

Kirsi Aho ja Merja Sillman

# Narratiivinen lähestyminen työpaikkakiusaamiseen

Selvitys esimiehen näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi

Sosiaaliala

Opinnäytetyön suunnitelma

22.8.2016

Tekijät Otsikko	Kirsi Aho ja Merja Sillman Narratiivinen lähestyminen työpaikkakiusaamiseen – Selvitys esimiehen näkökulmasta
Sivumäärä Aika	40 sivua + 2 liitettä 22.8.2016
Tutkinto	Sosionomi (AMK)
Koulutusohjelma	Sosiaaliala
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaaliala
Ohjaajat	Lehtori Kirsi Lautala Lehtori Ulla Saukkonen
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa minkälaisia työpaikkakiusaamiseen liittyviä tekijöitä sosiaali- ja hoivapalveluiden yrityksissä toimivat esimiehet tunnistavat työyhteisössä. Tutkimusten mukaan työpaikkakiusaamisen esiintyminen on lisääntynyt työelämässä ja sosiaalialan työpaikat ovat siinä kärjessä. Työpaikkakiusaamisen vaikutukset heikentävät yksilön kokemaa työhyvinvointia, mutta sen vaikutukset voivat heijastua koko työyhteisöön ja sen toimintaan. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta työpaikkakiusaaminen aiheuttaa kustannuksia sairauspoissaolojen myötä. Sillä on myös vaikutukset työelämän ja palveluiden laatuun. Toimintaympäristönä oli sosiaali- ja hoivapalveluita tuottava yksityinen yritys. Lisäksi tutkimukseen osallistui yksityisessä sosiaali- ja hoivapalveluissa toimineita esimiehiä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa käytettiin narratiivista eläytymismenetelmää. Aineisto hankittiin kehyskertomuksen muodossa. Narratiivinen eläytymismenetelmä antaa mahdollisuuden tarkastella arkaluontoisenakin pidettyä aihetta objektiivisesti. Teoreettisena viitekehysenä käytettiin Päivi Rauramon kehittämää Työhyvinvoinnin portaat -mallia, joka on laadittu Abraham Maslow'n tarvehierarkian pohjalta. Aineistoa tarkasteltiin myös aikaisempien työpaikkakiusaamisen esiintymisistä ja sen vaikutuksista olevien tutkimusten pohjalta.</p> <p>Aineiston analyysin perusteella tuloksista voi päätellä, että esimiehet tunnistavat työpaikkakiusaamiseen liittyviä tekijöitä. Keskeisenä nousivat johtamiseen liittyvät tekijät. Esimiehet tunnistivat työyhteisön toimivuuteen liittyviä tekijöitä, joilla oli vaikutusta kiusaamiseen, kuten epäselvät tehtäväkuvat, roolit ja vastuut. Esiin tuotiin myös se, ettei moniammatillisessa tiimissä tunneta eri ammattiryhmien tehtävien sisältöä. Tämä nousi yhteistyön esteeksi ammattiryhmien välille ja kiusaamisen riskitekijäksi. Lisäksi tärkeäksi näkökulmaksi tuotiin esille kiusatuksi tulleen ominaisuudet sekä kiusaamisen vaikutukset työkykyyn myös sitä havainneelle. Tämä näkökulma tuki aiempia tutkimuksia kiusaamisen vaikutuksista koko työyhteisöön.</p> <p>Jatkokehittämisenä tätä menetelmää voisi käyttää työntekijöiden näkökulmasta tai kohdentaa tutkimus vain kiusaamista kokeneille työntekijöille. Näin voisi saada vertailevaa tietoa siitä, että löytyykö näitä samoja tekijöitä ja niiden painotuksia myös työntekijän näkökulmasta.</p>	
Avainsanat	työpaikkakiusaaminen, työhyvinvointi, johtaminen, eläytymis-

