujuu. Ongelmat otetaan esille ja niitä ratkotaan yhdessä. (Sairo 2012.) Joskus kuitenkin monet eri syyt voivat altistaa huonolle ilmapiirille ja yhteishenki rakoilee. Ihmiset reagoivat eri tavoin asioihin. Jos asioita ei selvitetä, ne saattavat paisua valtaviin mittasuhteisiin ja aiheuttaa huonoa käytöstä, häirintää, epäasiallista kohtelua ja työpaikkakiusaamista. Kuka tahansa missä tahansa organisaatiossa voi joutua kiusaamisen uhriksi.

Työpaikkakiusaaminen on jo sanana voimakas ja herättää tunteita. Monesti mieluummin puhutaankin epäasiallisesta kohtelusta ja vastuuttomasta työkäyttäytymisestä. Ensireaktio useimmilla työpaikkakiusaamisesta kuullessaan on kieltäminen. Uskon sen johtuvan siitä, että ei haluta tunnustaa, että omalla työpaikalla tapahtuisi kiusaamista. Tässä erityisesti esimiehillä on vastuunsa, sillä heidän vastuullaan on työntekijöiden hyvinvointi, jota kiusaaminen huomattavasti heikentää.

Jokaisella työpaikalla on hyvä käydä henkilöstön kanssa läpi ohjeet ja säännökset siitä, mikä on hyväksyttävää käytöstä ja mitä ei sallita. Organisaation pelisäännöt on aiheellista selvittää jokaiselle heti työsuhteen alussa ja kerrata niitä säännöllisesti yhteisissä palavereissa. Työn tekemisen sujuminen tulee olla työnantajan keskeisin tavoite. Työntekijöiden hyvinvointi mahdollistaa työn tekemisen parhaalla mahdollisella tavalla. Työhyvinvoinnin parantaminen on merkittävässä asemassa työurien pidentämiseen. (Havunen & Lavikkala 2010, 84.)

3.1 Työpaikkakiusaaminen Suomessa

Monissa organisaatioissa on työn luonne viime vuosina muuttunut tiimityöskentelyksi. Tiimeihin ei aina valita vapaaehtoisia, vaan tiimit muodostetaan muilla perusteilla (Niemi 2012, 66). Vuorovaikutustaidoille on asetettu uusia haas-

teita. Palkkausjärjestelmiin on tullut mukaan pisteitä, joita jaetaan henkilökohtaisten saavutusten ja taitojen mukaisesti. Kaikki tämä on otollista maaperää kiusaamiselle. (Kess ja Kähönen 2010, 4.)

Viimeisen vuosikymmenen aikana suomalainen työelämä on muuttunut hyvin paljon. Organisaatioissa suunnitellaan yhä enemmän keinoja, joilla työntekijät ylttäisivät parempaan tehokkuuteen ja tätä kautta tuloksellisuuteen. Tulokortteja luodaan ja palkat perustuvat henkilökohtaisiin pisteisiin, joista kilpaillaan. Tulokorttien maailmassa työntekijät asetetaan eriarvoiseen asemaan. Kaikki eivät saa olla yhtä hyviä. Suoritteiden perusteella työntekijät ovat kilpailuasetelmasa, mikä vähentää toiselle annettavaa tukea ja apua. Tämä lisää klikkejä ja kyräilyä, mikä osaltaan vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. Huono ilmapiiri aiheuttaa helposti epäasiallista kohtelua ja kiusaamista. (Turunen 2013, 63.) Myös yhteisöllisyydestä voisi palkita, eli toisten auttaminen ja tiedon jakaminen tulisi huomioida palkitsemisnäkökulmassa (Turunen 2013, 67).

Viime vuosikymmeninä kiusaaminen on yleistynyt Suomessa ja Jokinen (2010, 142–143) kertoo että Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän työolobarometrin mukaan vuonna 2011 oli 29 % palkansaajista havainnut kiusaamista työpaikallaan. Jatkuvat muutokset altistavat stressille ja uupumiselle. Palautumiselle ja tasaantumiselle ei jää aikaa ja uupuminen saattaa aiheuttaa lopulta masennusta. (Nummelin 2008, 82–83.) Kiire, kilpailu, ajankäytön riittämättömyys ja voimakas elämänhallinnan tarve saattavat aiheuttaa ristiriitoja, jotka voivat altistaa uupumukselle (Malinen 2010, 170).

Juha Siltala puhuu työn vaihtosuhteesta. Sillä tarkoitetaan sitä, millä työmäärällä ja millaisilla ehdoilla voi saavuttaa sellaisen elämän, jossa voi olla tyytyväinen ja jolla pärjää. Se ei tarkoita pelkästään aineellisia saavutuksia, vaan myös sitä, että on riittävästi vapaa-aikaa sekä tarpeeksi voimavaroja kyetäkseen nauttimaan vapaa-ajasta. (Siltala 2007, 16.) Ylikorostunut kilpailu altistaa kiusaamiselle. Kilpailua käydään tiimien välillä ja sisällä. Kilpailua lisäävät heikko johtaminen, tulostavoitteiden korostaminen, henkilöstöressurssien karsiminen ja ihmisten välinen vastakkainasettelu. (Reinboth 2006, 39.)

Työpaikalla tapahtuvaan kielteiseen käyttäytymiseen alettiin kiinnittää huomiota Suomessa 1990-luvun alussa. Aluksi puhuttiin henkisestä väkivallasta, ja myöhemmin ilmiöstä alettiin käyttää yleisesti sanaa työpaikkakiusaaminen. Työturvallisuuslaki astui voimaan vuonna 2003. Laissa puhutaan häirinnästä ja epäasiallisesta kohtelusta. (Vartia ym. 2008, 7.) Mietin, että epäasiallinen kohtelu terminä saattaa madaltaa kynnystä puuttua tapauksiin helpommin verrattuna kiusaaminen-termiin.

Työyhteisön ratkaisemattomat ongelmat aiheuttavat turhia kustannuksia. Asiakaspalvelu saattaa olla puutteellista, työn kuormittuminen jakaantuu epätasaisesti, sairauslomiat lisääntyvät, stressin kokeminen kasvaa. Jaksaminen on koe-tuksella ja uupumisen riski nousee. Jos ilmapiiri on työpaikalla huono, lyhyet sairauspoissaolot lisääntyvät. Ongelmakäyttäytyminen lisääntyy ja kiusaamiselle on otollisempi maaperä. (Havunen ja Lavikkala 2010, 68–72.) Sairauspoissaoloista mielestäni syyllistetään poissaolijaa, sillä monesti hänen työnsä joutuu joku muu tekemään. Tämä taas saattaa aiheuttaa uusia sairauspoissaoloja.

Itse työ ei yleensä rasita ihmistä niin paljon kuin muut seikat työpaikalla. Jos tehtäviä ja ansioita jaetaan epäoikeudenmukaisesti, vertaissuhteet työpaikalla eivät ole reiluja. (Siltala 2007, 21.) Kun työyhteisössä voidaan hyvin, sillä on merkittäviä taloudellisia vaikutuksia niin välillisesti kuin välittömästäkin. Kustannukset pienenevät poissaolojen ja tapaturmien ollessa vähäisempiä ja tuloksellisuus kasvaa työtyytyväisyyden, työilmapiirin ja asiakaspalvelun ollessa parempaa. (Manka 2011, 38.)

Organisaatioissa on viime vuosina ja vuosikymmeninä tapahtunut suuria muutoksia Suomessa. Tämä tuntuu olevan jo trendi. Kaikenlaiset muutostilanteet aiheuttavat epävarmuutta ja pelkoa omasta asemasta työmarkkinoilla. Muutokset organisaatioissa ovat oivallinen maaperä erilaisille häiriöille viestinnässä, joka koetaan useimmiten liian vähäiseksi. Vastauksia ei saada, huhut aiheuttavat kielteisiä tulkintoja ja vaikuttavat väistämättä työpaikan ilmapiiriin. (Räty 2013, 7.) Palaverieihin ei satsata. Toisaalta, tietoa voidaan pantata, mutta joskus palavereja vältellään siksi, että asioista ei sallita olla eri mieltä. Joskus aja-

tustenvaihdolle ei nähdä mitään tarvetta organisaatiossa, jossa ongelmiakaan ei haluta nähdä. Tiedon panttaamista voidaan käyttää myös vallankäytön ja siten kiusaamisen välineenä. Väärä tieto voi lisätä virheiden tekemisen riskiä. (Reinboth 2006, 135.)

3.2 Mikä on työpaikkakiusaamista?

Kiusaamiseksi katsotaan käytös, joka on jatkuvaa ja toistuvaa toisen ihmisen kielteistä kohtelua, loukkaamista, mitätöintiä ja alistamista. Kiusaamisen tunnusmerkkejä ovat säännöllisyys ja pitkäkestoisuus. Työpaikkakiusaamista tai henkistä väkivaltaa on prosessi, johon osallistuu yksi tai useampi työyhteisön jäsen, tutkimusten mukaan useimmiten työkaveri, toiseksi useimmiten esimies. Kiusaamisella tai henkisellä väkivallalla työpaikalla tarkoitetaan muun muassa kohtuuttomien työmäärien vaatimista tai liian kireiden aikataulujen noudattamista. Se voi olla tiedon tai kokousten ulkopuolelle jättämistä. Kiusaaminen voi olla myös osaamisen aliarvioimista ja sosiaalista eristämistä. Myös perättömien tietojen levittäminen ja mielenterveyden kyseenalaistaminen on vakavaa kiusaamista. Sanaton kielteinen viestintä, maineen tai aseman loukkaaminen ja aiheeton arvostelu katsotaan kiusaamiseksi. Kiusaaminen ilmenee myös työnteen vaikeuttamisena, uhkauksina, sukupuolisena häirintänä ja nöyryyttämisenä. Myös kiroilu, nimittely, huutaminen ja epätasa-arvoinen käyttäytyminen voidaan tulkita kiusaamiseksi. Negatiivisen ilmapiirin ja klikkien luominen tulkitaan myös epäasialliseksi käytökseksi. Joidenkin työntekijöiden suosiminen on myös epäasiallista kohtelua. Kiusaamista on myös syrjintä sukupuolen, iän, uskonnon, ihonvärin tai sosiaalisen aseman perusteella. Seksuaalinen vihjailu, ehdottelu ja käytös on epäasiallista ja koetaan kiusaamisena. (Havunen & Lavikkala 2010, 105–106; Jokinen 2012, 18; Kela 2012, 1–2; Kess & Kähönen 2010, 16; Kinnunen 2011, 9; Nummelin 2008, 113; Skurnik-Järvinen 2013, 57-58.)

Kiusaaminen työpaikalla kuvataan vihamieliseksi ja epäeettiseksi käytökseksi systemaattisesti, säännöllisesti ja pitkäkestoisesti yhtä ihmistä kohtaan yhden

tai useamman henkilön toimesta (Duffy & Sperry 2012, 42). Kiusaamiseen liitetty negatiivinen käytös voidaan jakaa neljään päätyyppiin. Persoonallinen eroavaisuus: tähän liittyy nöyryyttämistä, persoonaan kohdistuvaa kritiikkiä, naurunalaiseksi saattamista tai halventavia kommentteja, joilla heikennetään kohteen koskemattomuutta tai asemaa. Uhkailu: fyysisellä tai psykologisella väkivallalla uhkailu, vallan väärinkäyttöä, jossa kohteella ei ole mahdollista puolustautua tai toimia muullakaan tavalla apua saadakseen. Työperäinen kiusaaminen: tietojen salaamista, vastuiden pois ottamista, liikaa työkuormitusta tai ansiön jakamista muille kuin sille, jolle se kuuluu. Sosiaalinen eristäminen: välien katkaisemista, puhumattomuutta, eristämistä, syntipukiksi leimaamista tai syrjintää muiden työntekijöiden taholta. (Tehrani 2012, 4.)

Henkilökohtaiset suhteet saattavat aiheuttaa suosimista ja erityiskohtelua, mikä myös osaltaan voi aiheuttaa uhkaa tasavertaiselle ja ammattimaiselle käytökselle. Esimiehen tulisi olla sosiaalisesti älykäs ja tarpeeksi kiinnostunut työyhteisöstään osallistuakseen sen arkeen. Siten hänen olisi helpompi havaita, mitä työyhteisössä tapahtuu. (Korhonen 2009, 19; Heiskanen 2011, 55.) Kun ilmapiiri on hyvä ja kannustava, se on edellytys hyvälle työmotivaatiolle. Motivaatio vaikuttaa työn laatuun ja tuloksiin ja lisää entisestään työtyytyväisyyttä. (Nummelin 2008, 69.)

Kiusaamista tapahtuu paljon työolosuhteissa, joissa on muun muassa epäselviä tehtävänjakoja, pienet vaikutusmahdollisuudet, jatkuva kiire ja liian paljon työtä. Myös ongelmat tiedonkulussa, saneeraukset ja epävarmuus tulevaisuudesta saattavat vaikuttaa kiusaamisen esiintymiseen. (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2008, 27.) Hyvin usein esimies selittää tapahtumat työnjohdolliseksi toiminnaksi, ei kiusaamiseksi (Korhonen 2009, 83). Toisaalta usein myös kiusaava työntekijä onnistuu manipuloimaan esimiehen niin taitavasti, että ulkopuolisten on hyvin vaikea uskoa, että kiusaamista olisi tapahtunut. Monesti voi käydä jopa niin, että kiusaamisen uhri syyllistetään. (Korhonen 2009, 50–51; Nummelin 2008, 114.)

Jos esimies ei ole kiinnostunut työyhteisönsä kaikista jäsenistä ja suosii joitakin työntekijöitä, hänen on vaikeampi toimia puolueettomasti ja neutraalisti. Silloin hän saattaa osallistua tahtomattaan tai tahallisesti epätasa-arvoiseen kohteluun. Tämä vaikuttaa kielteisesti työilmapiiriin. Yksi tasa-arvoisuuden kompastuskivistä onkin puolueellisuus eli joskus esimies ei osaa tai ei halua katsoa asioita eri näkökulmista eikä kuunnella kaikkia osapuolia. (Vartia 2012.) Esimiehen tulee aina muistaa asemansa työpaikalla eli hänellä on auktoriteettiasema alaisiinsa nähden. Liian tuttavalliset välit vain joidenkin työntekijöiden kanssa voivat aiheuttaa epätasapainoa työyhteisölle ja ryhmädynamiikka kärsii. Toisaalta esimies ei saisi piiloutua asemansa taakse ja olla kirjaimellisesti tai kuvaannollisesti liian kaukana työntekijöistään ja heidän arjestaan. (Räty 2013, 7.)

Esimiehelle tulisikin antaa enemmän mahdollisuuksia läsnäoloon alaiensa kanssa. Kehityskeskustelut ovat hyviä kohtaamisia esimiehelle ja alaiselle oppia tuntemaan toisensa. Mielestäni tällaisia keskusteluja voisi olla enemmänkin. Mielestäni kaikkia henkilökohtaisia asioita ei tarvitse eikä pidäkään tuoda mukanaan työpaikalle ja tietynlainen etäisyys tulisi voida säilyttää. Työn ja vapaaajan suhde tulisi pyrkiä tasapainottamaan ja pitämään tarpeeksi erillään toisistaan, ettei kumpikaan pääse vaikuttamaan toisiinsa liikaa (Havunen & Lavikkala 2010, 73). Olemme kuitenkin useita tunteja toistemme seurassa työpaikalla. Jos opimme tuntemaan toisemme tarpeeksi hyvin, on aina helpompi lähestyä ja vaikeitakin asioita uskaltaa paremmin tuoda esille ja keskustelun aiheiksi.

Monissa tapauksissa kateus aiheuttaa kiusaamista. Jos toinen työyhteisön jäsen saavuttaa enemmän menestystä, hänen tekemisiään saatetaan alkaa vähätellä tai mitätöidä. Toisen nujertaminen voi antaa kiusaajalle vahvuuden tunteen. (Jokinen 2012, 89.) Hyvin usein ”liian” hyvä ja tunnollinen työntekijä ajetaan alas kiusaamisen kautta (Duffy & Sperry 2012, 8). Tyypillistä kiusaamiselle on myös se, että työntekijä eristetään muusta yhteisöstä joko psyykkisesti tai jopa fyysisesti, ja hänestä levitetään virheellistä tietoa (Duffy & Sperry 2012, 9). Kiusattu saattaa yrittää antaa samalla mitalla takaisin kiusaajalleen, mutta usein tämä vain vahvistaa kiusaamiskierrettä (Reinboth 2006, 59).

3.3 Mikä ei ole työpaikkakiusaamista?

Yksittäisiä tapahtumia ihmisten välillä työpaikoilla ei yleensä katsota työpaikkakiusaamiseksi. Kiusaamiseksi luokitellaan kohtelu, joka on jatkuvaa ja toistuvaa. Ihmisten väliseen vuorovaikutukseen kuuluvia erilaisia mielipide-eroja ja ongelmia vuorovaikutuksessa ei myöskään tulkita kiusaamiseksi, vaikka ne aiheuttaisivat joskus yhteentörmäyksiä. (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2008, 20; Korhonen 2010, 83; Kess & Kähönen 2010, 38.)

Esimiehen puuttuminen työtehtäviin tai niiden jakamiseen voi joskus aiheuttaa kokemuksia epätasa-arvoisesta kohtelusta. Vaikka esimies voisi joissakin tilanteissa toimia toisinkin, kysymys ei kuitenkaan välttämättä ole kiusaamisesta. (Vartia ym. 2008, 18-19.) Työnjohdolliset väliintulot, jopa kurinpidolliset toimet silloin, kun niihin on todellista aihetta, eivät ole kiusaamista. Työnantajan normaaliin työhön ja työnjohto-oikeuden piiriin kuuluu muun muassa työn suunnittelu ja töiden jako. (Korhonen 2009, 83; Kess & Kähönen 2010, 38–39.) Esimies voi joskus vallankäyttönsä rajoissa kohdella alaisiaan eri tavalla esimerkiksi vuosilomia myöntäessään. Joku saattaa kokea tulleensa kohdelluksi huonommin, ellei esimies perustele päätöksiään. On hyvä olla avoin puolin ja toisin. Mitä läpinäkyvämpiä työnjohdon päätökset ovat, sen tyytyväisempiä alaiset voivat olla päätöksentekoon.

Jos työnjohdollinen tehtävänanto kuitenkin aiheuttaa ongelmia työntekijän työssä suoriutumiselle ja voi johtaa laiminlyönteihin tai virheisiin, sen voidaan katsoa täyttävän häirinnän tunnusmerkit (Kess ym. 2010, 30). Häirintää ja epäasiallista kohtelua on vaikea näyttää toteen, sillä ihmiset ovat erilaisia ja jokainen kokee asiat ja tapahtumat yksilöllisesti. Työpaikoilla on oltava sopimukset ja ohjeet siitä, mikä on sopivaa ja mikä ei (Kess ym. 2010, 37). Sopimuksia ja ohjeita tulee myös noudattaa ja valvoa.

Saattaa olla asioita, joista esimies voi antaa vastauksen tarkistamatta faktan paikkansapitävyyttä. Joskus on mielestäni oman etunsa vuoksi hyvä ottaa asioista itsekkin selvää. Asian voi tarkistaa työehtosopimuksesta, henkilöstöhallin-

nosta, luottamusmieheltä, ammattiliitosta tai joltain muulta luotettavalta taholta. Esimieskin on vain ihminen. Yleinen luottamus tulisi voida säilyttää. Avoimen vuorovaikutuksen kautta moni asia selviää. Selvittämättä jääneet asiat saattavat turhaan aiheuttaa väärinkäsityksiä ja ristiriitoja. Pienistä asioista voi muodostua suuria ongelmia, jos jäädään arvailujen tai juorujen varaan.

Monissa tilanteissa työpaikalla syntyy mielipide- ja näkemuseroja. Päätöksiä voidaan tulkita eri tavalla. Asiat kannattaa selvittää mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, että pystyttäisiin välttymään ristiriidoilta eikä kiusaamista pääsisi syntymään. Jos kiusaamista jo esiintyy ja havaitaan, asia tulee käsitellä työpaikalla, vaikka asian käsittely saattaa ahdistaa joitakin työntekijöitä. Asioiden käsittely ei ole työpaikkakiusaamista. (Kess & Kähönen 2010, 42–43.) Tunteet ovat kuitenkin vahvasti mukana myös työpaikoilla ja joskus ne jopa sokeuttavat näkemästä asian kokonaisuutta. Ristiriidat voivat alkaa, jos kommunikaatio työpaikalla on vähäistä ja syntyy virheellisiä tulkintoja, joita ei kyetä selvittämään (Räty 2013, 6).

Ristiriitatilanteissa tulisi aina yrittää käyttäytyä ammattimaisesti, vaikka tunnekuuhu olisi voimakas. Ristiriitojen selvittäminen on vaikeimpia asioita työpaikalla. Ristiriitojen ratkaisemattomuus vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin ja heikentää työmotivaatiota. (Isokorpi 2006,10.) Työyhteisöissä suuri ongelma on heikot ammatilliset vuorovaikutustaidot (Isokorpi 2006, 17). Liian usein olemme toisen ymmärtävän, mitä olemme tarkoittaneet sanoillamme tai ilmeillämme. Aina tulisi mielestäni olla rohkeutta ja avoimuutta uskaltaa tarkentaa kysymällä, mitä toinen tarkoitti. Olettamuksien varaan jääminen ei mielestäni kannata, koska jokainen tulkitsee oman kokemuksensa ja mielialansa mukaan asioita eri tavoin.

4 VUOROVAIKUTUS JA ILMAPIIRI TYÖPAIKALLA

Ihmisten välisellä kohtaamisella, sanoilla, ilmeillä ja eleillä on mielestäni valtaavan suuri merkitys jokapäiväiselle toiminnalle niin työssä kuin muuallakin. Jos emme ymmärrä toisiamme tai käsitämme väärin jonkin asian, olemme helposti vaikeuksissa. Yleisten käyttäytymissääntöjen mukaiset, kohteliaat vuorovaikutustaidot ovat mielestäni avainasemassa työpaikoilla. Kun huomioimme toisen ihmisen siten, kuin toivoisimme itseämme kohdeltavan, on ovi jo auki avoimelle, asialliselle vuorovaikutukselle. Käsittelen tässä luvussa, millaista on hyvä vuorovaikutus, millaista on läsnäoloviestintä ja mikä merkitys näillä on ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Selvitän myös, miten voimme vaikuttaa hyvän ilmapiirin luomiseen.

4.1 Hyvä vuorovaikutus

Monien työyhteisöjen jäsenten kanssa keskustellessani olen saanut kuulla siitä, että vähäinen vuorovaikutus työyhteisössä on merkittävä ongelma. Samaa ovat tutkijat todenneet. Toisen ihmisen arvostus ja kunnioitus perustuu hyvään ja riittävään vuorovaikutukseen. Työmotivaatio kasvaa, kun omasta työstä voidaan puhua ja siitä ollaan kiinnostuneita. (Eriksson 2010, 202-203.) Viime vuosina virtuaaliset kanavat ja muut tiedonjakovälineet ovat osittain syrjäyttäneet kasvokkain kohtaamisen. Erilaisia tietokoneella käytettäviä keskustelukanavia ja videolaitteita käytetään yhteydenpitoon ja palavereihin, mikä onkin usein järkevää, sillä se mahdollistaa monen osallistumisen yhtä aikaa eri paikkakunnilla.

Avoimesti ja toisia kunnioittaen, tasa-arvoisesti ja rehellisesti toimivan vuorovaikutuksen tulisi olla ihan peruslähtökohta työpaikoilla. Tämä ei kuitenkaan aina ole käytännön tason tosiasia. Yksilöä kunnioittavaa ja rakentavaa vuorovaikutusta tulee harjoitella ja siihen on hyvinkin mahdollista pyrkiä. Se vaatii kovaa työtä, sillä ihmisen psyyke pitää sisällään paljon sisäisiä toimintamalleja, jotka nousevat esiin etenkin ristiriitatilanteissa. (Dunderfelt 2012, 11-12.) Palautteen

antamisella ja saamisella on valtava merkitys ihmisen hyvinvoinnille. Palautteen tulee työpaikalla kohdistus työntekijän tekoihin, ei hänen persoonaansa. (Reinboth 2006, 144.)

Psyykkistä ja sosiaalista kuntoa ei ohjeistamalla tai yhteisillä pelisäännöillä saada nostettua. Tarvitaan paljon enemmän, etteivät sosiaaliset taidot jää vain pinnalliseksi kohteliaaksi käytökseksi, ja sitten kuhistaan käytävillä ja pienissä ryhmissä. (Dunderfelt 2012, 18-19.) Hyvä ja avoin vuorovaikutus vaatii myös rohkeutta olla rehellisesti eri mieltä, eikä se tarkoita riidan haastamista. Ei tarvitse olla yhtä ainoaa oikeaa totuutta, ja kaikkia näkemyksiä tulisi aina punnita. Muutoksia voi tapahtua positiiviseen suuntaan, kun on halua tehdä asioita toisella tavalla. Jo nykyään työelämässä, mutta entistä enemmän tulevaisuudessa, korostetaan kommunikaatiovalmiuksia ja erilaisuuden sietokykyä sekä sopeutumista muutoksiin. (Dunderfelt 2012, 12–15.)

Psykologinen kompetenssi tarkoittaa taitoa huomioida omia ajatuksiaan, tunteitaan ja tarpeitaan sekä havainnoida sitä prosessia, mitä itsessä ja toisissa tapahtuu erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Se tarkoittaa myös intoa kehittää itsetuntemusta ja ihmissuhdetaitoja. (Dunderfelt 2012, 19.) Hyvä itsetunto näkyy ihmisestä. Kun itsetunto on terve, on ihmisellä kyky asettua toisen asemaan ja huomioida myös toisten näkökulmia. Silloin on helppo hyväksyä toisten vahvuudet ja heikkoudet. Hyvä itsetunto ja empatia liittyvät toisiinsa. (Isokorpi 2006, 37.)

4.2 Läsnaoloviestintä

Erilaisia ihmistyypppejä on työyhteisöissä aina. Erilaisuus on rikkaus, jota tulisi hyödyntää. Temperamenttierojen ymmärtäminen auttaa näkemään, miksi joku käyttäytyy tietyllä tavalla ja miksi jotkut asiat ovat toiselle vaikeita ja toiselle vaittomia. Joku kokee stressin aiheuttajana asian, mikä toiselle voi olla innostava haaste. (Isokorpi 2006, 77.) Temperamenttieroja ei mielestäni useinkaan

työpaikoilla ymmärretä ja tämä voi aiheuttaa ristiriitoja ja johtaa epäasialliseen käyttäytymiseen, joka voidaan tulkita kiusaamiseksi.

Läsnäoloviestintä on (Dunderfelt 2012, 34) sitä, että olemme psyykkisesti läsnä toisen puhuessa ja pyrimme itsekin olemaan mahdollisimman ymmärrettäviä toiselle. Jokainen meistä kantaa mukanaan koko siihenastista menneisyyttämme ja muodostamme muiden kanssa sosiaalisen kentän, jossa kokemukset sekoittuvat (Dunderfelt 2012, 30–31). Näin syntyy mielestäni myös se tunne, että jonkun kanssa ”synkkaa” välittömästi ja jonkun kanssa ei sitten millään. On huomioitavaa, että korkea koulutus ei välttämättä takaa hyviä vuorovaikutus- ja käytöstapoja (Reinboth 2006, 21).

Dunderfelt vie meidät tutustumaan seitsemään askeleeseen kohti hyvää yhteistyötä. Seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön ovat konkreettisuus, kuunteleminen, jämäkkyys, positiivisuus, yhteiset tavoitteet, sisäinen rauha ja hyväksyminen. Nämä ovat parhaat keinot yhteistyön kehittämiseen. Arjen vuorovaikutuksessa pienin askelin voidaan kokeilla uusia tapoja suhtautua toisiin ihmisiin, ja tämä saa paljon muutoksia aikaan sosiaalisessa kentässä. Jokainen askel korostaa toisen ihmisen kunnioittamista. Vaikka työpaikan ihmissuhteiden kehittämisen menetelmät eivät aina tuottaisikaan toivottua tulosta ja kaikkia ongelmia ei saataisi ratkaistua, jos se, että ihmiset huomaavat itseään kunnioitettavan, saa paljon hyvää aikaan. Tämä myös kasvattaa ihmisten tahtoa toimia rakentavasti työyhteisössä. (Dunderfelt 2012, 27, 60.)

Hyvä vastavuoroinen vuorovaikutus työyhteisössä työntekijän ja esimiehen välillä on toimiva ja palkitseva siten, että yhteistyö sujuu ja kumpikin tuntee antavansa ja saavansa suunnilleen saman verran (Luukkala 2011, 49). Kun tuntee olevansa yhtä tärkeä kuin muut, on helpompi ottaa toiset tasapuolisesti huomioon ja olla jämäkkä keskustelija eli sanoa reilusti omat mielipiteensä toisten mielipiteitä samalla kunnioittaen (Luukkala 2011, 230). Jämäkän vuorovaikutustaitoisen ihmisen kanssa yhteistyö on mielekästä. Jämäkällä on tunneälyä ja rohkeutta ilmaista rakentavalla tavalla myös hankalia tunnetiloja. (Luukkala 2011, 236.)

Alistuva ja passiivinen vuorovaikutus tulee esille siten, ettei omia mielipiteitä uskalleta sanoa etenkään silloin, jos ollaan eri mieltä. Myötäillään toisten mielipiteitä ja kartetaan erimielisyyttä, koska halutaan välttää mahdollisia ristiriitaitilanteita tai suuttumista. Omia aikaansaannoksia ei nosteta esille ja vähätellään omia työn tuloksia silloinkin, kun on mennyt hienosti. Omia tarpeita ja mielipiteitä ei koeta yhtä tärkeiksi kuin muiden. Alistujia käytetään helposti hyväksi, erityisesti narsistiset ja manipuloivat persoonat, koska alistujat eivät sano vastaan ja ottavat helposti enemmän vastuuta kuin heiltä edellytettäisiin. Alistuvan työntekijän riski uupua on erityisen suuri. (Luukkala 2011, 235–236.) Lähiesimiehen tulisi mielestäni rohkaista ja tukea jokaista työntekijää siten, että jokainen saa äänensä kuuluville. Jos kokee, ettei mielipiteitä arvosteta tai ei tule kuunnelluksi ja kuulluksi erilaisissa tilanteissa, ihminen tulee entistä aremmaksi tai lopulta voitulla välinpitämättömäksi, ellei jopa kyyniseksi. Jos ei koe tulevansa kohdelluksi samanarvoisena työyhteisössä, psyykinen hyvinvointi kärsii.

4.3 Työyhteisön ilmapiiri

Kun työyhteisön ilmapiiri on hyvä ja asiallinen, energian voi suunnata työn varsinaiseen tekemiseen sen sijaan, että juoruilu ja muu epäolennainen vie aikaa ja voimavaroja. Työyhteisön ilmapiiri voi olla myös näennäismyönteinen, jolloin ongelmia ei myönnetä olevan olemassa eikä niitä näin ollen käsitellä. (Luukkala 2011, 15.) Myös Rätty (2013, 5) on sitä mieltä, että näennäinen samanmielisyys ei ole työn ja työyhteisön kehittämiseksi edullista. Johtajankin olisi hyvä peilata itseään työyhteisönsä toimivuuteen ja tarkkailla jatkuvasti oman toimintansa heijastumista koko yhteisöön. Hyvinkin pienillä toimenpiteillä voi mielestäni saada paljon hyvää aikaan. Lähijohtajalla on loppujen lopuksi vastuu työntekijöidensä hyvinvoinnista, mutta koko ilmapiirin parantamiseen on välineet meillä jokaisella. Välinpitämättömyys työntekijöiden hyvinvoinnista ja puuttumattomuus epäasialliseen käyttäytymiseen vain heikentää työyhteisön toimivuutta ja tekee lopulta paljon hallaa kaikkeen toimintaan. Ei riitä, että organisaatiossa on ohjeet

epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumiseen, jos niitä ei kuitenkaan haluta noudattaa.

Aktiivinen johtaja ottaa muidenkin ajatukset huomioon avoimesti ja on valmis kehittämään itseään jatkuvasti (Åhman 2012, 33). Osaamisen johtaminen tulee olla keskeisessä asemassa organisaatiossa ja jokaisen esimiehen tulee panostaa siihen (Åhman 2012, 37). Mielestäni hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu myös se, että uskaltaa heittäytyä ja myöntää myös virheensä. Jotta johtaja voi menestyksekkäästi johtaa tiimiä tai työyhteisöä, tulee hänen myös tuntee se työ, jota tehdään. On melko vaikeaa saada kehitys- tai palkkakeskustelussa yhteistä linjaa aikaan, ellei lähiesimies tiedä, mitä työntekijän työtehtäviin kuuluu ja miten työtä ja työtapoja tulisi kehittää. Tulee kuitenkin muistaa, että jokainen voi antaa positiivista ja rakentavaa palautetta myös johtajalle silloin, kun siihen on aihetta. Kukaan meistä ei ole ajatustenlukija.

Jos annamme toisten työyhteisön jäsenten käyttää hyväksi alistuvuuttamme ja olemme jatkuvasti toisen dominoivan asenteen armoilla, uuvumme herkästi. Työyhteisön ilmapiiri on huono, jos toisia ei arvosteta, puhumme selän takana pahaa ja etsimme toistemme virheitä, huomauttelemme niistä ja kerromme niistä eteenpäin muille. Kaikki tällainen voi johtaa työuupumukseen. (Luukkala 2011, 61.) Jos esimies on välinpitämätön sen suhteen, mitä työyhteisössä tapahtuu, joku muu saattaa kaapata vallan ja tällöin annetaan sijaa toiminnalle, joka on vastoin organisaation, työyhteisön ja työntekijöiden etuja. Liian autoritääriinen ja liian heikko johtaminen jättävät työntekijät ilman selkeää toimintamallia. (Reinboth 2006, 27.)

Erilaisia barometreja ja työpaikkaselvityksiä työpaikkojen toimintakulttuurista tehdään useimmissa organisaatioissa säännöllisesti. Jos barometreissa tulee ilmi kiusaamista, työnantajan on oltava valmis tekemään asialle jotain. Jos mitään ei koskaan tapahdu, kyselyihin ei ehkä enää vastata. (Vartia 2012.) Miten ristiriitoja käsitellään tai jätetään käsittelemättä, kertoo paljon organisaation kulttuurista ja toimintatavoista. Se, miten työntekijöitä sallitaan kohdeltavan, puhuu paljon työntekijöiden saamasta arvostuksesta tai sen puutteesta. (Räty 2013,

6.) Barometreja ja muita työhyvinvointia koskevia kyselyjä ei mielestäni tulisi tehdä vain näön vuoksi. Tulokset tulisi aina käsitellä asiallisesti, eikä vähätellä tai mitätöidä niitä.

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuunsa hyvän ilmapiirin luomiseen. Väärinkäsityksiä ja ristiriitoja syntyy helposti, jos ei tarkenneta toisen sanomaa. Tulkitsemme asioita omien ennakkokäsitystemme, arvojemme ja elämäkokemuksemme mukaan. Saatamme tulkita toisen motiivitkin negatiivisiksi. Oletamme tietävämmä, mitä toinen tarkoittaa, vaikka omat ajatuksemme voivat ollakin vääristyneitä. Ymmärtämisen varmistaminen on erityisen tärkeää silloin, kun emme ole varmoja, olemmeko kuulleet tai ymmärtäneet oikein. (Räty 2013, 10–11.)

5 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsittelen johtajuutta ja sen vaikutusta työntekijöihin ja työyhteisöön, koska sillä on mielestäni erittäin suuri merkitys työyhteisön hyvinvoinnille. Osaamisen johtamisen tulee perustua strategiaan, toimintamalliin, jolla yrityksen olemassaolo ”lepää”. Kerran laadittu strategia ei kuitenkaan toimi ikuisesti, vaan strategian tulee uudistua ja elää arjen työssä. Kun strategia toimii, on yritys menossa hyvää vauhtia kohti luomaansa visiota. (Tuomi & Sumkin 2012, 14–15.) Johtaminen työssä ei varmastikaan ole kaikkein yksinkertaisin asia. Johtajan on hyvä pitää mielessä, että työyhteisö on ihmismielistä koostuva joukko. Ihmiset tulee ottaa huomioon, ei vain kasvottomina titteleinä, vaan ajattelevina, innovatiivisina yksilöinä. (Åhman 2012, 14.) Hyvä johtamiskulttuuri ottaa huomioon ihmismielen ainutkertaisuuden ja osaa hyödyntää sen voiman (Åhman 2012, 23).

5.1 Esimiestaidot

Esimiestaitojen oletetaan usein olevan ominaisuuksia, jotka jo ovat ihmisessä valmiina. Työelämätaidot ovat kuitenkin hyvin toimivan työyhteisön ja innovatiivisen työn tekemisen perusedellytyksiä, niin esimiesten kuin työntekijöidenkin. Niin esimiestaitoja kuin muitakin työelämässä vaadittavia taitoja on mahdollista oppia. Kun opitaan puhaltamaan yhteen hiileen ja toiminta on mielekästä, kasvaa motivaatio ja innostus. (Schaupp ym. 2013, 9.) Johtamisella on valtava merkitys työhyvinvoinnille. Jos johtamistyyli on hyvin autoritäärinen, syntyy helposti pelon ilmapiiri. Motivointi ei kuitenkaan ole toimivaa, jos johdetaan käskytämällä. (Luukkala 2011, 52.) Ihmiset ovat erilaisia ja erityyppistä kommunikaatiota tulee yrittää ymmärtää (Niemistö 2012, 44). Kun johtaja haluaa olla aidosti kannustava ja osaa rakentavalla tavalla käsitellä epäkohdat, jokainen yleensä yrittää parhaansa ja haluaa olla mukana edistämässä yrityksen menestystä.

Työelämän haasteet ja ristiriidat on monesti tulkittu kapea-alaisesti eli syy-seurausajattelun kautta. Jos tutkitaan vain yhtä toiminnan osa-alueita ja yrittää löytää siihen ratkaisu, kokonaisuus jää helposti huomioimatta. Työ tulee nähdä kokonaisuutena, jossa asiat vaikuttavat toisiinsa, ja työyhteisössä tulisi aika ajoin pysähtyä pohtimaan työyhteisön toimivuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. (Schaupp 2013, 10–11.) Uskon, että mitä paremmin tunnemme toisemme ja toistemme työtehtävät, sen helpompi on olla mukana palavereissa ja ottaa osaa keskusteluun. On tärkeää ymmärtää, miten laajasti oma toiminta vaikuttaa koko työyhteisön toimivuuteen ja yrityksen imagoon. Ryhmän liian suuri koko kuitenkin saattaa vaikuttaa haitallisestikin ilmapiiriin, jos vain tietyt henkilöt saavat mielipiteensä ilmaistua tai jos syntyy pienempiä, vastakkaisia kuppikuntia (Niemistö 2012, 59).

Hyvällä esimiehellä ei ole suosikkeja. Johtajan tulee noudattaa esimiesetiikkaa ja henkilökohtaiset ystävyys-suhteet eivät ohjaa päätöksentekoa. Kaikkia työntekijöitä hyvä esimies kohtelee kunnioittavasti ja tasapuolisesti, ja uskaltaa myöntää omat virheensä. Hyvä esimies hallitsee organisoimista, kuuntelee ja neuvottelee, sekä perustelee päätöksensä asiallisesti. (Reinboth 2006, 115-116.) Rakentava johtaja kannustaa kehittävään keskusteluun ja hyvään ilmapiiriin. Tällöin on mahdollista uskaltaa avata rohkeaa dialogia ja puhua vaikeistakin asioista. (Andersson 2013, 127.)

5.2 Johtaminen ja työhyvinvointi

Kun työntekijä voi hyvin, se ei ole vain työntekijän vaan myös työnantajan etu. Työelämän tavoitteena ei voi olla työterveyslääkärikäyntien ja sairauslomien lisääntyminen. Kun voimme hyvin, työn mielekkyys kasvaa ja samalla tuloksellisuuskin kasvaa. (Luukkala 2011, 10.) Työolosuhteilla on hyvin suuri merkitys työssä jaksamiselle. Kova hälinä tai lämpötilojen alhaisuus tai korkeus vaikuttaa niin psyykkiseen kuin fyysiseenkin kuormittavuuteen. Ergonomiatasolla on paljon vaikutusta tuki- ja liikuntaelinsairauksien ehkäisemiseen tai vaivojen lisää-

tymiseen. (Luukkala 2011,60.) Mielestäni ei kuitenkaan riitä, että ergonomia on kohdillaan, lämpötilat säädetty ihanteellisiksi tai työtehtävät kerrottu.

Työhyvinvointi on hyvin laaja käsite, johon työn kokonaisuudella on valtavan suuri merkitys. Ihmissuhteilla on mielestäni huomattava vaikutus työhyvinvointiin, ja työyhteisön ilmapiiri saattaa vaikuttaa hyvin paljon myös työntekijän vapaa-aikaan. Lähijohtajan asenteet, esimerkit ja toiminta ovat ratkaisevassa asemassa työyhteisön hyvinvoinnille. Johtajan tulee ymmärtää, millainen vaikutus esimerkiksi on. (Åhman 2012, 37.) Kiminkisen (2008, 103) sanoin ”johtaja voi niin halutessaan tehdä arkisesta työpäivästä kiduttavan selviytymisseikkailun”.

Työpäivän aikana saamastamme informaatiosta suuri osa on visuaalista. Jos näköhavaintoa usein tai jatkuvasti häiritsevät erilaiset äänet, keskittyminen herpaantuu ja työnteko ei ole enää niin tehokasta. Myös työvihtyvyys kärsii. Myös itse osaaminen ja asenne työhön vaikuttavat voimakkaasti jaksamiseen tai uupumiseen. (Luukkala 2011, 61). Esimiehen vastuulla on antaa työn tekemiselle selkeä mahdollisuus ja helpottaa tavoitteisiin pääsyä, olla tukena työyhteisön jäsenille. Jos esimies ei osaa kohdata ihmisiä ja tilanteita, ristiriitoja voi tulla esiin. Johtamattomuus luo näennäistä samanmielisyyttä ja ongelmien maton alle lakaisun mahdollisuuden. Liika autoritäärisyys on toinen ääriesimerkki johtamisesta, joka ei toimi ja joka aiheuttaa passivoitumista ja innovaation surkastumista, kun omaa ajattelua ei uskalleta tuoda esiin. (Räty 2013, 7.)