	menetelmä
--	-----------

Authors Title Number of Pages Date	Kirsi Aho, Merja Sillman Narrative Approach to Bullying at Work – Report from Superior's Point of View 40 pages + 2 appendices Autumn 2016
Degree	Bachelor of Social Services
Degree Programme	Social services
Specialisation option	Social services
Instructors	Kirsi Lautala, Senior Lecturer Ulla Saukkonen, Senior Lecturer
<p>The objective of this thesis was to find out what kind of factors superiors identify behind bullying in places of work specialized in social and care services. According to research literature, bullying at work has increased and social service working places are on top of the list. Direct consequence of bullying is diminished feeling of individual's welfare at work. In addition, bullying could have effects on the whole working community. From society's point of view, work bullying causes expenses due to increasing number of sick leaves. Moreover, it also has an effect on quality of the social and care services. Operational environment in this thesis was a private company operating in social and care industry. Additionally, superiors of a private social and care service company took part in this research. This thesis was implemented as a qualitative research, in which narrative empathy method was used. Material was acquired in form of frame stories. Narrative empathy method enables one to examine even delicate matters objectively. Päivi Rauramo's model of Steps of Welfare at Work was used as a theoretical framework in this study. Rauramo has developed her model using Abraham Maslow's Hierarchy of Needs as a fundament. The material was examined also from point of view of earlier researches studying appearance of bullying at work and its effects.</p> <p>According to the analysis of the matter, it can be concluded that superiors are able to identify factors behind bullying at work places. Crucial factors standing out were somehow related to management. Superiors were able to identify factors related to functionality of work community, which also has an impact on bullying. For instance, unclear tasks, vague roles and ambiguous responsibilities are this kind of factors. One notable issue that came up is that especially multi-professional teams have problems knowing the content of work tasks of each member. This will be a barrier for cooperation between different professions, which will be a risk factor for bullying. Furthermore, the features of one being bullied are an important point of view, not to mention effects of bullying on the one who has witnessed it. This point of view supports earlier studies, which came in to conclusion that bullying has an impact on the whole working community.</p> <p>In future research this matter could be studied from point of view of employees or by focusing study only on employees who have suffered bullying. This would give us data to compare if the same bullying factors could be found in employees' point of view.</p>	
Keywords	bullying at work, welfare at work, management, narrative empathy method

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi	3
2.1	Työhyvinvoinnin portaat	3
2.2	Työhyvinvointi osana organisaation menestystä	6
3	Esimiehenä työyhteisössä	7
3.1	Esimies ja kokemuksellinen organisaatio	8
3.2	Esimies ilmapiirin rakentajana	8
4	Työpaikkakiusaaminen	11
4.1	Työpaikkakiusaaminen ilmiönä	11
4.2	Työpaikkakiusaamisen esiintyminen	14
4.3	Kiusaamisen vaikutuksia	16
5	Narratiiveja Mainio Vireeltä	17
6	Opinnäytetyön toteutus	18
6.1	Tutkimusmenetelmä	18
6.2	Narratiivinen eläytymismenetelmä	19
6.3	Kehyskertomukset	19
6.4	Aineiston hankinta	20
6.5	Aineiston analyysi	21
7	Tulokset	23
7.1	Johtaminen	26
7.2	Muutos	27
7.3	Työilmapiiri	27
7.4	Arvostus	28
7.5	Kokoukset	28
7.6	Osaaminen	28
7.7	Kiusatun ominaisuudet	29
7.8	Vaikutukset työntekijöihin	29
7.9	Muita huomioita aineistosta	30
8	Johtopäätökset	32

9	Pohdinta	34
	Lähteet	37
	Liitteet	
	Liite 1. Tiedote opinnäytetyöstä tutkimukseen osallistuville	
	Liite 2. Kehyskertomukset	