Jokaisella työntekijällä, jokaisella esimiehellä ja jokaisessa organisaatiossa on varmasti kehitettävää. Johdon on oltava selvillä ja ymmärrettävä, mitkä seikat parantavat tuloksellisuutta, sillä rahasta on useimmiten kuitenkin kysymys. Tuloksellisuuden parantamiseen vaikuttavat suurelta osin hyvinvoivat ihmiset. On kiinnitettävä huomiota siihen, että ihmisiä kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, työn kuormitusta on tarkkailtava ja organisointia on kehitettävä jatkuvasti. Työhyvinvoinnin johtaminen on pitkäjänteistä työtä. Ei pidä yleistää työtyytyväisyyslukuja, vaan pohtia, mitä juuri omassa organisaatiossa tulee tehdä hyvinvointia edistävästi. (Hyppänen 2010, 258.)

Jos työyhteisön jäsen ei ole kiinnostunut työtehtävistään tai työyhteisöstään ja kokee kaiken negatiivisena, tulisi lähijohtajan mielestäni keskustella tällaisen henkilön kanssa ja selvittää, mistä on kysymys. Negatiivisuudella on taipumus tarttua ja se ei voi olla vaikuttamatta työyhteisön toimivuuteen. Joskus negatiivisuuden tai kyynisyyden taustalla voi olla työpaikkakiusaaminen. Työuupumus on aina työperäinen. Sen kehittyminen vaatii pitkän ajan ja siitä toipuminen kestää kauan. (Luukkala 2011, 53.) Vaikka työntekijä ei olisikaan kaikesta samaa mieltä johdon kanssa, hän voi silti saavuttaa hyviä tuloksia ja hänellä voi olla korkea työmoraali. Aina ei kuitenkaan ole kysymys työntekijän ”vääristä” asenteista. Jos johdon päätökset ovat ymmärrettäviä ja selkeästi perusteltuja, työntekijän on helpompi sitoutua niihin. (Reinboth 2006, 28.) Työpaikalla tulisi mielestäni kannustaa dialogisuuteen kaikilla tasoilla ja olla entistä avoimempia uusille ideoille. En silti tarkoita, että päivät täyttyisivät turhalla jutustelulla.

6 TYÖPAIKKAKIUSAAMISEN VAIKUTUKSET

Olen kiinnostunut työ- ja ihmissuhdeasioista sekä turvallisuudesta työpaikoilla. Vaikutusmahdollisuudet, ilmapiiriasiat ja ihmisten hyvinvoinnista huolehtiminen yleensä vaikuttavat kaikki jaksamiseen. Uskon, että työyhteisön ilmapiiri on yksi suurimmista työntekijöiden kokonaishyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä työpaikalla. Työpaikkakiusaamisen vaikutukset voivat olla hyvin vakavia ja pysyvästi vaarantaa työntekijän terveyden. Ei ole lainkaan yhdentekevää, miten työpaikalla käytäydymme toisiamme kohtaan.

Kun ihminen joutuu kokemaan häirintää ja epäasiallista kohtelua, asia tulee aina selvittää. Jos ristiriidan osapuolet eivät kykene keskenään selvittämään ristiriitoja, tulee voida saada ulkopuolista apua. Esimies on ensisijainen tuki. Jos apua ja tukea ei saada ja jos epäasiallinen kohtelu ja häirintä jatkuu, toistuu tai on vakavaa lainvastaista toimintaa, vaarantaa tällainen sen kohteeksi joutuneen terveyden. (Räty 2013, 4.) Joskus terveys vaarantuu niin vakavasti, ettei työkyky enää palaa. On hyvä oppia tunnistamaan omat voimavaransa ja ymmärtää, milloin kuormittuminen on niin suurta, ettei lisäponnisteleminen enää lisää tuloja, vaan uuvuttaa. Työstressi on sellainen tila, jossa kuormitustekijät ylittävät reilusti voimavarat. Jokaisella tulee joskus raja vastaan. (Räisänen 2012, 46.)

Ihmisten arvot ovat muuttuneet melkoisesti viimeisten kymmenien vuosien aikana Suomessa. Monet perinteiset arvot ovat jääneet yksilökeskeisyyden, vallan tavoittelun ja virtuaalimaailman jalkoihin. Kiireen taaksekin on helppo piiloutua välttyäkseen läheisestä vuorovaikutuksesta, joka vaatisi läsnäoloa ja välittämistä. Inhimilliset arvot tuntuvat vähäpätöisiltä materialismin rinnalla. (Jokinen 2012, 40-42.) Olen sitä mieltä, että monilla pienillä, positiivisilla asioilla voi kuitenkin olla hyvin suuri vaikutus koko työyhteisön hyvinvointiin.

6.1 Miten työpaikkakiusaaminen vaikuttaa työpaikalla?

Monissa hierarkkisissa organisaatioissa on vallalla pelolla johtamisen kulttuuri, ja näissä laitoksissa on myös todettu paljon ilmapiiriongelmiä. Alistava ja pelkoa aiheuttava johtamistyyli ei salli palautteen antamista eikä sitä kautta edistä kehittymistä organisaatiossa. (Jokinen 2012, 55.) Esimiehet ovat usein lojaaleja toisiaan kohtaan alaistensa kustannuksella, eli eivät puutu toistensa epäasialliseen käytökseen (Jokinen 2012, 178). Huono johtajuus vaikuttaa heikentävästi hyvän ilmapiirin kehittymiseen. Jos työyhteisössä on epävarmoja alaisia, siellä sallitaan tuhoava käytös esimieheltä. Toimintaympäristö on silloin turvaton ja usein tavoitteet menevät hyvinvoinnin edelle. (Eriksson 2010, 200.) Kiusaamisella on laajempia vaikutuksia organisaatioon. Kiusaamista havaitsevissa ihmisissä on todettu enemmän stressioireita. (Vartia 2012.)

Kiusaaminen on aina vuorovaikutusta kiusaajan ja kiusatun välillä. Jokainen tulkitsee viestit omalla tavallaan. Päivittäisissä tilanteissa voi kuitenkin tapahtua paljon väärinkäsityksiä viestien, ilmeiden, eleiden ja hiljaisuudenkin tulkinnassa. Jokainen epäselvä tai epävarmuutta aiheuttava viesti kannattaa selvittää (Reinboth 2006, 42–43.) Kiusaamisen kokemus on aina henkilökohtainen. Toisen käyttäytymistä ei voida kuitenkaan sanoa kiusaamiseksi, jos käytöksen kohde ei koe niin (Reinboth 2006, 14). Huonoa käyttäytymistä voi ilmetä monessa eri muodossa ja ihminen ei aina edes tiedosta käyttäytyvänsä epäasiallisesti. Ellei häiritsevään käyttäytymiseen puututa, edistää se haitallista työkäyttämisen kulttuuria ja vaikuttaa vähitellen koko työyhteisön toimintaan. Tuottavuus kärsii ajan kuluessa. (Räty 2013, 13.)

Työelämässäkään ei voi olla mukana ilman tunteita. Jos työelämä kuitenkin on henkisesti liian kuormittavaa ja alamme kärsiä työuupumuksesta, kyynisyys voi tulla ajatuksiimme mukaan. Yritämme ikään kuin suojella itseämme olemalla kyynisiä, mutta tämä voi kuitenkin lopulta heikentää työhyvinvointia entisestään. Myös ammatillinen itsetunto voi heikentyä ja toimintakyky sitä mukaa myös. (Luukkala 2011, 54–55.) Työuupumuksen syy ei ole ihmisen sisäisessä olotilas-

sa, vaan työolosuhteita tulee silloin tarkastella uusin silmin ja etsiä ratkaisua sieltä (Luukkala 2011, 56).

Työturvallisuuslaissa määritellään työpaikalla esiintyvä huono kohtelu termein häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu. Ne saattavat ilmetä esimerkiksi kiusaamisena, seksuaalisena häirintänä tai jos työnantaja käyttää väärin työnjohtovaltuuksiaan. Kohtelu, josta voi olla vaaraa tai haittaa terveydelle ja turvallisuudelle, on epäasiallista ja kiellettyä. (L 23.8.2002/738.)

Työturvallisuuslain (1 §) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja.

Työpaikkakiusattu on hyvin vaikeassa tilanteessa, kun pitäisi saada muut uskomaan tilanteen todellisuus ja ongelmien syvyys. Erityisen vaikeaa on, jos kiusaaja on esimiesasemassa. Usein tilanteita vähätellään ja kiusattu syyllistetään arvioimalla tätä liian herkäksi tai itsetunnon heikoksi. (Kiminkinen 2008, 92.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä on selkeät pelisäännöt ja mallit toimia. Silloin ongelmiin puuttuminen on huomattavasti helpompaa. (Havunen ja Lavikkala 2010, 164.) Jos työyhteisössä on ongelmia, joita ei ole kyetty tai haluttu ratkaista, ne vaikuttavat työmotivaatioon ja ilmapiiriin, ja sitä kautta tuloksiin. On virhe kiinnittää huomio vain tuloksiin, eikä siihen, miten niihin päästään. (Havunen ym. 2010, 172-174.) Esimiehen tulee puuttua kuormittumiseen ja arvioida tilannetta työntekijän edellytyksistä käsin, eikä aliarvioida tai verrata toisiin (Havunen ym. 2010, 91). Työssä jaksamiseen ja henkiseen hyvinvointiin tulisi mielestäni panostaa entistä enemmän. Työssä viihtyvä ja motivoitunut työntekijä jaksaa huoltaa itseään vapaa-aikana. Hyvinvoiva ihminen vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisöön.

Kiusaaja vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin. Hänen käytöksensä luo pelkoa ja jännittyneisyyttä työyhteisöön. Kuitenkin syy saatetaan vierittää kiusatun niskoille. (Polo 2011, 11.) Jos joku kokee epäasiallista kohtelua tai kokee tullessa

kiusatuksi, asia tulisi heti ottaa puheeksi toisen osapuolen kanssa (Nummelin 2008, 114). Usein tapahtuu kahtiajakoa työyhteisössä ja jokainen on jollain puolella, kenenkään ei ole mahdollista olla neutraali (Jokinen 2012, 65).

Narsistin käytös työpaikalla aiheuttaa pelonsekaisen ilmapiirin. Usein muut yrittävät sopeutua narsistin käytökseen ja kehittävät keinoja tulla hänen kanssaan toimeen. Työntekijä, joka ei noudata työpaikan pelisääntöjä, on taakkana muille. Usein hänen käytökseensä ei puututa, vaan saatetaan jopa peitellä hänen tekemisiään ja kantaa vastuuta hänen puolestaan. Tällaista ihmistä kutsutaan virtahevoksi työpaikalla. (Hellsten 1998, 218.) Kiusaamiselle on yhteistä, että jonkun mielestä kaikilla ei ole samaa arvoa (Sarelin-Sjöblom 2010, 68).

Kiusaamistapahtuman todentaminen ei ole riippuvainen siitä, onko tarkoituksena ollut nimenomaan loukkaava käytös, vaan käytöksen luonteesta. Jos käytös on yleisten hyväksyttävien normien vastaista, tai haitallista ja epätoivottavaa käytöksen kohteen mielestä, voidaan puhua kiusaamisesta. Tahallisuuden arvioimiselle on kolme tasoa. Harkittu tahallisuus, jossa käytös on suunnattu kohteelle aikomuksena aiheuttaa todellista ammatillista, fyysistä tai psykologista haittaa. Välillinen tahallisuus; jossa negatiivisesta käyttäytymisestä oli kielteisiä sivuvaikutuksia kolmannelle osapuolelle. Tahaton aikomus, jossa kiusaajalta puuttuu herkkyyys tai tietoisuus nähdä oman käytöksensä voimakkaat, negatiiviset vaikutukset. (Tehrani 2012, 6.)

Ihmisenä kasvamiseen kuuluu omien rajojen kanssa kamppailu. Ellei koskaan uskalla uhmata rajojaan ja tehdä mitään, mikä on oman mukavuusalueensa ulkopuolella, vaan tyytyy tuttuun ja turvalliseen, ei henkisesti kasva. (Isokorpi 2006, 39.) Jatkuva pelottava tilanne eli kiusaamisen uhrina oleminen työpaikalla ei kuitenkaan vahvista ihmistä, vaan nujertaa ja syö voimavaroja. Ihmisen suojauminen uhkalta vaihtelee erilaisissa tilanteissa ja erilaisissa psyyken tasapainovaiheissa ja tämä vaikuttaa käyttäytymiseen (Isokorpi 2006, 40).

6.2 Millaiseksi kiusaaja koetaan?

Kiusaajasta saa usein itsevarman kuvan, hän on verbaalisesti lahjakas ja sosiaalinen (Sarelin-Sjöblom 2010, 17). Sosiaaliset taidot ja sosiaalisuus tulee erottaa toisistaan. Sosiaalinen ihminen voi olla hyvin puhelias ja seurallinen. Sosiaaliset taidot, joihin sisältyy muun muassa kohteliaisuus, hienotunteisuus ja empaattisuus, saattavat kuitenkin sosiaalisella ihmisellä olla hyvin olemattomat ja ihmissuhteiden hoitaminen heikkoa. (Keltikangas-Järvinen 2010, 17–18.)

Monissa tutkimuksissa kiusaamisen uhreilla on hyvin samankaltaisia kuvauksia kiusaajastaan. Usein tulee esille kiusaajan luonnekuvaus, joka on narsistille tyypillinen. Moni kertoo myös, että kiusaaja on hyvin taitava manipuloimaan ja valehtelemaan (Jokinen 2012, 15). Kunnianhimoinen, voitontahtoinen ja eteenpäin pyrkivä ovat luonteenpiirteitä, joita usein haetaan työpaikkahaastatteluissa. Ne kuvataan myös lueteltaessa narsistin ominaisuuksia. Kaikki kiusaajat eivät kuitenkaan ole narsisteja, eikä jokaista vaikeaa ihmistä pidä leimata narsistiksi. (Jokinen 2012, 13–14.) On kuitenkin hyvä tietää, mistä on kysymys, sillä ihmissuhdeongelmat ovat yleisiä työpaikoilla ja kiusaaminen aina vakavasti otettava asia. Meillä jokaisella on oma vastuumme työpaikan hyvän hengen ja ilmapiirin luomiseksi. Vaikenemalla ja välinpitämättömyydellä ongelmia ylläpidetään. (Jokinen 2012, 15–16.)

Kiusaaja on usein narsistinen persoona, eikä kiusaaminen vaikuta pelkästään yksilötasolla, vaan jokainen työyhteisön jäsen kärsii tavallaan (Jokinen 2012, 46). Narsistista johtajaa kuvataan itsekeskeiseksi ja joustamattomaksi, joka ei siedä arvostelua ja loukkaantuu helposti (Jokinen 2012, 60). Narsistista esimestä tai työyhteisön jäsentä moni kuvaa hyvin samalla tavalla. Narsistisen luonteenlaadun huomaamiseen menee usein paljonkin aikaa, ja ulkopuolisten on lähes aina hyvin vaikea uskoa narsistin uhriksi joutunutta kiusattua. Moni kiusattu kertoo kuitenkin jo melko varhain tunteneensa olonsa jännittyneeksi narsistin seurassa. (Jokinen, 2012, 104–105.) Luonnehäiriöinen kiusaaja tavallaan pakottaa muut mukautumaan itseensä ja toimintaansa (Mäkelä 2002, 56). Jos alaiselta löytyy tarpeeksi rohkeutta ja vahvuutta vastustaa narsistista esi-

miestä, hän suurella todennäköisyydellä saa kokea narsistin koston (Jokinen 2012, 107).

Narsistinen kiusaaja on useimmiten hyvin supliikki persoona ja osaa puhua ihmiset puolelleen. Hän osaa esittää erittäin miellyttävää ihmistä. Tästä syystä ulkopuolisten on hyvin vaikea tunnistaa tällaista henkilöä kiusaajaksi. Toisaalta kiusatuksi tulleen on vaikea huomata olevansa tilanteessa, jossa on hankala puolustautua. Kiusatuksi tuleminen on ihmiselle epäuskottava kokemus, ja tunteet vaihtelevat vihasta häpeään. Kiusaaminen on myös aina vaikea aihe ottaa puheeksi kenenkään kanssa. (Vartia ym. 2008, 15–17; Jokinen 2012, 81.)

Keltikangas-Järvinen kuvaa narsistista ihmistä minävaurioiseksi, joka on niin taitava manipuloimaan ihmisiä, että heidän on hyvin vaikea uskoa toisen kertomia negatiivisia asioita hänestä. Minävaurioinen on hyvä esittämään erinomaisen puolensa ja mielistelemään niitä, joita haluaa. Voi jopa käydä niin, että se, joka on joutunut näkemään minävaurioisen todellisen puolen, alkaa epäillä omia päätelmiään jäädessään mielipiteineen yksin. Tällainen on omiaan vaikuttamaan negatiivisesti työyhteisöön ja altistaa kiusaamiselle. Keltikangas-Järvinen määrittelee minävaurioisen tuntomerkeiksi muun muassa itsensä korostamisen tarpeen, hän on taitava manipuloimaan ja hyvin sujuvasanainen, hän osaa kääntää asiat edukseen ja on erittäin vakuuttava. (Keltikangas-Järvinen 2013, 132.)

Jos esimies käyttäytyy huonosti tai arvaamattomasti, ei häneltä haluta hakea tukea eikä häneen uskalleta luottaa. Jos esimies vähättelee esiin tuotuja ristiriitoja tai ongelmia, ne saavat jatkaa kasvamistaan ja voivat lopulta paisua valtaisiin mittasuhteisiin. Esimies on silloin paennut velvollisuuksiaan, ellei hän uskalla kohdata ongelmia työpaikalla. (Räty 2013, 5, 7.) Mielestäni tämän voi tulkita siten, että esimies tavallaan asettuu kiusaajan puolelle ja osallistuu näin kiusaamiseen itsekin.

Kiusattu taas kuvaillaan usein uhrina. Ei kuitenkaan missään tapauksessa pidä ajatella uhri-määritelmän viittaavan heikkouteen tai kyvyttömyyteen selviytyä.

Uhri sanana ei ole poliittisesti korrekti tässäkään yhteydessä, sillä se usein viittaa itsesääliin tai avuttomuuteen. (Duffy & Sperry 2012, 4.) Kiusaamisen kohteena oleminen kuitenkin mielestäni vie paljon voimavaroja ja vaikuttaa siten heikentävästi kykyyn pitää puoliaan ja tekee avuttomaksi, jopa henkisesti laimauttaa.

6.3 Kiusaamisen vaikutukset kiusattuun

Ihmisen työkyky on hyvin kokonaisvaltainen arvio. Siihen vaikuttavat ensisijaisesti terveys ja toimintakyky. Työkykyyn vaikuttaa myös ammatillinen osaaminen. Arvoilla, asenteilla, motivaatiolla, työolosuhteilla, itse työn sisällöllä, johtamisella ja työyhteisöllä on kaikilla suuri merkitys sille, millaiseksi työkyvyn kokee. Perheen, muun lähiyhteisön ja yhteiskunnankaan vaikutusta ei pidä väheksyä. Ihmisen elämän kokonaisuudella ja sen tasapainolla on tärkeä merkitys työkykyyn. (Luukkala 2011, 42–44.) Olen sitä mieltä, että kiusaamisen kohteeksi joutuminen vaikuttaa merkittävästi työkyvyn alenemiseen.

Kiusaamisen kohteeksi brittiläisen tutkimuksen mukaan joutuu helpommin sellainen, jolla jo on jokin psyykkinen tai fyysinen terveysongelma, hän on keskimääräistä enemmän sairauslomilla kuin muut tai on hitaampi oppimaan uusia tehtäviä. Toisaalta taas nämä seikat saattavat olla seuraustakin epäasiallisesta kohtelusta ja työpaikkakiusaamisesta. Liian suuret työmäärät tai epäinhimilliset aikataulut saattavat vaikuttaa henkistä hyvinvointia heikentävästi. (Fevre, Lewis, Robinson, & Jones 2012, 21.) Jokaisella tulee olla oikeus saada asiallista kohtelua työpaikalla. Omaa käyttäytymistä tulee myös jatkuvasti pohtia, ja sitä, salliiko toisten kävellä ylitseen. Jos tunnistaa epäasiallista käytöstä toisten taholta, kannattaa tapahtumia ja asioita kirjoittaa ylös. Todisteita on usein vaikea myöhemmin näyttää toteen tai muistaakaan kaikkea. (Reinboth 2006, 152.) Jos suullista kiusaamista tapahtuu, kannattaa alkaa nauhoittaa keskusteluja. Rikoslain (L 9.6.2000/531) mukaan omia keskusteluja on lupa nauhoittaa, vaikka toinen ei olisi tästä tietoinen. (Reinboth 2006, 155.)

Kun joutuu jatkuvasti kiusatuksi, syytetyksi ja lopulta merkityksi, lopulta luhistuu tai romahtaa. Kun sisäistää emotionaalisen tuskan, ihminen alkaa käpertyä kuoreensa. Jokin ihmisen sisällä muuttuu ja itsetunto hiipuu. Silloin alkaa olla liian myöhäistä. Energiaa itsensä puolustamiseen ei enää ole, ei ole mahdollisuuksia vastustaa kiusaamista tehokkaasti eikä enää mahdollista lähteä työpaikasta hyvin suositukseen. (Field 2010, 54.) Vaikka toisaalta ei olisi varaa lamaantua ja olla puolustamatta itseään, voimavaroja ei vain ole. Ei kuitenkaan ole hyvä vain odottaa, että muut puuttuisivat asiaan, sillä harvoin näin tapahtuu. Ellei ole voimia tehdä mitään puolustaakseen ja kiusaaminen jatkuu, tapahtuu paljon psykologisia ja fyysisiä vaurioita. (Field 2010, 96.)

Hyvin usein kiusattu on joutunut tilanteeseen, jossa hänen on ponnisteltava oikeistakseen käsityksen itsestään mielenterveysongelmista kärsivänä, vainoharhaisena ihmisenä (Duffy & Sperry 2012, 26). Kiusaamisen seuraukset yksilöön ovat niin psyykkisiä, psykosomaattisia kuin sosiaalisiaakin (Duffy & Sperry 2012, 42). Myös taloudelliset menetykset ovat yleisiä, koska usein ainoa keino on paeta kiusaajia sairauslomalle tai kokonaan pois työstä. Kun negatiiviset muutokset työelämässä ovat suuria, ihminen ajautuu monesti murrosiän tapaiseen tilaan eli oma rooli voi olla epäselvä. Olotila on epämiellyttävä ja epämääräinen, ja yksi keino on paeta tällaista oloa aiheuttavasta tilanteesta kokonaan pois. (Isokorpi 2006, 45.)

Työpaikkakiusaamisen on todettu aiheuttavan laajasti negatiivisia fyysisiä, psykologisia ja organisatorisia vaikutuksia. Näihin sisältyy psykosomaattisia sairauksia kuten posttraumaattisia stressioireita (PTSD), itsemurha-aikeita, kasvaneita lääkekustannuksia ja alentunutta työn tuottavuutta. (Lutgen-Sandvik & Tracy 2013, 18-19.) Työssäpysymistä kuvaava määrite on usein työkyky, vaikka enemmän tulisi puhua työhyvinvoinnista, jolla on suuri merkitys työssä jaksamiseen ja jatkamiseen. Kun kiusaaminen jatkuu pitkään, sekä kiusatun että koko työyhteisön hyvinvointi heikkenee. (Reinboth 2006, 73-74.) Kiusaaminen aiheuttaa aina psyykkistä ja fyysistä kärsimystä, levottomuutta ja ahdistusta (Sarelin-Sjöblom 2010, 69).

Kärsiminen ja nöyryytys eivät ole itsenäisiä tapahtumia. Ne johtavat usein motivaation heikentymiseen, itsevarmuuden katoamiseen, alentuneeseen omanarvontuntoon, masennukseen, vihaan, levottomuuteen ja ärtyneisyyteen. Nämä negatiiviset vaikutukset eivät kohdistu ainoastaan psyykkistä tai fyysistä väkivaltaa kokeneeseen henkilöön, vaan vaikutukset ovat paljon laajemmat. Vaikutukset voivat ulottua koko työyhteisöön, kiusatun perheeseen ja laajemminkin yhteiskuntaan. (Chappell & DiMartino 2006, 136.)

6.4 Kiusaamisprosessin eteneminen

Heinz Leymann totesi jo vuonna 1996, että kiusattu usein syyllistetään tilanteesta ja leimataan ongelmatapaukseksi. Kiusatusta halutaan päästä eroon, ettei ongelmaa enää olisi. Johtohenkilöt työpaikoilla eivät aina näe todellista kokonaisuutta. Kiusatusta etsitään syitä, vaikka johdon tulisi keskittyä koko työyhteisöön, sen kaikkiin jäseniin ja keskinäiseen vuorovaikutukseen. Hyvin usein kiusattu siis leimataan, kun todellisiin ongelmiin ei uskalleta tarttua. Jos kiusattu hakeutuu psykiatriseen hoitoon, hän ei välttämättä saa sitä apua, jota tulee hakemaan. Hän voi saada väärän diagnoosin, mikä saattaa aiheuttaa hänelle ongelmia myöhemmin kuntoutukseen hakeutumisessa ja palaamisessa työelämään. Leymannin mukaan jo vuonna 1996 ennenaikaiselle eläkkeelle huomattiin joutuvan ihmisiä aina vain enemmän. Ruotsalainen Leymann nosti esiin kiusaaminen työpaikalla –ilmiön. (Leymann 1996, 169-184.)

Kun ihminen joutuu jatkuvan kielteisen käytöksen kohteeksi, hän alkaa muuttaa omaa käyttäytymistään ja hänet nähdään helposti hankalana ihmisenä, jolloin uhri nähdäänkin syyllisenä tilanteeseen ja tulkitaan, että hän aiheuttaa itse huonon kohtelun (Nummelin 2008, 114). Kiusattu voi tuntea häpeää kiusatuksi tulemisesta. Muut saattavat ajatella, ettei kiusaamista ole tapahtunut ja kiusaamisesta syyttävä on vain yliherkkä. On vaikeaa arvioida, mikä todellisuudessa on kiusaamista ja mikä siedettävää käyttäytymistä. (Jokinen 2012, 109.)

Joskus erilaisen mielipiteen ilmaiseminen saattaa aiheuttaa ongelmia esimiehen ja työntekijän välille (Jokinen 2012, 156). Joskus työntekijän tai esimiehen narcissinen haavoittuvuus voi vaikuttaa siten, että ihminen hakee huomiota ja kiitosta jatkuvasti eikä siedä erilaista mielipidettä (Malinen 2010, 124). Suosikkijärjestelmä tai jonkun syrjäyttäminen tai tämän mielipiteiden tai ongelmien esiintuonin jatkuva huomioimatta jättäminen tai mitätöinti on epäasiallista kohtelua. Esimies voi joskus hyödyntää alaisensa ideoita ominaan tai unohtaa työntekijän saavutukset hyviä tuloksia analysoidessaan ja jakaa meriittiä muille. (Reinboth 2006, 53.)

Epäasiallinen ja häiritsevä käytös haittaa aina työn tekemistä ja vaikuttaa työyhteisön tunnelmaan kiristäen sitä. Joskus työyhteisö sallii jonkun käyttäytyvän huonosti, jos jollain esimerkiksi on jotain erityisosaamista. Epäasiallisen käytöksen salliminen kuitenkin lopulta johtaa tavaksi toimia, normaaliksi tilaksi, ja puuttuminen siihen on yhä vaikeampaa. Jokainen työyhteisön jäsen on moraalisesa vastuussa puuttua häiritsevään käyttäytymiseen, mutta juridinen vastuu puuttua siihen on aina esimiehellä. (Räty 2013, 12.)

Monesti kiusaamisen prosessi etenee seuraavasti. On pieniä konflikteja, joihin johto ei puutu. Konfliktit jatkuvat ja kasvavat, jolloin kiusaamisen kohde kärsii lähes jatkuvasti vihamielisestä ilmapiiristä. Joskus hyvinkin pitkän ajan kuluttua esimies puuttuu tilanteeseen, juorut ovat liikkeellä ja esimies kuuntelee vain joitain osapuolia ja heidän valituksiaan miettimättä niiden todenperäisyyttä. Lopulta kiusattu on se, jota tavalla tai toisella rangaistaan. (Leymann 1996.) Jokaisen neuvottelun tulisi aina olla tasapuolinen. Jos esimies kohtelee tiettyä ihmistä eri tavalla kuin muita, tulee miettiä, onko kyse syrjinnästä tai kiusaamisesta. (Vartia 2012.)

Jokinen (2012, 54) toteaa, että moni ei uskalla lähteä ajamaan oikeuksiaan kiusaamistapauksessa, koska pelkää työpaikkansa puolesta. Alaisilla on monissa tapauksissa hyvin vähän valtaa työpaikoilla. Epäterve ja epäoikeudenmukainen kulttuuri työpaikalla voi olla vuosien perinne, ja on totuttu siihen, että näin saa toimia (Kiminkinen 2008, 98).

7 TYÖPAIKKAKIUSAAMISEN TUNNISTAMINEN JA SIIHEN PUUTTUMINEN

Kun työpaikkakiusaamista havaitaan tai sen kohteeksi joutuu, tulisi asia ottaa heti puheeksi jonkun kanssa. Kuitenkin tämä on niin arkaluotoinen asia, että puhuminen siitä on yleensä aina vaikeaa. Uskon, että moni ei aluksi edes huomaa olevansa kiusaamisen kohteena ja selittää toisen käyttäytymisen itselleen toisin tai yrittää olla välittämättä siitä. Kiusaamisen kohteeksi joutunut ei usein halua kertoa siitä, sillä asia voi kuulostaa pienten lasten hiekkalaatikkotouhulta. "Minua kiusataan" on varmasti aikuisen hyvin vaikea sanoa ääneen kenellekään. Todisteiden puute on toinen ongelma. Uhrilla on Suomessa kuitenkin todistustaakka ja henkinen väkivalta etenee usein niin huomaamattomasti, että harva ymmärtää kerätä todisteita (Polo 2013, 55). Työsopimuslain (L 55/2001) ja yhdenvertaisuuslain (L 21/2004) mukaan syrjintä työpaikoilla on kiellettyä. Näihin liittyy rikosoikeudellinen sanktio. Työsuojelupiiri voi tehdä tarkistuksia työpaikalle, ja kiusaamistapauksissa asia voi edetä poliisille ja aikanaan syyttäjälle. (Polo 2013, 51.)

"Maailma on vaarallinen paikka, ei niiden vuoksi, jotka tekevät pahaa, vaan niiden vuoksi, jotka katsovat vierestä, eivätkä tee mitään." –Albert Einstein- (Corredor 1956, 11.) Tässä luvussa kuvaan niitä keinoja, joiden avulla epäasialliseen käytökseen ja työpaikkakiusaamiseen voisi ja pitäisi puuttua.

Kiusaaminen on niin vakava ihmisen henkistä hyvinvointia ja jopa mielenterveyttä järkyttävä asia, että siihen tulisi aina puuttua. Henkinen väkivalta on kuitenkin hyvin vaikea näyttää toteen ja kiusatuksi kokenut jää usein täysin yksin asian kanssa. Useimmiten ei ole olemassa mitään todisteita. On vain sana sanaa vastaan. Usein kiusattu on niin uupunut, ettei jaksakaan viedä asiaa eteenpäin ja jää mieluummin sairauslomalle. (Kinnunen 2011; 8-9; Korhonen 2010, 57; Polo 2011, 201.) Jatkuvan häiritsevän käytöksen kohteeksi joutuneen fyysinen ja henkinen turvallisuus on uhattuna. Jos joutuu olemaan jatkuvasti varuillaan ja

taisteluasemissa, terveys ja työkyky vaarantuvat huomattavasti ja varsinainen työn tekeminen on sivuseikka. (Räty 2013, 14.)

7.1 Puuttuako vai ei?

Kiusaamiseen puuttuminen on lähes aina vaikeaa ja keinot siihen ovat riittämättömiä. Näyttöä ei useinkaan ole tarpeeksi ja kiusattua ei aina haluta uskoa. Koska näyttö usein puuttuu, työnantaja voi helposti sivuuttaa ongelman ja olla puuttumatta siihen. Kun kiusaamiseen ei puututa, se sallitaan ja hyväksytään. (Jokinen 2012, 214.) Pelko saattaa vaikuttaa siihen, ettei asioita tuoda esiin ja kiusaamisesta vaietaan. Jos ilmapiiri on negatiivinen, se aiheuttaa helposti pelkoa ja heikentää yhteistoimintaa. (Eriksson 2010, 196.) Moni pelkää oman työuransa puolesta, eikä siksi uskalla olla kiusatun puolella. Näin kiusattu jää useimmiten aivan yksin. (Reinboth 2006, 159.) On kuitenkin hyvin väärin olla välinpitämätön seurauksista ja olla puuttumatta, kun kiusaamisen kohteeksi joutunut on jo muutenkin joutunut kärsimään niin paljon (Duffy & Sperry 2013, 208). Jos kiusaamiseen ei puututa ja sen annetaan jatkua, alkaa kiusatulla ilmetä erilaisia psyykkisiä oireita, kuten unettomuutta, masennusta ja erilaisia psykosomaattisia oireita (Reinboth 2006, 59).

Jos esimies on puhumaton eikä hyväksy erilaisia mielipiteitä, tällainen käytös on omiaan lisääntymään työpaikalla ja tulee osaksi organisaation kulttuuria. Jos esimies ei osaa tai halua käsitellä ongelmia ja mitätöi niitä, eivät alaisetkaan niitä opi asiallisesti käsittelemään. Vastuuta ei pidä kokonaan säilyttää yksittäisen esimiehen harteille, vaan koko organisaation kulttuurin tulisi muuttua, jos ongelmanratkaisukyky ei yrityksessä ole hallinnassa. (Reinboth 2006, 112.)

Koska jokainen kokemus on aina omakohtainen, asioista tulisi uskaltaa puhua ja kysyä, mitä toinen tarkoitti. Toinen ei välttämättä lainkaan voi käsittää, että on tullut loukanneeksi toista. Jo erilainen huumorintaju saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä. (Vartia ym. 2008, 18-19.) Kiusaamista kokemuksena ei tule koskaan painaa villaisella ja vähätellä. Jokainen tapaus tulisi ottaa käsittelyyn mielellään

heti eikä siirtää jonnekin tulevaisuuteen. (Vartia ym. 2012, 65.) Hyvin yleistä on, että kiusaaja manipuloi taitavasti henkilöstöä. Hän osaa peitellä tekemisiään niin taitavasti, että lopulta uhrit näyttävät hankalilta ihmisiltä ja kiusaaja esittää vainottua. (Jokinen 2012, 74.)

Työpaikkakiusaaminen on myrkyllinen yhdistelmä armotonta tunneperäistä pahoinpitelyä, sosiaalista hyljeksintää, vuorovaikutuksellista terroria sekä muuta sellaista turmiollista viestintää, joka kuluttaa organisaation terveydentilaa ja heikentää työntekijän hyvinvointia (Lutgen-Sandvik & Tracy 2012, 4). Kiusaaminen ei voi olla vaikuttamatta negatiivisesti yksilöön, ja vaikutukset ovat usein paljon laajemmat koko organisaatiossa. Kiusaamiseen tulee aina puuttua. Työterveyslain mukaan:

Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on myös tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyteen.

Työnantajan on huolehdittava siitä, että turvallisuutta ja terveellisyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla työnantajan organisaation kaikkien osien toiminnassa. (L 23.8.2002/738.)

Jos kokee tulleen kohdelluksi epäasiallisesti, pitäisi aina selvittää, onko kyse kiusaamisesta vai jokin muu pulma. Monella työpaikalla on jonkinlainen malli tai toimintatapaohje, jossa on kerrottu säännöt, miten puuttua ristiriitatilanteisiin. Tämä helpottaa puheeksi ottamista esimiehen kanssa. (Räty 2013, 13.) Jos työpaikalla suljetaan silmät asenteella ”mitään ongelmia ei ole” eli yritetään olla liian positiivisia, se on naiiviutta. Kun ongelmiin uskalletaan tarttua ja ne hoidetaan asianmukaisella tavalla, organisaatio kehittyy. (Reinboth 2006, 37.) Jos esimies on haluton hoitamaan hänelle tietoon tullutta kiusaamistapausta, häntä voi muistuttaa työturvallisuuslaista (5 luku 28 §) ja työnantajan velvollisuuksista. Työntekijä voi ottaa myös yhteyttä ylemmälle taholle, ellei muuten asialle tehdä mitään. Käsittelyyn ei tarvita todisteita. (Reinboth 2006, 163.)

7.2 Epäasiallisen käytöksen ja työpaikkakiusaamisen puheeksi ottaminen

Yksi hyvän työyhteisön tunnusmerkeistä on kunnioitus toisia ja toisten työtä kohtaan. Jokainen voi tuntea olonsa turvalliseksi. Työpaikalla vallitsee luottamus siihen, että jokainen tekee ahkerasti parhaansa. Joustetaan tarvittaessa. Jokaisen vahvoja puolia hyödynnetään työssä eikä haeta heikkouksia. Hyvässä työyhteisössä johto arvostaa alaisten laajaa osaamista. (Sarelin-Sjöblom 2010, 31). Kun työyhteisö toimii hyvin, ristiriitoja ennaltaehkäistään erilaisilla järjestelyillä (Niemistö 2012, 105).

Silloin, kun jokaisella on selkeä rooli, työyhteisö voi toimia hyvin. Työntekijöiden erilainen persoonallisuus vaikuttaa myös hänen rooliinsa työpaikalla. Myötäilijä ja dominoija saattavat sopia hyvinkin samaan tiimiin, mutta kapinoija ei välttämättä enää sovi tähän tiimiin. (Niemistö 2012, 107-108.) Turvallinen ja avoin ryhmäkulttuuri muodostuu hitaasti, mutta sellaisessa ryhmässä erilaisten mielipiteiden esiin tuominen ja ristiriitojen käsittely on paljon helpompaa (Niemistö 2012, 165).

Huonon työyhteisön merkkejä. Kiusaamiseen puuttuminen on hankala asia ja vaatii rohkeutta, jota uhrilta ei useinkaan löydy. Olisi erittäin tärkeää puhua asiasta, mutta työpaikan menettämisen pelosta siihen ei uskalleta ryhtyä. (Jokinen 2012, 176.) Kiusaamiseen ei haluta puuttua siksi, että kantelijaksi ei haluta leimautua. Epäasialliseen kohteluun ei haluta puuttua senkään vuoksi, että on pelko joutua itse kiusaamisen kohteeksi. (Vartia ym. 2012, 77.) Haastaviin tilanteisiin voi esimieskin arastella puuttua. Se kuitenkin kuuluu hänen tehtäviinsä, eikä esimies saa suhtautua välinpitämättömästi häiriötilanteisiin. Tilanteet harvoin ratkeavat itsestään parhain päin, päinvastoin, ne saattavat kasvaa ja mutkistua entisestään. Ongelmien välttely ei ole kenenkään etu, ja se vaatii paljon voimavaroja. (Vartia ym. 2012, 78.)

Kiusaamisesta kehoitetaan toisaalta puhumaan läheisille, joilta arvelee saavansa tukea (Vartia ym. 2008, 50). Koska kiusaaminen on hyvin vakava asia ja ai-

heuttaa terveydelle haittaa tai vaaraa, työturvallisuuslain mukaan työnantajan velvollisuus on käytettävissään olevin keinoin puuttua siihen. Jos työnantaja laiminlyö velvollisuutensa, hän saattaa joutua vastuuseen oikeudessa. (Vartia ym. 2008, 12.) Rakentavaan ratkaisuun on hyvin pienet mahdollisuudet päästä, ellei esimies puutu asiaan (Reinboth 2006, 78).

Jokaista osapuolta on kuultava kiusaamistapauksissa. Jokainen tapaus on käsiteltävä, kun tieto kiusaamisesta on tullut työnantajan tietoon. On aina toimittava puolueettomasti ja jokaisen osapuolen näkökulma huomioiden. Esimiehen ei aina ole helppoa toimia puolueettomasti, ja hänellä on mahdollisuus pyytää ulkopuolista apua, esimerkiksi työterveyshuollosta. Työnantajan vastuulla on siis epäasiallisen käyttäytymisen ja kiusaamisen lopettaminen. (Vartia ym. 2012, 67.)

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

8.1 Aineiston keruu

Olen toteuttanut tutkimukseni kirjallisena kyselynä siksi, koska halusin vastaajia mahdollisimman laajalta alueelta Suomesta ja monelta eri työalalta. Monissa eri organisaatioissa tehdään omia kyselyjä koskien hyvinvointia ja työyhteisön toimivuutta yleisesti, ja organisaatioilla on niihin omat tapansa avata ja käsitellä tuloksia. Tästä syystä en halunnut toteuttaa kyselyä millekään yksittäiselle organisaatiolle. Näin yksittäisiä vastaajia ei ole mahdollista tunnistaa. Löysin vastaajia suljetun verkkoyhteisön kautta ja lähetin kysymykset ihmisille sähköisesti. Ketään tutkimukseeni osallistuneista en ole tuntenut aikaisemmin.

Tutkimukseeni osallistuneita on yhteensä 14. Tutkimukseen mukaan lupautuneita oli aluksi enemmänkin, mutta kaikki eivät kuitenkaan lopulta vastanneet. Vastanneet ovat 34–59 –vuotiaita, joista yksi on mies. Kysymyslomakkeen lähetin sähköisessä muodossa ja kysymykset oli laadittu siten, että vastauksille oli rajattomasti tilaa. Aineiston keruu oli siten helppoa, ja jokainen lähetti vastauksensa minulle sähköisesti. Annoin mahdollisuuden myös kirjelähetykseen, koska arvelin, että joukossa saattaisi olla sellaisia, jotka haluavat vastata täysin anonymisti. Jokainen lähetti vastaukset kuitenkin omalla nimellään.

Tutkimuksessani on narratiivinen näkökulma, koska olen kerännyt vastauksia kertomusten muodossa, kysymysten avulla. Narratiivisessa tutkimuksessa annetaan kirjoittajalle mahdollisuus pohtia omaa elämää ja toimia tiedon välittäjänä ja tuottajana (Hirsjärvi ym. 2009, 218). Useampi vastaaja totesikin, että oli tavallaan helpottavaa saada kirjoittaa auki omia kokemuksia. He kertoivat kirjoittamisen auttaneen hahmottamaan tapahtumia ja selkeyttämään kokonais kuvaa niistä. Toisaalta taas joku sanoi kirjoittamisen ahdistaneen, koska se toi niin elävästi mieleen kaikki vaikeat koettelemukset. Muutama vastaaja antoi myös kiitosta siitä, että olin ottanut näin aran aiheen tutkimukselleni, ja että annoin heille mahdollisuuden osallistua siihen.