## 1 Johdanto

Työelämän laatuun ja työhyvinvointiin liittyvät kysymykset ovat ajankohtaisia aiheita yhteiskunnassamme. Aiheeseen liittyvää keskustelua käydään julkisissa organisaatioissa ja yksityisissä yrityksissä sekä mediassa. Kuntien heikkenevä talous, huoltosuhteen muuttuminen ja sitä kautta työllisten määrän väheneminen aiheuttaa paineita kuntien organisaatioille ja yrityksille. Työelämän laatuun liittyvät kysymykset nousevat yhä merkityksellisimmiksi, kun työelämän vaatimukset kasvavat ja työt muuttuvat yhä monimutkaisimmiksi ja vaativimmiksi. (Peltari 2016: 7–9.) Hyvinvoiva työntekijä palvelee organisaation tavoitteita paremmin, jolloin se näkyy palvelujen laadussa ja tuottavuudessa. (Lempeä 2012: 88). Myös johtamiseen liittyvät kysymykset ovat nostettu esille. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa kokonaisjohtamista ja se näkyy päivittäisessä toiminnassa työyhteisössä. (Rauramo 2012: 17, 20.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että työpahoinvoinnin kustannukset ovat nousseet voimakkaasti ja toisaalta työhyvinvointiin käytetty raha on suhteellisen pieni (Ahlroth 2015: 2). Häirintä ja epäasiallinen kohtelu ovat yksi osa työpahoinvoinnin kokonaisuutta, joka vaikuttaa yksilön tasolla haitallisesti työkykyyn, mutta myös koko työyhteisöön. Hyvä työilmapiiri syntyy työyhteisön sisäisestä turvallisuuden tunteesta ja se luodaan johtamisjärjestelmän kautta toimivilla rakenteilla. (Räty: 2013: 44). Tämän vuoksi on perusteltua tarkastella työpaikkakiusaamista työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ja johtamisen kautta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada laadullista tietoa siitä, millaisia kiusaamiseen tai epäasiallisen kohteluun liittyviä tekijöitä esimiehet tunnistavat työyhteisössä. Työpaikalla ilmenevästä kiusaamisesta käytetään useita erilaisia termejä (Saharinen 2014: 8). Käytämme työssämme seuraavia termejä riippuen asiasisällöstä: työpaikkakiusaaminen, häirintä ja epäasiallinen kohtelu, joilla tarkoitamme käytännössä samaa asiaa. Kun puhumme työpaikasta, tarkoitamme lähiesimiehen johtamaa työryhmää tai tiimiä, jossa lähiesimies käyttää työnjohdollista valtaa työntekijöihin.

Työpaikkakiusaaminen liittyy keskeisesti yksilön työhyvinvoinnin kokemukseen ja työkyvyn heikentymiseen. Tämän vuoksi lähestymme aihetta tarkastelemalla työhyvinvoinnin eri osa-alueita. Työhyvinvoinnin teoreettiseksi lähtökohdaksi valitsimme työhyvinvoinnin portaattimallin, joka perustuu Maslow'n tarvehierarkiateoriaan ja jota kutsutaan myös motivaatioteoriaksi. Maslow korosti ihmisen luontaista tarvetta henkiseen kasvuun ja toimintaan, jonka tavoitteena on omien kykyjen ja mahdollisuuksien toteut-

taminen. (Rauramo 2012: 12–13.) Tarkastelemme työhyvinvointia myös organisaation menestymisen kannalta.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää monesta syystä. Yhteiskunnan ja organisaatioiden näkökulmasta se on tärkeää tuottavuuden, tuloksellisuuden ja palvelujen laadun kannalta. Lisäksi työyhteisöjen hyvinvoinnin edistäminen on inhimillisesti ja eettisesti arvokasta toimintaa. Yksilön hyvinvoinnilla on merkitystä myös yhteiskunnan kannalta. Työkyvyn menettäminen voi johtaa työttömyyteen ja sitä kautta yksilön pahoinvointiin, syrjäytymiseen ja terveysongelmiin. Vanhempien työllisyydellä on suora vaikutus myös perheen lasten hyvinvointiin. Työterveyden, työturvallisuuden ja työelämän laadun kehittäminen, ympäristökysymykset sekä henkilöstön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittäminen on osa yhteiskuntavastuuta. Samalla organisaation kiinnostavuus työpaikana ja yhteistyökumppanina paranee. (Rauramo 2012: 16–17, 18–19; Lempeä 2012: 22.)

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa käytettiin narratiivista eläytymismenetelmää. Kiusaamiseen, epäasialliseen kohteluun ja häirintään liittyvä tutkimus on usein tehty kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja vain harvoin on käytetty monimenetelmällistä tutkimusotetta (Saharinen 2014: 12). Tässä työssä aineisto kerättiin kehyskertomusten muodossa, mikä ei ole yleisesti käytetty menetelmä työpaikkakiusaamista tutkittaessa. Valitsimme menetelmän, koska se antaa vastaajille mahdollisuuden tarkastella mahdollisesti arkaluontoisenakin pidettyä aihetta etäämmältä. Toimintaympäristönä ja tutkimuskohteena ovat Mainio Vire Oy:n asumis- palveluyksiköiden lähiesimiehet sekä yksityisen sektorin sosiaalialalla toimineet esimiehet.