8.2 Aiheen rajaaminen ja tutkimuskysymykset

Aiheen löytymisen jälkeen se on useimmiten rajattava. On mietittävä, mitä haluaa tietää ja mitä haluaa osoittaa keräämällään aineistolla. Aloittelevilla tutkijoilla on usein kaksi perusvirhettä. Ensimmäinen virhe on se, ettei onnistu pitämään erillään tutkimiaan ongelmia jokapäiväisistä, sosiaalisista ja poliittisen keskustelun aiheina olevista ongelmista. Toinen virhe on se, että valitsee aivan liian laajan tutkimusalueen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ongelmanasettelu vaatii joustavuutta. Aihetta voidaan joutua tarkentamaan tai suuntaamaan uudelleen. Tutkimusongelman tulisi silti olla niin rajattu ja selkeä, että ulkopuolinen lukija ymmärtää sen mielekkyyden. (Hirsjärvi ym. 1997, 63-89.) Jos aihe lisäksi on liian läheinen, voi olla vaikeaa olla riittävän objektiivinen.

Tutkimuskysymyksiäni olivat:

Minkälaisen käytöksen on koettu olevan kiusaamista ja kenen taholta?

Mistä ja millaista apua on saatu kiusaamisprosessin käsittelyyn?

Millaisia seurauksia työpaikkakiusaamisesta on aiheutunut? (Seuraukset olen jakanut fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin.)

Millaisia selviytymiskeinoja kiusatut ovat löytäneet ja miten he ovat kokeneet selviytyneensä kiusaamisesta?

Aineistoa tutkiessani ja analysoidessani mieleen nousi muutama lisäkysymys, joihin nyt olisin kaivannut vastauksia. Hyvin tärkeä kysymys mielestäni olisi ollut, miten työpaikalla on hoidettu kiusaamistapaus. Olisin toivonut konkreettisia esimerkkejä siitä, hoidettiinko tapaukset asiallisesti sekä lain ja sääntöjen mukaan, vai painettiin ongelmia villaisella ja vähäteltiin. Monista kirjoituksista olen kuitenkin rivien välistä lukenut, että ei ole hoidettu lainkaan, tai ei ainakaan työpaikalla.

8.3 Kysely tutkimusmenetelmänä

Käytin tutkimuksessani kyselyä tietyn etukäteen ilmoitetun teeman mukaan. Jokainen tutkimukseeni osallistuva tiesi etukäteen, mikä aihe (työpaikkakiusaaminen) on ja mitä siihen liittyviä kysymyksiä esitän. Pysin tutkimuksessani löytämään merkityksellisiä vastauksia laatimiini kysymyksiin ja nämä etukäteen valitut teemat perustuivat tutkittuun teoretietoon. Tätä Tuomi & Sarajärvi selventävät teoksessa (2009, 75) ja toteavat myös, että avoimilla kysymyksillä voidaan saada vastauksia myös sellaiseen, jota ei ole kysytty. Itse annoin lopuksi vastaajille mahdollisuuden kertoa mitä tahansa muuta työpaikkakiusaamiseen liittyen.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistykseen, vaan kuvaamaan jotain ilmiötä, ymmärtämään sen merkityksiä ja tulkita niitä. Tärkeää on saada tietoa niiltä ihmisiltä, jotka tietävät ilmiöstä paljon ja joilla on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle ei ole niin tärkeää se, että vastaajia olisi mahdollisimman paljon, vaan jo pienikin vastaajajoukko voi tavallaan kuvata paljon suuremman joukon kokemuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 88).

8.4 Aineiston analyysi

Tutkimuskysymysteni mukaan olen kerännyt, analysoinut ja tulkinnut vastauksia, ja tämä on Hirsjärven ym. (2009, 221) mukaan tutkimuksen ydinasia. Olen lähettänyt jokaiselle vastaajaksi lupautuneelle kysymyslomakkeen täytettäväksi, ja joiltakin olen vielä myöhemmin pyytänyt joitain täydennyksiä tai tarkistuksia vastauksiin. Näin olen pyrkinyt siihen, että olen todella ymmärtänyt, mitä he ovat halunneet minulle kertoa. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineiston järjestäminen on tärkeää ja aineistosta muodostetaan muuttujia, joiden avulla aineistoa tulkitaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 222).

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa on mahdollista analysoida monella tavalla. Laadullista analyysia ja päätelmien tekoa käytetään useimmiten lähestymistavassa, jolla pyritään ymmärtämiseen. Tutkimuksessa tulisi valita sellainen analyysitapa, joka parhaiten löytää vastauksia ongelmaan tai tutkimusaiheeseen. Tavallisimpia menetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Laadullisessa tutkimuksessa päästään lähelle ihmistä ja hänen elämäänsä. Tällainen tutkimus on haastavaa ja aikaa vievää. (Hirsjärvi ym. 2009, 224-225.) Omassa tutkimuksessani en päässyt haastattelemaan ihmisiä, mutta tunsin silti pääsevänä lähelle vastaajia ja heidän elämäänsä. Useampi vastaajista kertoi, ettei olisikaan kytynyt haastateltavaksi, koska kokee edelleen tilanteensa niin haavoittuvaksi.

Olen pyrkinyt löytämään yhteisiä piirteitä työpaikkakiusaamiseen ilmiönä. Vaikka jokainen kokemus on aina erilainen ja ihmisen tunnetilakin vaihtelee päivien mukaan, olen kuitenkin löytänyt yhteisiä piirteitä heidän tapauksistaan. Kukaan vastaajista ei tiedä, kuka toinen kyselyyni on vastannut, elleivät sitten ole keskenään keskustelleet asiasta verkkosivulla tai yksityisesti.

Hirsjärvi ym. (2009, 229) toteavat, että tutkimus on valmis vasta sitten, kun analysoimisen jälkeen tulokset on tulkittu ja selitetty. Olen pyrkinyt tulkitsemaan ja selittämään tutkimukseni tuloksia mahdollisimman objektiivisesti ja neutraalisti. Teoriatieto on mielestäni hyvin yhteneväinen tulosten kanssa, eli työpaikkakiusaaminen ilmiönä on Suomessa hyvin tunnettu ja sen seurauksista on paljon tietoa. Siihen ei kuitenkaan useinkaan uskalleta puuttua asiallisesti.

8.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kun tietoa hankitaan ja julkistetaan, käytetään yleisesti hyväksytyjä tutkimuseettisiä periaatteita. Jokainen tutkija on vastuussa siitä, että tutkimuksessa noudatetaan näitä periaatteita. Tutkimuksen teossa on noudatettava rehellisyyttä ja huolellisuutta sekä oltava tarkka tutkimusten ja niiden tulosten tallentamisessa, arvioinnissa ja esittämisessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23-24.)

Olen saanut kirjallisia vastauksia sähköisessä muodossa ja tallentanut ne omalle yksityiselle tietokoneelleni kotona. Koneelle ei ole pääsyä kenelläkään muulla. Vastaukset olen koontanut siten, ettei yksittäisiä vastaajia mitenkään kykene yksilöimään ja tunnistamaan. Olen tallentanut tiedostot nimillä vastaaja 1, vastaaja 2 jne. Olen tallettanut vastauksia myöhemmin kysymysten mukaan, jolloin yksittäisiä vastaajia ei enää pysty erottamaan.

Vastaajien yksityisyyden suojan maksimoimiseksi olen käyttänyt heidän kirjoituksiaan lainauksina siten, etten ole jaotellut vastaajia numeroilla, esimerkiksi vastaaja 1, vastaaja 2 jne. Jokaiselle vastaajalle olen luvannut, että hänen henkilöllisyytensä, kotipaikkansa, työpaikkansa (työpaikkoja minulle ei ole edes kerrottu, enkä ole niitä kysynytäkään) tai mikään muukaan seikka ei voi tulla esille. Tästä syystä olen myös pilkkonut vastauksia osiin. Vastaajat ovat kuitenkin kirjoittaneet minulle avoimesti omalla nimellään, eikä vastausten aitoutta ole missään vaiheessa syytä epäillä. Olen myös luonnollisesti kertonut suljetulla verkkosivulla, kuka olen ja mitä opiskelen. Jokainen tutkimukseeni osallistunut saa halutessaan myös tämän opinnäytetyöni luettavakseen jo ennen sen julkistamista. Tutkimuksen valmistuttua hävitän kaikki vastaukset.

Tutkimuksen eettisiin periaatteisiin ja hyvään käytäntöön kuuluu myös, että toisten tekstejä ei kopioida, tuloksia ei yleistetä kriittikittömästi eikä tuloksia vääristellä tai kaunistella. Raportointi ei saa johtaa harhaan eikä siitä saa jättää pois mitään oleellista. Toisten tutkijoiden osuutta tulee kunnioittaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 26-27.) Olen pyrkinyt kaikessa toiminnassani koko tutkimuksen ajan noudattamaan tutkimuseettisiä periaatteita. Kokemusta aikaisemmista omista tutkimuksista minulla ei ole.

Moni vastaajista kertoo luottamuksen ihmisiin yleisesti alentuneen tai kadonneen. Kuitenkin he haluavat olla mukana hakemassa oikeutta itselleen ja muille työpaikkakiusaamisen kohteeksi joutuneille, ja ovat antaneet tarinansa käyttööni. Tämä osoittaa suurta luottamusta minua kohtaan, ja olen pyrkinyt kaikin mahdollisin tavoin olemaan täysin tämän luottamuksen arvoinen.

9 TUTKIMUSTULOKSET

9.1 Työpaikkakiusaamisen kokemukset

Tein kyselyn itselleni ennestään tuntemattomille ihmisille. Olin jo aikaisemmin liittynyt suljettuun verkossa toimivaan työpaikkakiusattujen tueksi perustettuun keskusteluryhmään, jossa voi omalla nimellään kertoa kokemuksistaan ja saada vertaistukea sekä jakaa ja saada neuvoja. Ryhmään kuuluvat ovat suurin osa itse työpaikkakiusaamisen uhreja, mutta siellä voi olla mukana myös esimerkiksi luottamusmiehiä tai muita työsuojeluihmisiä, jotka voivat tarjota käytännön neuvoja, kuinka toimia.

Aluksi laitoin viestin ryhmän sivustolle keväällä 2013, ja kerroin suunnittelevani opinnäytetyötä työpaikkakiusaamisesta sekä sen seurauksista ja mahdollisista selviytymiskeinoista. Kun kiinnostuneita oli, pyysin ottamaan yhteyttä yksityisviestillä, jonka jälkeen kesän lopulla 2013 lähetin kysymykset sähköisesti vastaamaan lupautuneille. Kukaan toinen ryhmän jäsenistä, joita on satoja, ei tiedä, ketkä muut ovat osallistuneet tutkimukseeni.

Kysymykset eivät mielestäni ole johdattelevia, ja jokainen sai vastata niin laajasti kuin halusi. Vastaajia on 14, joista yksi on mies. Vastaajien ikä vaihtelee 34 vuodesta 59 vuoteen. Työssäolovuosia oli alle vuodesta yli 35 vuoteen. Eräs merkittävä piirre vastauksissa oli, että esimiehen taholta kiusaamista oli kokenut 14 vastaajasta 13 henkilöä. Tästä syystä olen käsitellyt teoriaosuudessa johtamista melko laajasti. Työkaverit olivat osallistuneet epäasialliseen kohteluun ja kiusaamiseen seitsemässä tapauksessa.

Seuraavissa alaluvuissa kerron, minkälaisia kokemuksia tutkittavat ovat kohdanneet työpaikallaan, ja minkälaisia psyykkisiä, fyysisiä, sosiaalisia ja taloudellisia seurauksia heille itselleen ja heidän lähipiirilleen on aiheutunut kiusaamisesta. Lisäksi kerron, minkälaisia selviytymiskeinoja he ovat löytäneet.

9.1.1 Kokemukset kiusaamisesta

Tutkittavista osa on kokenut jatkuvaa väheksymistä, nälvimistä ja oman ulkonäön rankkaa arvostelua. Vähättely, blondittelu, mustamaalaaminen asiakkaille, valehtelu, nyrkin puiminen, sekä eri työ säännöt/vaatimukset kuin muilla oli arkipäivää muutamalle. Moni on saanut osakseen töidensä mitätöintiä, uudelleen teettämistä tai tietojen salailua. Toisaalta saatettiin teettää tehtäviä, jotka olisivat kuuluneet jollekin muulle. Eristäminen muista työntekijöistä oli tuttua useammallekin vastaajalle. Kiellettiin keskustelemasta toisten työntekijöiden kanssa ja tarkkailtiin, että tätä noudatettiin. Seuraavat lainaukset ovat esimerkkejä esimiesten tavoista kiusata.

Sitä ei vaan ymmärtänyt, että mitä se on ja miksi. Työnantaja kehui minua joka puolelle eikä moittinut minua. Teki vaan monet työni turhaksi. Teetätti ja sitten muutti.

Jatkuvaa piikittelyä samalla, kun esimies oli muille ylitsepuosuavan ystävällinen.

Asiattomat seksistiset jutut ja vitsit. Seksuaalisen lähentelyn.

Työtehtäviin ei perehdytty kunnolla, sitten syytettiin kun hommia ei oltu tehty.

Kirjallinen (laiton) varoitus työtehtävien laiminlyömisestä. Tietojen pimittelyä siten, että jouduin tekemään turhaan työvaiheita, jotka oli jo hoidettu.

Epäjohdonmukaista ja epäoikeudenmukaista kohtelua tapahtui usein. Eräs vastaaja sai kokea yhtäkkisiä määräyksiä työajoista, jotka olivat aina olleet ja olivat muille edelleen liukuvia. Työtehtävien poisantaminen oli tuttua muutamalle. Eräs tutkittava joutui olemaan työpaikalla pitkiä aikoja ilman mitään työtä. Toisaalta taas eräs tutkittavista kertoi, että hänet määrättiin useamman kerran töihin ilman syytä kesken lounaan. Jollekin annettiin niin suuria määriä työtehtäviä, ettei niistä ollut mahdollista suoriutua. Tämän jälkeen vihjattiin työntekijän työkyvyttömyyteen. Fyysistäkin uhkaa on koettu, kuten seuraava lainaus kertoo:

Lopulta sairastuin, myös fyysisesti. Jäin sairauslomalle ja sieltä palattuani yksi henkilöstöön kuuluva henkilö oli käydä kimppuuni täy-

sin syyttä. Hän huusi ja raivosi sekä riehui täyden kahvitermoksen kanssa. Luulin, että hän aikoo lyödä sillä minua. Käytti hyvin voimakkaita kehollisia ilmauksia. Esim. juoksi minua kohti.

Puhumattomuuden, eristämisen, nöyryyttämisen, arvostelemisen, tiedottamisen loppumisen, töiden vähentämisen, vastuun/osaamisalueen kaventamisen kertoo muutama vastanneista tapahtuneen. Niskaan puhaltamista, tuoliin potkaisua, haukkumista läskiksi, hiusten sotkemista ja naisen aseman aliarviointia sai toinen vastanneista kokea. Alla oleva lainaus on esimerkki tästä:

Ulkomuotoni komentoiminen ”tirskatelemalla” ja määrittelemällä käyttämäni luomiväri ”huoransiniseksi”.

Palkkojen maksamattomuutta, työtodistuksen ja palkkakuittien toimittamattomuutta, työsopimusten ketjuttamista ja laitton irtisanominen löytyy myös kiusattujen tarinoista. Mustamaalaaminen, selän takana puhuminen ja asioiden värittäminen valheilla, oleellisten tietojen pimittäminen, työyhteisön ulkopuolelle sulkeminen kertovat myös työyhteisöjen toiminnasta. Perättömiä valituksia, työturvallisuuden vaarantaminen työnantajan puolelta ja henkeen kohdistuvia uhkaksia sai myös joku kokea. Erään henkilön sairausloman aikana levitettiin tietoa työntekijän sairaudesta. Sairaustiedot levisivät myös työpaikan ulkopuolelle. Alla muutamia tutkittavien lainauksia:

Mykkäkoulu, työvuorojen poistaminen, suora haukkuminen, syyllistäminen.

Pilkkaaminen muiden kuullen, ilkeämieliset tekstiviestit, kirjeet ja sähköpostit.

Mahdottomat työtehtävät, kirjalliset varoitukset ko. mahdottomien tehtävien laiminlyönnistä, peiteltyt uhkaukset, lopulta avoin laitton uhkaus, joka kohdistui henkeen.

Mustamaalaamisen, selän takana puhumisen ja asioiden värittämisen valheilla, oleellisten tietojen pimittämisen, työyhteisön ulkopuolelle sulkemisen, perättömiä valituksia (jotka pystyttiin todistamaan perättömiksi).

Työturvallisuuden vaarantaminen (johon myös poliisit ottivat kantaa, kun erään tapauksen todistivat omin silmin).

Tehtävät jaettiin uudelleen vuoden 20xx alussa. Minulle annettiin vain mekaanista tallennustyötä ja lopulta niin paljon, etten kyennyt niistä suoriutumaan työajan puitteissa. Kun esitin parannusehdotuksia, en tullut kuulluksi. Ylitöitä ei saanut tehdä

Eräs tutkittavista avautuu, että kaikenlaista kiusaa oli työpaikalla koko ajan. Esimerkiksi moittimista postin viemättä jättämisestä ajallaan, ”vaikka tiesi minun olleen puhelimessa asiakkaan kanssa siihen saakka, kun posti meni kiinni”.

Kun ilmapiiri on jo tulehtunut, yksittäisellä työntekijällä voi olla korkea kynnyks hakea apua tilanteeseensa. Joskus voimavarat ovat jo niin vähissä, että ainoa keino on paeta tilanteesta ja hakeutua sairauslomalle tai lähteä kokonaan pois. Alla vielä muutama lainaus kokemuksista:

Viesteihini ei vastata. Mitätöintiä. Eikä anneta todellista mahdollisuutta keskustella asioista.

Kellotettu mun taukoja työnantajan määräyksestä, valehdeltu minusta perättömiä asioita.

Rankkaa ollut, henkisesti. En osaa oikein sanoiksi pukea tätä kokemusta, mutta en toivo tätä pahimmalle vihamiehellenikään. Rankkaa tämä on ollut myös perheelleni.

9.2 Työpaikkakiusaamisen seuraukset

Yhteistä jokaiselle tutkimukseeni osallistujalle on se, että jokainen oli nauttinut työstään todella paljon ja ollut työssään hyvä ja tunnollinen. He ovat kuvanneet itsensä aikaisemmin vahvoiksi ja useimmat kertoivat, että kiusaamiskokemus oli tullut täytenä yllätyksenä. Menestyvä työntekijä voi olla uhka jollekin. Kiusatuksi joutunut on saattanut saada kiitosta jo tehdystä työstään ja sitten yllättäen tehtäviä on saatettu ottaa pois. Yksi tutkimukseeni osallistuneista kertoi, että hänen hyvin pitkän työuransa ansiot oli yhtäkkiä mitätöity, kun johto oli vaihtunut.

Tutkimukseni aikana viisi henkilöä oli edelleen samassa työpaikassa, joskin kaksi heistä oli edelleen sairauslomalla, ja yksi oli omasta pyynnöstään saanut määräaikaisen tehtävän toiselta osastolta. Myös muita vastanneista oli parhail-

laan sairauslomalla, ja 12:lla vastanneista eli lähes jokaisella oli ollut sairauspoissaoloja, osalla pidempiäkin. Kaksi vastaajaa kertoi olevansa niin kauan sairauslomalla tai kuntoutustuella, kunnes toinen työpaikka löytyisi. Kumpikin oli sitä mieltä, ettei palaa työpaikalleen enää kiusattavaksi.

Aion vaihtaa työpaikkaa. Takaisin en tonne mene kiusattavaksi.

Yksi kertoi, ettei uskalla edes sairastaa. Hänellä ei ollut työpaikalla minkäänlaista tukiverkostoa, eikä työterveyshuoltoa ollut järjestetty. Yksi oli jäänyt kokonaan työttömäksi pitkän kiusaamisjakson jälkeen, kun hänet oli laittomasti irtisanottu. Sekä kiusaamisesta että laittomasta irtisanomisesta on oikeusprosessi tulossa. Yksi on vaihtanut ammattia kokonaan ja opiskelee parhaillaan.

Työpaikkakiusaamisesta aiheutuu vakavia seurauksia niin kiusaamisen kohteeksi joutuneelle kuin työyhteisölle, joskus jopa koko organisaatiolle. Useimmissa tapauksissa myös kiusatun läheiset joutuvat kärsimään välillisesti. Kiusaaminen ei kuitenkaan rajoitu pelkästään kiusattuun, läheisiin ja työpaikalle, vaan siitä aiheutuu valtavia kustannuksia ja sosiaalisia ongelmia yhteiskunnassa. Myös asiakkaat voivat olla vaarassa, jopa hengenvaarassa henkilöstön välisen työpaikkakiusaaminen vuoksi, kuten seuraavat lainaukset valaisevat.

On jätetty asiakkaista tärkeitä tietoja kertomatta esim.tk käynnit.

Annettu väärää tietoja asiakkaista (lääkkeen antoaika).

Työnantaja saattoi vaatia tulemaan töihin vaikka lakisääteinen lepoaika ei ollut kulunut. Epäkohtia oli todella paljon.

9.2.1 Fyysiset seuraukset

Työpaikkakiusaaminen aiheuttaa myös paljon fyysisiä ongelmia. Ne on tosin helppo vierittää muista syistä johtuviksi. Jo se, että ei kykene nukkumaan kunnan yöunia, heikentää merkittävästi psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia. Jo yksi uneton yö vaikuttaa negatiivisesti. Tästä on varmaan monella kokemuksia, vaikka ei olisi kiusaamista kokenutkaan. Pitkään jatkuessaan unettomuus on

hyvin vaarallista ja aiheuttaa suuria riskejä missä tahansa työssä. Unettomuudesta on vaaraa myös sivullisille esimerkiksi työpaikalla, jossa ollaan tekemisissä koneiden, laitteiden tai kulkuvälineiden kanssa, sekä liikenteessä, kuten alla oleva esimerkki tiivistää.

Lamauttava väsymys. Olin nukahtaa rattiin useamman kerran.

Nukahtaminen illalla voi myös vaikeutua asioiden pohtimisella.

Yksi tutkittavista kertoi, että ruokahalu katosi kiusaamiskokemusten seurauksena, ja paino putosi todella lyhyessä ajassa yhden koon verran. Toinen taas kertoi, että syöminen toi lohtua kurjaan oloon, ja paino nousi nopeasti. Migreeni tuli tutuksi monelle. Eräs vastaaja kertoo, että hän saattoi saada migreenikohtauksia päivittäin, jopa niin pahoja, että toisesta silmästä lähti näkö kohtauksen ajaksi. Rytmihäiriöitä on aiheutunut ja niihin joutui yksi tutkittavista hakemaan lääkityksen.

Ahdistus, univaikeudet, muistihäiriöt ja keskittymiskyvyn huonontuminen oli monen vastauksissa. Työn sujuva tekeminen on tällaisten oireiden ilmaantuessa hyvin vaikeaa. Jatkovaa huimausta oli muutama todennut. Verenpaineen heitteilyä ja kilpirauhasen toimintahäiriöitä on todettu. Erilaiset kivut ja särytkin voivat olla seurauksia jatkuvasta stressistä, kun keho on koko ajan jollain lailla varuillaan uhkaa vastaan. Moni kertoo, että esimerkiksi niska-hartiakipuja oli paljon. Ne tosin voidaan helposti selittää huonoilla työasennoilla ja liikunnan puutteella eli omasta syystä johtuviksi.

Joku koki voimakasta hikoilua heti, kun kuuli esimiehen lähestyvän. Hyvin uupunutta ja väsynyttä olotilaa kuvaa moni kokeneensa, eikä tämä ole välttämättä hellittänyt, vaikka kiusaajan läheisyydessä ei enää olisikaan. Keho muistaa paljon. Erilaiset muut tilanteet saattavat laukaista samankaltaisen olotilan, kuin työpaikalla oli. Seuraavassa lisää lainauksia fyysisistä oireista:

Terveydellistä haittaa; sairastuin ensin kuumeiluun mitä kesti useita viikkoja ja sitten alkoi herpes kierre mikä tuli suuhun kolme kertaa peräkkäin.

Verenpaine heittehtii ja jatkuva kuumeinen olo.

Fyysisiä oireita mitkä näkyvät ihan päällepäin punoituksena kaulasta alaspäin.

Aluksi en edes ymmärtänyt, että voin pelkoon reagoida näin.

9.2.2 Psyykkiset seuraukset

Työpaikkakiusaamisesta aiheutuneet oireet saattavat ilmetä pitkänkin ajan kuluessa. On epämääräinen tunne pahasta olostani, jopa masennusta voi ilmetä. Joskus tunnistaminen oireiden aiheuttajasta herää vasta työpaikan vaihtamisen jälkeen. (Kiminkinen 2008, 91.) Vastaajista kolme oli kärsinyt pitkäaikaisesta unettomuudesta. Epätoivoisia mietteitä ja itsetuhoisia ajatuksia oli ollut kahdella. Kaksi kertoo masennusdiagnoosista, ahdistuneisuutta oli useammalla ja syvää uupumusta kolmella. Seuraavat lainaukset avaavat näitä asioita.

Itsetunnon lähes totaalinen menettäminen. Keskivaikea masennus.

Uupunut olo ja tuntuu, että tekisin kaiken viimeisillä voimillani.

Sairauslomalla, joko lyhyemmällä tai pidemmällä, oli ollut vastaajista lähes kaikki, 12 henkilöä. Yksi ei ollut omien sanojensa mukaan uskaltanut edes sairastaa. Paniikkioireita ja sosiaalisia pelkoja oli ilmaantunut kolmelle. Eriasteisia jännitystiloja saattoi ilmaantua yhtäkkiä. Yksi toteaa, että vaikka kiusaamisesta on jo muutama vuosi, ovat asiat lähestulkoon päivittäin mielessä:

Masennusta ja olin todella itkuinen ja edelleen sitä on. Ahdistusta ja unettomuutta.

Kun kiusaaminen jatkuu, kiusatun itsetunto romahtaa ja työsuoritukset heikkenevät. Hän ei enää jaksaa. Hänestä tulee täysin puolustuskyvytön. Silloin esimies voi vedota heikkoihin työsuorituksiin ja tuloksiin ja jopa vihjata mielenterveyden ongelmiin. (Kiminkinen 2008, 97.) Yksi vastaajista sai useaan kertaan ottaa vastaan esimiehensä kehotuksen hakeutua lääkärin vastaanotolle, koska hän ei esimiehen mielestä ollut työkykyinen. Mielenterveyden kyseenalaistaminen on mielestäni yksi pahimmista nujertamisen muodoista.

Psyykkisiä oireita kuvattiin myös seuraavin sanoin:

Jännitystiloja ja paniikkioireita. Olen joutunut turvautumaan psykiatrin apuun.

Ahdistus on aivan hirveä, tulee pelkoja kaikkea kohtaan eli pelot eivät enää rajoitu pelkästään työpaikkaan vaan aivan kaikkeen.

Työuupumus voi olla yksi seuraus työpaikkakiusaamisesta. On tärkeää selvittää, mistä yliväsymys johtuu ja pyrkiä vaikuttamaan uupumuksen aiheuttaviin taustatekijöihin työpaikalla. Yliväsyneenä ihmisen itsekontrolli on heikentynyt ja hän saattaa sanoa sellaisia asioita, joita myöhemmin katuu. Luottamus on myöhemmin hankalampaa rakentaa uudelleen. (Luukkala 2011, 58-59.) Liian usein tässä vaiheessa ihmisellä ei juuri ole voimavaroja selvittää asioita, vaan joutuu jäämään pitkälle sairauslomalle. Jatkuva varuillaan olo on hyvin stressaavaa ja herkistää entisestään. Voimavarat ovat todella koetuksella, kuten alla kerrotaan:

Vastoinkäymiset elämässä tuntuvat tavallista voimakkaammilta ja itsensä kokoaminen kestää hetken.

Jos en vaan olisi palanut loppuun. Olin sitten viimeiset kuukaudet saikulla työuupumuksen nimikkeellä. Olen erittäin tunnollinen työntekijä, joten yritin sitkeillä.

Pitkänkin ajan kuluttua oireet voivat olla hyvin voimakkaat, ja osa ei usko toipuvansa kokemuksistaan koskaan. Itsetunnon aleneminen tai menettäminen on tapahtunut monelle, ja tämä vaikuttaa hyvin kokonaisvaltaisesti elämässä.

Työpaikka sairastutti minut uupumukseen ja voin todella pahoin. En missään nimessä enää halua sinne takaisin.

Kiusaamisesta aiheutui paljon ahdistusta ja surua.

9.2.3 Sosiaaliset seuraukset

Kiusaamiseen puuttumattomuus ja sen jatkuminen aiheuttaa kiusatulle itseluottamuksen heikkenemistä ja jaksaminen ja yleinen hyvinvointi alenevat. Kiusatun käyttäytyminen voi muuttua ja omat reaktiot saattavat tuntua vierailta. (Reinboth

2006, 59.) Luottamuksen katoamisesta ihmisiin ja myös koko tulevaisuuteen kertoo muutama, ja syvää suruakin ammatillisen itsetunnon laskusta on koettu. Sosiaalinen elämä on useimmilla kiusatuilla pienentynyt ja muutama edelleen välttelee julkisia paikkoja. Pelko on jäänyt pysyväksi monen elämään. Seuraavassa on muutama lainaus kiusattujen sosiaalisen elämän muuttumisesta.

En tiennyt, kuka valehtelee, kuka puhuu totta. Tuli myös tunne, että minua savustetaan.

Minut on leimattu hankalaksi ihmiseksi kun työsopimusasiani menee käräjille.

Koen, että haluan eristäytyä. Luottamus ihmisyyteen on täysin poissa, samoin luottamus tulevaisuuteen.

Kiusaaminen on jättänyt jälkensä. En ole enää yhtä sosiaalinen ja luottavainen ihmisten suhteen. Valikoin tarkkaan ihmiset joiden kanssa olen tekemisissä.

Kiusaaminen ei ikinä unohdu. Pelko kiusaamisen kohteeksi uudelleen joutumisesta on aina läsnä.

Eryteisesti julkisissa organisaatioissa kiusattua voidaan kieltää kertomasta ongelmista ulkopuolisille ja näin pyritään suojelemaan yrityksen mainetta. Tällöin varjellaan myös kiusaajan joutumista vastuuseen teostaan. Asiat kääntyvät toisinpäin, ja helposti kiusattu onkin syyllinen. (Kiminkinen 2008, 93.) Joku kuitenkin kertoi, että hän on oppinut kohtaamaan ihmiset ihmisinä, jokainen omana itsenään. Eräs toinen kertoo, että hän epäilee taka-ajatuksia, jos joku on hänelle ystävällinen. Hän ei enää uskalla luottaa ihmisiin. Useammalle kuin yhdelle tuttavista on sanottu, että asioista keskustellaan vain työyhteisön sisällä, ei ulkopuolisille. Keskustelu usein jää kuitenkin hyvin pinnalliselle tasolle, ja ongelmat voidaan sivuuttaa kuten alla olevat lainaukset toteavat.

Kiusattu ei saa tukea, kiusaamisesta ei saa puhua, eikä kiusaamiseen saa reagoida.

Sosiaalinen elämäni on pienentynyt, ja välttelen julkisia paikkoja.

Työturvallisuuslain 18. §:n mukaan ”Työntekijän on työpaikalla vältettävä selaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohte-

lua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa.” (L 23.8.2002/738.) Jokaisen vastuulla on asiallinen käyttäytyminen toisia kohtaan työpaikalla, ja vaaraa aiheuttaviin epäkohtiin puuttuminen on jokaisen asia, ei vain esimiehen. Kun ollaan tavallaan yhteisvastuussa työyhteisön hyvinvoinnista, on jokaisen helpompi työskennellä ja hengittää. Moni jää kuitenkin yksin, kun muut eivät aina uskalla olla tukena, kuten seuraavat lainaukset kertovat.

Elämä kaventui kun olin asian kanssa kauan yksin.

Vaikea saada uutta vastaavaa työtä.

Työnantaja on haukkunut minut jokaiselle saman kaupungin yrittäjälle.

Jatkuva tietojen pimittäminen on saanut toisaalta epäilemään omaa ammattitaitoani.

Jonkinlaista pelkoa ja haluan eristäytyä enemmän kotiin.

9.2.4 Taloudelliset seuraukset

Kiusaamisen jatkuessa sairauslomamat saattavat pidentyä, itsetuhoisuutta voi ilmetä, alkoholinkäyttö saattaa kasvaa ja lääkkeiden käyttö lisääntyä. Monesti muuta keinoa irtautua kiusaamistilanteesta ei ole kuin irtisanoutuminen tai jääminen pitkälle sairauslomalle tai työkyvyttömyyseläkkeelle (Reinboth 2006, 59). Seuraavassa muutama lainaus taloudellisista seurauksista:

Tällä hetkellä ei muita traumoja kuin työttömyys ja vähäiset rahat. Mutta käytän aikani hyödyksi opiskelemalla.

Minut irtisanottiin laittomasti tuotannollisista ja taloudellisista syistä, ja otettiin toinen tilalle samoihin tehtäviin. En ole enää onnistunut saamaan uutta työpaikkaa.

Tehyn vuonna 2012 tekemässä kyselytutkimuksessa selvitettiin työpaikalla tapahtuvan häiriökäyttäytymisen taloudellisia vaikutuksia. Yhden sairaanhoitopiiri-

rin alueella arvioitiin häiriökäyttäytymisen seurauksena aiheutuvan tuottavuuden menetyksen kustannuksia yli 30 miljoonaa euroa vuodessa. (Heiskanen 2012.)

Irtisanoin itseni ko. työstä. 5 kk sairausloman jälkeen alan nyt pikkuhiljaa miettiä, että mistä löytäisin uuden työpaikan, eli en aio jäädä kokonaan pois työelämästä.

Tutkimukseen osallistuneista työpaikkaa oli vaihtanut neljä ihmistä, ja kahdella aikomuksena lähteä toiseen työpaikkaan heti, kun mahdollista. Kaksi vastanneista ei uskalla irtisanoutua ikäänsä, alaan tai pieneen paikkakuntaan vedoten. Laittomasti irtisanottuja oli kaksi. Yhdessä työpaikassa kiusaaminen oli saatu loppumaan, ja tutkittava oli siellä edelleen työssä.

Muun muassa taloudellinen ahdinko sairauslomalle jäämisestä ja irtisanoutumisesta (säästyin työvoimatoimiston karenssilta kuitenkin, sillä he katsoivat irtisanomiseni oikeutetuksi), työpaikan menetys, vaikea saada uutta vastaavaa työtä.

Olen vakituksessa työpaikassa xx-vuotias. Tänä päivänä ei ole helppoa saada vakituista työpaikkaa. Haluaisin lähteä jos löytyisi muuta tilalle.

Sairauslomalle jääminen on sekä työntekijälle että työnantajalle taloudellisesti tappiollista, sillä monesti sairausloman ajalta voidaan maksaa palkkaa ja saataan palkata sijainen. Sairastaminen aiheuttaa lisäksi paljon muita kustannuksia, sillä yleensä vaaditaan useita lääkärissä käyntejä, tulee matkakustannuksia, lääkekustannuksia, mahdollista fysikaalista hoitoa, terapiaa ja jopa sairaalahoitoa. Puhumattakaan mahdollisesta pysyvästä työkyvyttömyydestä, mikä sekin aiheuttaa useimmissa tapauksissa kustannuksia myös työnantajalle. Vaikka kiusattu pysyisi työssä, työkyky ei kuitenkaan useimmiten ole ennallaan, keskittyminen työhön on vaikeaa ja myös tämä alentaa tehokkuutta ja samalla tuloksellisuutta.

9.3 Avun hakeminen ja saaminen

Tässä alaluvussa selvitän sitä, miten ja millaista apua työpaikkakiusaamista kokenut voi saada. Moni kiusattu kertoo toivoneensa solidaarisuutta ja yhteisvastuuta työyhteisön jäseniltä ja joku näin olikin saanut kokea:

Työkaverit ovat olleet tärkein voimavara, he ovat kulkeneet rinnalla. Ottaneet asioita puheeksi johtoryhmän kanssa. Eivät ole luovuttaneet.

Huumorintaju auttaa joskus mutta työ on minulle vakavasti otettava asia ja tietyt asiat pitää olla siellä kunnossa, että ihmiset jaksaa.

Aina eivät työkaverit kuitenkaan joko halua tai uskalla auttaa, kuten alla olevat lainaukset selvittävät:

Kiellettiin puhumasta työkavereiden kanssa omista tuntemuksista. Pakotettiin yksin esimiehen luo puhutteluun milloin mistäkin asiasta. Kiellettiin ottamasta mukaan tukihenkilöä. Jouduin puhutteluun sen jälkeen, kun olin ollut työterveyshuoltoon yhteydessä tilanteestani.

Alkuun työkavereilta ymmärtämystä ja tukea, mutta kun asia eteni, jäin yksin.

En koe, että olen saanut apua keneltäkään.

Työnantaja on velvollinen huolehtimaan siitä, että työssä on turvallista niin psyykkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisestikin. Erilaisissa tilanteissa on usein vaikea hahmottaa, onko kyseessä työpaikkakiusaaminen. Siksi onkin tärkeää selvittää, mistä on kysymys. Ongelmatilanteiden ratkaisu on ensisijaisesti työyhteisön asia. Apua ja tukea voi kuitenkin hakea työpaikan ulkopuolelta, ellei ongelmia saada ratkotuksi työyhteisön sisällä. (Skurnik-Järvinen 2013, 56.) Jotta työpaikkakiusaaminen voitaisiin ratkaista onnistuneesti, tulisi keskittyä pääasiassa itse ongelmaan, ei ihmisten syyllistämiseen (Reinboth 2006, 25). Työpaikkakiusaaminen vaikuttaa väistämättä koko työyhteisöön.

Eräs tutkittava toteaa, että työyhteisöt ovat jänniä. Työpaikkakiusaamiselta suljetaan silmät. Apua ei tunnu saavan mistään. Myös moni muu kertoo, että varsinaista konkreettista apua työpaikkakiusaamiseen on ollut hyvin vaikea saada.

Oikeastaan ainoastaan niissä tapauksissa, joissa työntekijä kykeni jollain lailla todistamaan, että työpaikalla oli toimittu väärin, oli apua mahdollista saada. Tästä kertoo esimerkiksi se, että työsopimusten laitton ketjuttaminen on helppo näyttää toteen, tai se, että on irtisanottu tuotannollisin ja taloudellisin perustein, ja kuitenkin palkattu toinen tekemään samoja tehtäviä. Jatkuva henkinen painostaminen, epäasiallinen käytös ja kiusaamisen monet eri muodot, jotka ei jätä konkreettisia jälkiä, on useimmiten mahdotonta todistaa. Näin ollen avun saaminen itse ongelmaan on hyvin vaikeaa.

Moni työssäkävivistä on jonkin ammattiliiton jäsen. Niissä on maksuton lakimiespalvelu, ja ammattiliitosta osa kiusatuista on saanut jonkin verran apua, kuten seuraavat lainaukset toteavat:

Luottamusmies ollut myös korvaamaton tuki.

Liitosta sain neuvoja miten toimia, eräältä ystävältä joka oli kokenut työpaikkakiusaamista, sain käytännön neuvoja.

Jos työntekijä ei tunne saavansa apua työyhteisöstä tai johdolta, hän voi kääntyä työterveyshuollon puoleen. Työterveyshuoltolain tarkoituksena on edistää työntekijän terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran jokaisessa vaiheessa ja tukea työyhteisön toimintaa (Työterveyshuoltolaki 2011). Työterveyshuollon työterveyspsykologeilta erityisesti voi saada keskusteluapua ja tukea tilanteen selvittämiseen (Vartia ym. 2008, 73). Työterveyshuollosta viisi vastanneista kertoi saaneensa apua joko sairausloman muodossa tai keskusteluapuna, josta seuraavassa lainauksia:

Apua sain viimekädessä terapeutiltani. Syvälliset keskustelut auttoivat ymmärtämään.

Työterveydestä sain ensin paljonkin tukea, mutta kelkka kääntyi jossain vaiheessa.

Työterveyslääkäriltä jonkin verran, sen minkä pystyi auttamaan. Esimerkiksi esimiehen epäasiallisiin kyselyihin terveydentilasta ym. työterveyslääkäri puuttui napakasti ja hiljensi esimiehen.

Työterveyshuollolla ei kuitenkaan välttämättä aina ole riittäviä keinoja ja osamista tunnistaa asiakkaan ongelmaa. Kiusatulle saatetaan antaa oirekeskeinen diagnoosi, jolloin työpaikkakiusaaminen saattaa jäädä käsittelemättä. (Jokinen 2012, 182). Hyvin usein työpaikkakiusaaminen on tapahtunut niin pitkän ajan kuluessa ja niin ”aineettomasti”, että siitä ei ole jäänyt jälkiä, joiden avulla tapahtumia voitaisiin todistaa. Tästä syystä avun hakeminen ja saaminen keskittyy nimenomaan kiusatun psyykkisiin ja fyysisiin oireisiin, ja diagnosointi on usein sen mukainen. Työterveyshuolto on joissakin tapauksissa kyennyt auttamaan työntekijä turvaan eli suuremmassa organisaatiossa työntekijä on voinut saada siirron toiseen työpisteeseen (Reinboth 2006, 179). Näin kävi myös yhden tutkitavan kohdalla. Hän sai omasta pyynnöstään määräaikaisen siirron toiselle osastolle, tosin nyt oli edessä siirtyminen takaisin osastolle, jossa häntä oli kiusattu.

Kynnys ottaa yhteyttä niin esimieheen kuin muihinkin auttajatahoihin tulisi mielestäni tehdä mahdollisimman matalaksi eikä siitä tulisi syyllistää ketään. Tulee muistaa, että työterveyshuollon ja työsuojeluhenkilöiden on toimittava puolueettomasti. Työpaikalla työsuojeluihminen voi olla hyvä keskusteluapu ja tukena esimiehelle tiedottamiseen ja tilanteen jäsentämiseen. Tästä on esimerkki myös tutkimusaineistossani, vaikka apua ei saatu.

Olin yhteydessä työsuojeluun, en saanut sieltä mitään muuta apua kuin sen että pystyin asioista siellä puhumaan. Käytännössä siitä ei ollut työpaikan oloihin apua.

Ulkopuolisia sovittelijoita voidaan myös käyttää erilaisten ristiriitatilanteiden käsittelyyn. Tällaista voi olla esimerkiksi työnohjaus. Hänen voi ulkopuolisena olla helpompi kerätä kaikki oleellinen tieto ja toimia kokonaistilanteen ymmärtämisen kannalta yhteisten kokousten vetäjänä. (Vartia ym. 2010, 75.) Kenenkään tutkimukseen osallistuneen työpaikalla ei ulkopuolisia sovittelijoita käytetty. Ammattijärjestöt voivat olla oikeudellisia neuvoja antamassa, sieltä voi saada tukea ja ohjeita neuvottelutilanteisiin, ja joskus jopa auttaa riidan viemisessä oikeuteen. Joku kiusaamista kokenut kertoi saaneensa apua poliisilta ja toinen omalta lakimieheltä. Kolme vastaajaa oli saanut käytännön neuvoja omasta ammattiliitos-

ta ja kolme työsuojelupiiristä. Seuraavassa muutama lainaus ammattiliittojen avusta:

Konkreettista apua liitolta esim. palkkojen maksuun. tosin minun piti hieman "pakottaa" liiton työntekijää ottamaan juttuni käsittelyyn, mutta sovitteluyritys työpaikalle tuli sitä kautta (vaikka olikin lopulta kaikkea muuta kuin sellainen.)

Työsuojelusta apua toimittamattomiin asioihin, joihin työnantaja on lain mukaan velvoitettu.

Ammattiliitto puuttui työsopimuksien ketjuttamiseen viemällä asian oikeuteen.

Paperini ovat liiton lakimiehen kautta vireillä.

Joskus työnantaja ei kuitenkaan suhtaudu positiivisesti, jos työntekijä on yhteydessä muihin tahoihin apua ja tukea saadakseen, kuten seuraava lainaus kertoo:

Ammattiliitolta sain apua suoranaisiin virheisiin (vuorolistojen puuttuminen, lomista sopiminen ym.). Ammattiliiton kirje esimiehelle aiheutti entistä raaempaa kiusaamista.

Työsuojeluhallinto on laatinut kattavat ohjeet ongelmatilanteisiin. Työnantajan velvollisuutena on korjata ongelmatilanteet, jotka liittyvät työoloihin, työturvallisuuteen ja työsuhteeseen. Ongelmat on aina saatettava työnantajan tietoon, muuten niihin ei osata puuttua. Jos työnantaja ei puutu tiedossaan oleviin pulmiin, yhteyttä voi ottaa oman alueen työsuojelupiiriin. Aluehallintovirastojen (AVI) työsuojeluviranomaiset valvovat sitä, tekeekö työnantaja tarvittavat toimenpiteet epäasiallisen kohtelun ja häirinnän poistamiseksi. Tämä edellyttää siis aktiivista toimintaa jo työpaikan sisällä. Ensisijainen vastuu epäasiallisen kohtelun ja työpaikkakiusaamisen hoitamiseen on aina työpaikan sisällä. (Työsuojeluhallinto.) Työsuojelupäällikkökään ei aina auta, kuten seuraava lainaus todentaa:

Työsuojelupäällikkö sanoi minulle (kun koitin heti asiaa purkaa kun syntyi konflikteja), että eikö nyt ole hyvä, kun sinulla ei ole töitä, et ainakaan rasitu!

Keskusteluapua ja henkistä tukea vastanneista suurin osa oli saanut omalta perheeltä, erityisesti puolisolta (yhdeksän vastaajaa), ystäviltä (viisi), kollegoilta (neljä) ja ammattiauttajilta, kuten psykiatrilta. Osalla oli terapia kesken, ja yksi oli aloittamassa traumaterapian alkuvuodesta. Jokainen oli tai oli ollut jäsenenä suljetussa verkkoryhmässä, jossa voi jakaa omia kokemuksiaan ja pyytää neuvoja toisilta ja saada näin vertaistukea. Moni kertoi saaneensa suurta lohtua ja apua tilanteeseensa vertaistuen avulla. Yksi vastanneista kuitenkin totesi, ettei ole oikeastaan saanut apua mistään, ja että pelkkä puhuminen ei riitä.

Se, ovatko työpaikkakiusaamistapaukset hoidettu asiallisesti lain ja asetusten mukaan, jää epäselväksi. Tosin osalla vastanneista prosessi oli edelleen kesken, eli joko he olivat edelleen sairauslomalla tai sitten oikeustoimet olivat vastatulossa. Osa vastanneista oli vaihtanut työpaikkaa, ja varsinainen kiusaaminen jäänyt tästä syystä taakse, ja hoitamatta.

Jos olisin ymmärtänyt, olisin lähtenyt työpaikasta jo aiemmin. Ei mitään ollut tuon arvoista.

9.4 Selviytymiskeinot

Tutkimukseen osallistuneet olivat löytäneet melko paljon erilaisia keinoja selviytyä työpaikkakiusaamisen aiheuttaneista kokemuksista ja seurauksista. Kukaan ei kuitenkaan tuntunut päässeensä kokonaan irti, ja vain yksi vastasi voivansa tällä hetkellä hyvin, toinen kohtuullisen hyvin. Mitään varsinaista erityistä yhteistä keinoa selviytymiseen ei ollut löydettävissä vastauksista, vaan jokaisella tuntui olevan omat tapansa yrittää päästä irti kovista koettelemuksistaan. Joku kertoi keskustelujen lääkärin kanssa auttaneen selvittämään tapahtunutta, ja kaksi oli saanut apua terapiasta. Yhdelle kirjoittaminen, toiselle asiakkailta saatu positiivinen palaute ja kolmannelle oma vahva, ammatillinen osaaminen auttoi jaksamaan eteenpäin.

Tärkeitä kannustimia työssä jatkamiseen ovat hyvä terveys, mielekkyys työssä sekä työolot. Kun on työnantajan tuki työssä ja kun kokee työn merkityksellisek-

si elämän osa-alueeksi, jaksaa huomattavasti paremmin. (Hyppänen 2010, 297.) Kun on joutunut kiusatuksi työpaikalla, selviytymiseen on kolme päästrategiaa. Ensimmäinen on nostaa kissa pöydälle ja alkaa selvittää asiaa. Toinen on työpaikalta lähteminen eli kiusaajasta eroon pääseminen. Kolmas strategia on jääminen tilanteeseen ja yrittää sopeutua. (Reinboth 2006, 161.) Sopeutuminen vaatii paljon henkisiä voimavaroja ja siinä on riski myös sairastua (Reinboth 2006, 165). Työpaikalta lähteminen auttaa kyllä pääsemään eroon kiusaajasta, mutta kiusaamisen aiheuttamat vauriot eivät tämän tutkimuksenkaan mukaan häviä niin vain. Lisäksi kiusaaja saattaa valikoida uuden uhrin, joten itse ongelma työpaikalla ei kuitenkaan katoa.

Useampi totesi, ettei olisi selvinnyt ilman puolison tukea eli toimivan parisuhteen ja perheen merkitystä ei voi liikaa korostaa. Useimmilla on ollut vahva, toimiva parisuhde, ja puolison tuki on tutkimuksen mukaan ollut yksi tärkeimmistä voimavaroista ja toipumisen edellytyksistä. Moni tosin kertoo myös lastensa kärsineen vanhemman ahdistuksesta. Myös koirat olivat kolmelle vastaajista suuri voimavara, ja niiden kanssa oleminen vei synkät ajatukset hetkeksi pois. Mietin, että rankan kiusaamisen kohteeksi joutuneelle on erityisen tärkeää, että on olemassa joku tai jokin, jolle on tärkeä ja arvokas juuri sellaisena kuin on.

Psykoterapia, vertaistukiryhmiin osallistuminen, keskustelufooromit, yleensä muiden vastaavaa kokeneiden tukeminen ja perheen kanssa keskustelu, eli yleensäkin puhuminen kokemuksista ja tuntemuksista olivat vastanneille keinoja yrittää selviytyä. Joku kertoi, että harkittu pyrkimys toimia "oikein" pelon vallitessa sen sijaan, että lyhytnäköisesti yrittäisi välttää uhat, ja hakeutuminen vähitellen pois kiusaajan vaikutuspiiristä ovat auttaneet selviytymään. Vaatii mielestäni kuitenkin myös rohkeutta avautua omasta kokemuksestaan, koska riskinä on, ettei saa ymmärrystä tai kuuntelijaa. Silloin voi olla vaarana, että ahdistus ja masentunut mieliala syvenee.

Opiskelu on auttanut myös kahta vastaajista, tosin toinen kertoo, että "mutta olen ollut niin järkyttynyt tästä kaikesta, että en ole kyennyt kuitenkaan tenttimään mitään". Opiskelu voi olla hyvä keino ohjata ajatuksiaan muuhun, ja toi-

saalta auttaa selkeyttämään omaa tilannetta työpaikalla, kun saa etäisyyttä. Sanonta ”joskus on mentävä kauas nähdäkseen lähelle” on paljon käytetty fraasi, mutta mielestäni pitää hyvin paikkansa. On helpompi havaita ne hyvät asiat, joita joskus pitää itsestään selvyyksinä, ja toisaalta myös tarkistamista tai korjaamista kaipaavat seikat, joille tulisi tehdä jotain.

Joskus myös havahtuu huomaamaan, mikä itselle toimii tai ei toimi. Mielestäni ei ole luovuttamista, jos näkee tilanteensa niin toivottamana, että vaihtaa työpaikkaa. Aina ei ole mahdollista tai järkevääkään jäädä selvittämään epäkohtia tai taistelemaan oikeuksiansa puolesta. Toisaalta, jos on työkavereiden tuki takana, kannattaa asiat yrittää selvittää. Seuraavassa yhden vastaajan tuntoja:

Työkavereiden tuella olen jaksanut. Jos he olisivat kääntäneet selän, niin olisin ihan varmasti psykiatrisella osastolla.

Liikunta on ollut jollekin voimia antava ja palauttava keino selviytyä. Joku on saanut avun mielialälääkkeistä, ja myös nukahtamislääkkeet ja rauhoittavat lääkkeet ovat auttaneet ajoittain joitakin jaksamaan. Vertaistuen on moni kertonut olleen yksi selviytymiskeinoista. Kun saa keskustella, joko verkossa tai kasvotusten, samankaltaisia asioita kokeneen kanssa, ei ole enää niin yksin. Saa myös vahvistusta sille, että on uhri, ei syyllinen. Erään tutkittavan mietteitä:

Jokaisen kiusaajan pitäisi käydä kuuntelemassa työpaikkakiusattujen tukiryhmän keskustelu. Siinä näkee todellakin mihin kiusaaminen voi viedä. Vaikka itse on kokenut kiusaamista, niin ei ole ollut helppo paikka istua ja kuunnella mitä toisille kuuluu. Henkisesti todella rankkaa!

Jokainen selviytymiskeino on yksilöllinen. Mikä on hyväksi toiselle, ei jollekin toiselle välttämättä toimi ollenkaan. Koska jokainen tapahtuma on erilainen ja jokainen kokee samankin tapahtuman eri tavalla, ei ole olemassa selkeää neuvoa siitä, mikä auttaa ketäkin selviytymään jostain kokemuksesta. Yhteistä kaikille vastanneille on kuitenkin se, että yksin ei kukaan koe selvinneensä, vaan toisen tai toisten ihmisten tai lemmikkieläinten avulla.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kerron keskeisimpiä tutkimustuloksiani tutkimuskysymyksiin peilaten. Työpaikkakiusaaminen ilmiönä on hyvin synkkä. Keinoja tämän ilmiön ennaltaehkäisemiseen olisi mielestäni erittäin tarpeellista löytää ja jakaa hyviä malleja jokaiseen työpaikkaan.

Kysymykseeni ”mitä tai minkä olet kokenut kiusaamisena, ja kenen taholta?” sain hyvin laajan vastausvalikoiman. Keskeisimpiä löydöksiä oli, että kiusaaminen on lähes aina ollut psyykkistä, persoonaan kohdistuvaa, vähättelyä, mitätöintiä, epätasa-arvoista ja epäoikeudenmukaista kohtelua. Kiusaaminen oli sillä lailla yllättävää, että tutkittavat olivat aluksi hyvin epäuskoisia siitä, että tällaista voi tapahtua. Työpaikkakiusaaminen oli näkymätöntä siten, että siitä harvoin jäi mitään konkreettista, mistä olisi näyttöä muille. Todistustaakka on siten kiusatulla. Liian usein kiusattu joutuu syntipukiksi tai esille otettuja ongelmia vähätellään. Kiusaaja oli useimmissa tapauksissa esimies, vaikkakin puolessa tapauksia siihen osallistuivat myös työkaverit. Esimiehen ollessa kiusaaja avun hakeminen ja saaminen tuntuu olevan vaikeampaa, kuin jos kyseessä on työkaverin taholta tapahtuva epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen.

Kysymykseni ”mistä tai keneltä/keiltä olet saanut apua, millaista apua?” tuotti paljon erilaisia vastauksia. Vain muutama oli saanut apua tai tukea työkavereilta. Työpaikalla esimiestasolta ei apua ollut juuri saatavissa. Jos kiusatulla oli esittää jotain konkreettista näyttöä epäasiallisesta kohtelusta, asiaa hoidettiin ammattiliitossa ja sieltä oli mahdollista ajaa työntekijän etua esimerkiksi maksamattomien palkkojen kanssa. Tosin ammattiliiton puuttumisen jälkeen yksi vastaajista oli joutunut entistä hankalampaan tilanteeseen työpaikallaan.

Työterveyshuollon useampi tutkittavista kertoi auttaneen, mutta näissä tapauksissa kiusaaminen oli jo aiheuttanut sairauslomien tarpeellisuuden. Oma puoliso oli ensisijainen tärkeä tuki lähes jokaiselle. Ammattiauttajiin eli psykiatriin ja psykologiin useampi oli ollut yhteyksissä ja oli saanut vahvistusta tilanteelleen auttavien keskustelujen avulla.

Kun on joutunut työpaikkakiusaamisen kohteeksi suomalaisessa työpaikassa, saa harvoin apua. Huolimatta lähes jokaisessa organisaatiossa laaditusta op-
paasta, miten suhtautua epäasialliseen kohteluun ja häirintään, puuttuminen ja
puheeksi ottaminen on edelleen vaikeaa. Erilaisia pelisääntöjä laaditaan paljon,
mutta niiden noudattamista lienee hankala valvoa.

”Millaisia seurauksia kiusaamisesta on sinulle aiheutunut?”-kysymykseeni saa-
dut vastaukset olivat surullista luettavaa. Vaikka työpaikkakiusaaminen ilmiönä
oli jo teoriatiedon perusteella tuttua, sen laajuus ja siitä aiheutuvat seuraukset
yllättivät, ja ovat niin vakavia, ettei niistä voi tunteettomana lukea. Jotkut seura-
uksista saattavat kuulostaa pieniltä, mutta sitä ne eivät kuitenkaan ole, erityises-
ti, kun ne jatkuvat pitkään. Vakavimpia psyykkisiä seurauksia ovat voimakkaat
itsetuhoiset ajatukset, kuten seuraavat lainaukset kertovat:

Myös se että kiusattuna halu elää on todella pieni, vaikka sinulla
olisi kuinka rakastava perhe ympärillä. Joskus tuntuu, ettei vaan
jaksa.

Olen niin väsynyt.

Työpaikkakiusaamisen kohteeksi joutuneelle aiheutuu hyvin paljon erilaisia
psyykkisiä, fyysisiä, sosiaalisia ja taloudellisia seurauksia. Psyykkisiin oireisiin
kuuluvat esimerkiksi unettomuus, voimakas ahdistus, masennus, itkuisuus, epä-
toivo, pelot ja itsetuhoiset mietteet. Fyysisiä oireita ja somaattisia seurauksia
ovat huimaus, päänsäryt, hikoilu, kuumeilu ja mitä erilaisimmat kivut. Myös mig-
reeni voi puhjeta tai pahentua, ja verenpaineen heittäminen, kilpirauhasen toiminta-
häiriöt sekä sydänoireet voivat olla hyvinkin vakavia ja loppuelämän lääkitystä
vaativia seurauksia. Sosiaalisista vaikutuksista vastauksista ilmeni voimakasta
pelkoa sosiaalisia tilanteita ja julkisia paikkoja kohtaan, paniikkihäiriötä, halua
eristäytyä ja luottamuksen katoamista ihmisiä kohtaan. Taloudelliset menetyk-
set ovat jokaiselle vastanneelle tulleet tutuiksi joko sairauspoissaolojen, pidem-
män työkyvyttömyyden, työttömyyden ja monien ammattilaisten luona käyntien
myötä.

Kaikki nämä seuraukset eivät rajoitu pelkästään yksilötasolle, joskin jo yksin yksilöön kohdistuvat seuraukset ovat hyvin vakavia. Jokainen tapaus koskettaa kiusatun perhettä, vaikuttaa väistämättä työyhteisössä, ja loppujen lopuksi kaikki seuraukset heijastuvat hyvin monin tavoin koko yhteiskuntaamme.

Kysymykseen ”Millaisia selviytymiskeinoja olet löytänyt ja miten koet selvinneesi kiusaamisesta?” tutkittavat antoivat paljon erilaisia vastauksia. Merkittävää on mielestäni se, että useimmat olivat joko omasta halustaan, terveytensä pelastamisen vuoksi tai pakotettuina lähteneet pois työpaikaltaan. Pako kiusaajan läheltä oli siis monelle ainoa keino yrittää selviytyä kokemuksistaan. Seuraavassa muutama miete tästä:

Hakeutuminen vähitellen pois kiusaajan vaikutuspiiristä.

Yksi iso syy selviytymisessä on ollut myös se, että entinen työnantajani rikkoi räikeästi jokaista mahdollista asiaa, joten olen joutunut paljon ottamaan asioista selvää. Samalla olen saanut vahvistusta sille, että minä en ole se, joka on toiminut väärin, joten puhdas omatunto auttaa selviytymisessä.

Läheisten ja lemmikkieläinten tukeen useimmat olivat hyvin tyytyväisiä, kuten seuraavat sitaatit valaisevat:

Onneksi minulla on mies, ja ystäviä, jotka ovat olleet tukenani. Muuten en olisi selviytynyt tästä.

Minun selviytymiskeinojani olivat perheeni, ystäväni ja koirani. Koirien kanssa harrastaminen auttoi. Koirien kanssa kun touhuaa, niin ei voi ajatella muuta.

Koirat pitävät minut liikkeessä ja ulkosalla, joten uskon, että juuri koirien avulla olen selviytynyt pahimmilta asioilta.

Samoin kuin avun saamiseen myös selviytymiseen ovat monet kertoneet keinoiksi terapian ja erilaiset lääkitykset. Vertaistukea ei tutkittavien mielestä voi liikaa korostaa. Monen mielestä on ollut suuri helpotus avautua ihmisille, jotka ovat kokeneet samankaltaista ja siten ymmärtäneet.

Ehdottomasti tärkein asia toipumisessa olivat miehen tuki ja psykoterapia. Alkoi uskoa, ettei se vika ole minussa, ainakaan se suurin.

Monessa tapauksessa työpaikkakiusaaminen ei ole loppunut eikä asia ratkenut millään muulla tavalla, kuin että kiusattu on joutunut lähtemään joko omasta halustaan tai on irtisanottu. Omasta halusta lähteminen on ollut tavallaan kuitenkin pakotettua, koska tilanne työpaikalla on alkanut olla liian sietämätön. Tässä tutkimuksessa ei ole yhtään sellaista tapausta, jossa kiusaaja olisi saanut sanktioita toiminnastaan. Kahdessa tapauksessa on tosin tulossa oikeusprosessi tänä vuonna. Odotan suurella mielenkiinnolla, miten prosessit etenevät.

Vaikka psyykkiset arvet ovat pysyviä, ihmisen on kuitenkin mahdollista toipua. Kun muuttaa omia asenteitaan ja toimiaan, voi ajatella kiusaamisprosessin olevan yksi haaste muiden joukossa, mikä pitää kohdata, ja ihminen automaattisesti selviää. (Field 2010, 96.) Kuitenkin siihen tarvitaan koko psyykkinen ja fyysinen energia kyetäkseen toipumaan rankoista kokemuksista (Field 2010, 105.) Olen sitä mieltä, että kuitenkin liian usein sekä psyykkinen että fyysinen toimintakyky on kiusaaminen seurauksena jo niin heikko, että voimavaroja kohdata prosessi pelkkänä haasteena on melko mahdotonta. Monesti kiusattu on myös jätetty yksin ongelman kanssa, ja ilman tukea työpaikalla omien oikeuksiensa puolesta taisteleminen on äärimmäisen vaikeaa. Jokainen kiusaamistapaus on aina erilainen ja myös toipumisprosessi on monimutkainen ja hoito siihen hyvin persoonakohtainen (Field 2010, 106).

Tämänkin tutkimuksen mukaan työyhteisöissä kiltit ja ahkerat työntekijät voivat joutua kiusaamisen uhreiksi. Erityisesti, jos menestyy työssään ja tulee toimeen yleisesti ihmisten kanssa. Jos hänestä vielä pidetään tai hän saa ylennyksen, kiusaamiselle on otollinen maaperä. Jokainen vastaaja oli työssään hyvin pärjännyt, koulutettu, ja piti työstään erityisen paljon. Asiakaspalvelussa työskennelleet kertoivat nauttivansa asiakkaiden palvelemisesta ja he olivat saaneet hyvää palautetta asiakkailta. Toisaalta tulee myös muistaa, että kuka tahansa voi joutua kiusaamisen kohteeksi missä tahansa työpaikassa.

Teoriatieto tukee mielestäni hyvin tuloksiani. On nurinkurista, että useimmiten työpaikkakiusaamisen uhri joutuu väistymään ja lähtemään työpaikasta, jopa sairastumisen kautta, ja kiusaaja saa jäädä työpaikalle. On äärimmäisen surul-

lista, miten suuressa riskissä kiusaamista kokeneet ovat sairastua sekä psyykkisesti että fyysisesti.

Koko yhteiskunnan tasolla sairastaminen tulee erittäin kalliiksi. Jo tästä syystä mielestäni organisaatioiden tulisi yhteistyössä työterveyshuollon kanssa tutkia syvemmin niitä syitä, jotka aiheuttavat työntekijöiden sairauslomia. Jokaisesta työntekijästä tulisi pitää hyvää huolta ja turvata kaikin mahdollisin tavoin hänen hyvinvointinsa. On aina haitallista myös organisaatiolle, kun työntekijä on pois. Tänä päivänä tuskin missään organisaatiossa on ns. löysää eli työtehtävät ja resurssointi ovat hyvin tiukoilla, joten yhdenkin työntekijän poissaolo näkyy.

Mikä organisaatio Suomessa voi hyvillä perusteilla sanoa, että kiusaamisessa on nollatoleranssi? Tällainen organisaatio ansaitsisi mielestäni julkista tunnustusta ja jonkinlaisen suuren palkinnon toimintamallistaan. Organisaatioiden olisi hyvä juurruttaa hyviä toimintamallejaan käytäntöön. Mitään mallia ei voi mielestäni sanoa toimivaksi, vaikka siitä olisi kuinka hyvä ohjeistus, jos sitä ei kuitenkaan käytännössä noudateta. Olisi hyvä pohtia koko organisaation tasolla ja myös pienemmissä ryhmissä sitä, mikä on kenenkin mielestä epäasiallista käyttäytymistä ja millainen on hyvä ilmapiiri ja toimiva vuorovaikutus. Kun työntekijät saisivat itse olla mukana pohtimassa ja laatimassa ohjeistusta, omaksuminen voisi olla helpompaa. Uskon, että epäasiallinen käytös saattaisi myös vähentyä, jos siitä ja sen ennaltaehkäisykeinoista keskusteltaisiin työpaikoilla riittävän usein. Tarvitsemme mielestäni lisää uskallusta kohdata toinen ihminen ihmisenä, arvostaen.

Tietoisuuden lisääminen kiusaamisesta ja sen seurauksista sekä mahdollisista sanktioista, avoin vuoropuhelu ja muutoksista tiedottaminen, yleinen toisten kohtelias huomioiminen, kiireen hallintakeinojen lisääminen ja hyvän ilmapiirin luominen olisivat mielestäni hyviä keinoja ennaltaehkäistä ja torjua työpaikka-kiusaamista. Myös selkeä vastuunjako ja tieto siitä, kenen puoleen voi ongelmatilanteissa luottamuksella kääntyä, auttaa. Jokaisen asianosaisen tasapuolinen kuunteleminen ja kuuleminen ovat ensiarvoisen tärkeitä työpaikkojen toiminnassa. Ristiriitatilanteissa jokaista tulisi kuulla erikseen ja sitten kaikkia yhdes-

sä. Mahdollisimman varhainen väliintulo ja avoin yhteistyö muiden auttajatahojen kanssa ovat mielestäni hyviä keinoja vaikuttaa työpaikkakiusaamisen vähentämiseen.

Jo tämän opinnäytetyön lähdeluettelonkin perusteella huomaa, että tuoretta teorian tietoa tästä työpaikkakiusaaminen-ilmioistä on Suomessa saatavissa hyvin paljon. Viime aikoina myös lehti- ja verkkolehtiartikkeleita aiheesta julkaistaan lähes joka viikko. Vaikka ei kirjoja lukisikaan, ei ilmiön ajankohtaisuudesta, ja siltä ainakin vaikuttaa, yleisyydestä, voi välttyä tietämästä. Tarvitsemme mielestäni lisää rohkeaa, avointa keskustelua asiasta ja sen vaikutuksista. Pelkkä puhe ei kuitenkaan riitä. Tarvitaan yhteisvastuuta, konkreettisia keinoja ja enemmän julkisuuttakin.

11 POHDINTA

Epäasiallinen käyttäytyminen ja työpaikkakiusaaminen ovat niin tämän kuin muidenkin tutkimusten mukaan suhteellisen yleistä Suomessa. Lieneekö lamaajoista johtuvaa, että kun työpaikoista on Suomessa pulaa, sen myötä työpaikoilla voidaan kohdella työntekijöitä huonosti. ”Täällä ei kenenkään ole pakko olla, tulijoita kyllä on” on sanonta, jonka moni on organisaatiossaan kuullut, jos on uskaltanut esittämään kritiikkiä esimiestä tai organisaatiota kohtaan. Julkisuudessa on käsitelty värikkäästi joitain kiusaamistapauksia, ja tuomioitakin on annettu. Luulisi, että media olisi auttanut näiden tapausten myötä useampia työpaikkakiusaamista kokeneita ottamaan asian esille tai viemään kiusaamisprosesseja eteenpäin. Moni kuitenkin jää aivan yksin taakkansa alle, eikä uskalla nostaa prosessia esille. On myös koettu, että kiusaamisprosessin esille nostamisen myötä epäasiallinen käytös ja kiusaaminen ovat jatkuneet entistä voimakkaampana.

Suomessa on säädetty lakeja ja asetuksia siitä, mikä on työpaikkakiusaamista ja miten siihen voisi puuttua. Organisaatioissa on omia säännöksiä ja ohjeita, miten esimiehen tai työntekijän tulisi toimia epäasiallista kohtelua kokiessaan tai havaitessaan. Silti, asioihin ei tartuta, niitä vähätellään tai mitätöidään, kiusatut pelotellaan ja vaiennetaan hiljaisiksi, ajetaan sairauslomalle tai savustetaan ulos koko organisaatiosta.

Aiheen läheisyyden vuoksi pienimuotoiseksi ongelmaksi alkoi opinnäytetyössäni nousta se, että löysin aina vain lisää tuorettakin teorian tietoa itse työpaikkakiusaamisesta, ja teorian tiedon haaliminen alkoi olla jopa liiallista. Halusin löytää vastauksia ymmärtääkseni työpaikkakiusaamista ilmiönä enemmän. Minulla oli vaikeuksia toisinaan olla riittävän objektiivinen. Ennen kaikkea olisin halunnut auttaa heitä, jotka ovat antaneet kertomuksensa minun luettavakseni ja luottaneet minuun. Olisin halunnut löytää heille vastauksia enemmän kuin on mahdollista. En olisi halunnut jättää mitään teoriasta pois, ja olennaisen löytäminen oli

hyvin aikaa vievää ja vaikeaa. Olennaisen tiedon tiivistäminen ja kirkastaminen on ollut minulle suurin haaste.

Valitsin työpaikkakiusaamisen opinnäytetyöni aiheeksi, koska tämä hyvin arka ongelma on niin yksilö-, työyhteisö- kuin yhteiskunnankin tasolla on viime vuosina yleistynyt. Prosessin edetessä huomasin aiheen toisinaan jopa liiankin rasakaksi, osaltaan omien kokemusteni vuoksi. Toisaalta löysin uusia voimavaroja ja tunsin jopa vahvistuneeni ilmiötä enemmän tutkiessani. Olen tuntenut kasvaneeni henkisesti, saanut lisää rohkeutta puhua vaikeista asioista, ja uskon, että osaan tarvittaessa pitää omia ja toisten puolia asiallisesti ja faktatietoon nojaten.

Sosionomilla (AMK) on mielestäni hyvät valmiudet olla mukana kehittämässä työelämää siten, että meillä jokaisella olisi hyvät mahdollisuudet keskittyä juuri siihen työhön, johon meidät on valittu ja johon meillä on osaaminen ja edellytykset. Opinnoissa korostetaan ja opitaan vuorovaikutustaitoja erilaisten ihmisten kanssa, kehitytään niin teoriassa kuin harjoittelussa palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa sekä opitaan työskentelemään erilaisissa pien- ja suuremmissa ryhmissä. Sosionomiopinnot sisältävät myös hyvin paljon asioiden monipuolista ja eettistä tarkastelua, sekä herättävät hahmottamaan ja tarkastelemaan omia arvoja ja asenteita. Yhteisöllisyyteen ja ryhmäytymiseen kiinnitetään erityistä huomioita ja niitä myös harjoitetaan koko opintojen ajan. Sosionomilla on valmiuksia työskennellä hyvin erilaisten asiakasryhmien kanssa monin eri menetelmin. Uskon vahvasti, että sosionomilla on valmiuksia puuttua ristiriitantilanteisiin, kohdata erilaisia tilanteita ja ihmisiä eettisten periaatteiden mukaan ja kohdella ihmisiä oikeudenmukaisesti heidän taustastaan riippumatta, ja siten osaltaan olla vaikuttamassa myös työpaikkakiusaamisen ehkäisyssä.

Lopuksi vielä ajattelemisen aihetta Tommy Tabermannin sanoin:

Epäröinnin kynnyksellä kysy kuinka paljon rohkeutta uskallat tänään jättää käyttämättä?

LÄHTEET

- Andersson, C. 2013. Ulos kateuden laatikosta. Teoksessa: P. Vesterinen (toim.) Kateus työelämässä. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Asumalahti, A. 2011. Työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisy ja hallinta - esimiehen näkökulma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kandidaatin tutkielma. Julkaisematon.
- Chappell, D. & Di Martino, V. 2006. Violence at work. 3rd ed. [Verkkokirja] Geneva: International Labour Office. [Viitattu 18.1.2014] Saatavana Ebsco Academic Collection –tietokannasta. Vaatii kirjautumisen.
- Corredor, J. 1956. Conversations with Casals. England : Hutchinson.
- Duffy, M. & Sperry, L. 2012. Mobbing: causes, consequences and solutions. New York: Oxford University Press.
- Dunderfelt, T. Konttorikemiaa. Seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. 2012. Helsinki: Kauppakamari.
- Ekola, H. 2011. Valoa ja voimaa. Helsinki: Aurinkokustannus.
- Eriksson, M. 2010. Pelolla johtaminen: johtajuuden karikkoja asiantuntijaorganisaatioissa. Teoksessa: Valta Suomessa. Pietikäinen, P. Gaudeamus Helsinki University Press Yliopistokustannus, HYY Yhtymä, 191–209.
- Fevre, R., Lewis, D., Robinson, A & Jones, T. 2012. Insight into ill-treatment in the workplace: patterns, causes and solutions. [Verkkolehtiartikkeli] Contemporary readings in Law and Justice. 4 (2), 245-277.[Viitattu 18.1.2014] Saatavana Academic SearchElite –tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Field, E.M. 2010. Bully blocking at work. A self-made guide for employees and managers. [Verkkokirja] Brisbane: Australian Academic Press. [Viitattu 18.1.2014] Saatavana Ebrary-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum Media.
- Heiniluoto, M. & Nikkanen, R. 2011. Työpaikkakiusaaminen sosiaali- ja terveysalalla – systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Saimaan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Julkaisematon.

- Heiskanen, A. 2011. Nollatoleranssi: taltuta tuloksen tuhoajat. Helsinki: Talentum Media.
- Heiskanen, A. 2013. Häiriökäyttäytymisen inhimillinen ja taloudellinen vaikutus. Tehy ry. [Verkkosivu] [Viitattu 14.4.2014] Saatavana: <http://www.tehy.fi/@Bin/24767547/H%C3%A4iri%C3%B6k%C3%A4ytt%C3%A4ytyminen+2013.pdf>
- Hellsten, T. 2007. 2. uudistettu painos. Virtahepo työpaikalla: kohti hyvinvoivaa työyhteisöä. Helsinki: Kirjapaja.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. 15. uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Kirjayhtymä.
- Hurme, T. 2011. Työpaikkakiusaaminen koskettaa ainakin joka toista. [Verkkosivu] [Viitattu 6.4.2014] Saatavana: http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Tyopaikkakiusaaminen_koskettaa_ainakin_joka_toista.aspx
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin: parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum Media.
- Häirintä ja epäasiallinen kohtelu. Työsuojeluhallinto. [Verkkosivu]. [Viitattu 20.1.2013]. Saatavana: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/kohtelu>.
- Isokorpi, T. 2006. Napit vastakkain. Ristiriidat, rajat ja ratkaisut. Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Jokinen, B. 2007. Kiusaaja keskellämme. Kokemuksia ja selviytymistarinoita vaikeasta ihmissuhteesta. Helsinki: WSOY.
- Jokinen, B. 2012. Naristi keskellämme. Helsinki: Minerva.
- Juuti, P. 2013. Kateuden psykodynamiikka. Teoksessa: P-L. Vesterinen: Kateus työelämässä. Jyväskylä: PS-Kustannus. 69-84.
- Kansaneläkelaitos. 2012. Epäasiallinen kohtelu, häirintä ja työpaikkakiusaaminen. Julkaisematon.
- Kelan toimihenkilöt ry. Työehtosopimukset. 2011. [Verkkosivu] [Viitattu 27.1.2013] Saatavana: <http://www.pardia.fi/kelantoimihenkilot/tyoehtosopimukset/>

- Keltikangas-Järvinen, L. 2010. 2. painos. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. Helsinki: WSOY.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2013. Minävaurioisen tuhoava vallankäyttö. Teoksessa Hyvä paha valta. [Verkkokirja] 128-132. Helsinki: Talentum Media Oy. [Viitattu 18.1.2014] Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kess, K. & Kähönen, M. 2010. Häirintä työpaikalla: työpaikkakiusaamisen selvittäminen ja siihen puuttuminen. Helsinki: Edita Publishing.
- Kiminkinen, T. 2008. Maalaislääkärin viimeisimmät kiusaukset. Helsinki: Tammi.
- Kinnunen, K. 2011. Miesten kanssa duunissa. Naisten kertomuksia työelämän syrjinnästä. Helsinki: Helsinki-Kirjat.
- Korhonen, K. 2009. Kiusaajat kuriin: mitä jokaisen tulisi tietää työpaikkakiusaamisesta. Helsinki: KDG Research & Publications.
- Kääriäinen, M. 2012. 5. uudistettu painos. Huomio henkiseen hyvinvointiin. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.
- L 9.6.2000/531. Rikoslaki.
- L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.
- L 21.12.2001/1383. Työterveyshuoltolaki.
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- L 20.1.2004/21. Yhdenvertaisuuslaki.
- Leymann, H. 1996. The content and development of mobbing at work. European journal of work and organizational psychology. 1996. 5 (2). 169-184.
- Lutgen-Sandvik, G. & Tracy, S.J. 2012. Answering five key questions about workplace bullying: how communication scholarship provides thought leadership for transforming abuse at work. [Verkkolehtiartikkeli] Management Communication Quarterly 26 (1) 3-47. [Viitattu 18.1.2014] Saatavana Sage Premier tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Malinen, B. 2010. Elämää kahlitseva häpeä. Helsinki: Kotimaa / Kirjapaja.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro.

Mustaranta, M. 2014. Monelle suomalaiselle työssäkäynti on pelkkää kärsimystä. [Verkkosivu] Helsingin sanomat. 6.4.2014. [Viitattu 7.4.2014] Saatavana: <http://www.hs.fi/tyoelama/Monelle+suomalaiselle+ty%C3%B6ss%C3%A4k%C3%A4ynti+on+pelkk%C3%A4%C3%A4+k%C3%A4rsimyst%C3%A4/a1396581006106>

Mäkelä, R. 2002. 6. laajennettu painos. Naamiona terve mieli. Kauniainen: Perussanoma.

Niemistö, R. 2002. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Helsinki: Palmeniakustannus.

Nummelin, M. 2008. Stressi haastaa työkyvyn: varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

Polo, S. 2011. Narsisti esimiehenä: miten vapauduin työpaikkahelvetistä. Helsinki: Minerva.

Polo, S. 2013. Narsistin uhrista selviytyjäksi. Helsinki: Minerva.

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

Räisänen, K. 2012. Työstressirokotus. Helsinki: Työterveyslaitos.

Räty, T. 2012. Ristiriidoista ratkaisuihin: työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Sairo, L. 2012. Työyhteisön vuorovaikutusongelmat. Julkaisematon. Toim. Moilanen, S. Palkansaajajärjestö Pardia.

Salo, M. 2011. Narsisti : parisuhteessa, työpaikalla, naapurina, oikeussalissa. Helsinki: Minerva.

Sarelin-Sjöblom, G. 2010. Mobbslinkor, Mesar och Rara ärtör. Och ingen annan är som jag. Förlag Ostroplan.

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. ja Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Siltala, J. 2007. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Uudistettu laitos. Helsinki: Otava.
- Skurnik-Järvinen, H. 2013. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet. 2. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: SanomaPro.
- Tabermann, T. 1991. Lauluja suuresta halusta. Helsinki: Gummerus.
- Tehrani, N. 2012. Workplace Bullying: Samples and Solutions. England: Routledge.
- Tikkanen, J. 3.5.2003. Joukkoliikenteen kipupisteessä. [Verkkosivu] Helsingin Sanomat. [Viitattu 28.3.2014] Saatavana: <http://www2.hs.fi/uutiset/juttu.asp?id=20030503ER8>
- Treadway, D., Shaugnessy, B., Breland, J., Yang, J. & Reeves, M. 2013. Political skill and the job performance of bullies. [Verkkosivu] Journal of Managerial Psychology. 3 (28). [Viitattu 6.4.2014] Emerald Group Publishing. Saatavana: <http://mgt.buffalo.edu/faculty/academic/resources/faculty/darrent/bullyingstudy>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomola, T. 2005. Työpaikkakiusaamisen kokemus ja selviytyminen identiteettiprojektina. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Pro gradu –työ. Julkaisematon.
- Turunen, A. 2014. Nokitut. Ahjo (5) 10–15.
- Turunen, A. 2013. Kateuden kannustimet työyhteisössä. Teoksessa: P-L. Vesterinen (toim.) Kateus työelämässä. Jyväskylä: Ps-Kustannus. 57–67.
- Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M. Lahtinen, M. ja Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2008. Piinan loppu: kiusaamistilanteiden selvittely työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Vartia, M. 2012. Työpaikkakiusaaminen ja siihen puuttuminen. Henkilökohtainen tiedonanto 19.-20.9.2012. Johtava asiantuntija. Työterveyslaitos. Julkaisematon.
- Vesterinen, P-L. 2013. Tunnetaidoilla ja johtamisella irti kateudesta. Teoksessa: P-L. Vesterinen (toim.) Kateus työelämässä. Jyväskylä: PS-Kustannus. 151–185.
- Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Sanoma Pro.
- Öström, R. 2011. Työpaikkakiusaamisen synnyn syyt ravintola-alalla. Vaasan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Julkaisematon.

LIITE

KYSELY TYÖPAIKKAKIUSAAMISEN KOKEMUKSISTA

1. Sukupuolesi
2. Ikäsi
3. Työvuosien määrä työpaikassa, jossa koit kiusaamista
4. Millä alalla työskentelet tai työskentelit silloin, kun kiusaamista tapahtui?
5. Mitä tai minkä olet kokenut kiusaamisena?
6. Kenen tai keiden taholta kiusaamista olet kokenut; alaisen, esimiehen, työkaverin?
7. Oletko joutunut kiusaamisen kohteeksi lapsena tai nuorena koulussa tai muualla tai aikaisemmissa työpaikoissasi?
8. Millaisessa asemassa olet työskennellyt silloin, kun tulit kiusatuksi?
9. Mistä tai keneltä/keiltä olet saanut apua, millaista apua?
10. Kenen tai keiden kanssa olet voinut asiasta puhua?
11. Oletko vaihtanut työpaikkaa tai jäänyt pois työelämästä kiusaamisen seurauksena?
12. Oletko ollut sairauslomalla tai kuntoutustuella/työkyvyttömyyseläkkeellä kiusaamisesta johtuen?
13. Onko kiusaaminen loppunut, jos olet edelleen samassa työpaikassa?
14. Millaisia seurauksia kiusaamisesta on sinulle aiheutunut?

15. Millaisia selviytymiskeinoja olet löytänyt ja miten koet selvinneesi kiusaamisesta?
16. Miten tänään voit?

Mitä muuta haluat kertoa?

Olen hyvin kiitollinen jokaisesta vastauksesta. Kaikki tieto, mitä haluat kertoa, on hyvin arvokasta.

Lupaan noudattaa kaikkia eettisiä periaatteita ja tietosuojaa, eli voit uskaltaa luottaa minuun. Jos jokin kysymys tuntuu liian vaikealta, jätä vastaamatta. Voit kirjoittaa omalla murteellasi, kirjakielestä tai kirjoitusvirheistä ei tarvitse stressata.

Lämmin kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin Salla