Luvussa kolme tarkastelemme johtamista ja esimiehen roolia kokemuksellisessa organisaatiossa ilmapiirin rakentajana. Sen jälkeen käsittelemme työpaikkakiusaamista ilmiönä ja sen esiintymistä. Lisäksi määrittelemme epäasiallisen kohtelun ja häirinnän käsitteitä. Tämän jälkeen tuomme esiin yhdenvertaisuuteen, tasa-arvoisuuteen ja tasa-puoliseen kohteluun liittyviä eroja lakien pohjalta. Lisäksi tarkastelemme kiusaamisen vaikutuksia työntekijään ja työyhteisöön tutkimusten kautta.

Luvussa kuusi siirrymme tutkimuskysymykseen sekä opinnäytetyön toteuttamiseen käytännössä. Luvussa seitsemän kerromme aineiston analyysin menetelmistä ja sen eri vaiheista. Opinnäytetyön viimeiset luvut rakentuvat tutkimuksen tuloksista, johtopää-



töksistä ja jatkotutkimusmahdollisuuksista. Lisäksi arvioimme opinnäytetyömme onnistumista.

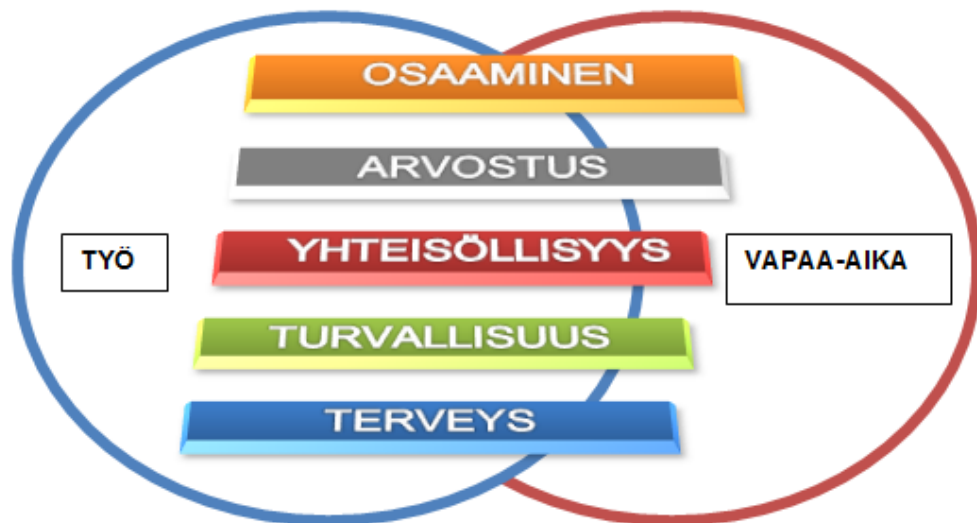
## 2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi-käsite sisältää erilaisia osa-alueita ja sitä voidaan tarkastella työnantajan, työntekijän tai työn näkökulmasta. Hyvinvoinnin tiedetään olevan hyvin henkilökohtainen tunne, se mikä toiselle tuottaa hyvää oloa voi toiselle olla hyvinvointia estävä. Työhyvinvointia lisääviä elementtejä voidaan kuitenkin tunnistaa, tarkastella ja kehittää erilaisten mallien kautta. Havainnollistamme työhyvinvoinnin kokonaisuutta työhyvinvoinnin portaat -mallin avulla. Käsittelemme tässä luvussa myös työhyvinvointia organisaation menestyksen kannalta.

### 2.1 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat -mallin perustana on Maslow'n tarvehierarkia (Maslow, A.H.: A Theory of Human Motivation. Psychological Review 1943.), jossa lähdetään ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja niiden vaikutuksista motivaatioon. Mallin kautta on pyritty löytämään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja toimintamalleja niiden kehittämiseen. Kuvaamalla työhyvinvointiin liittyvää kokonaisuutta ja tunnistamalla siihen liittyvät prosessit, voidaan niiden kautta ymmärtää eri osien vaikutuksia työhyvinvointiin. (Rauramo 2008: 34.)

Rauramon (2012) työhyvinvoinnin viiteen portaaseen on kerätty yksilön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, mutta myös organisaation näkökulmasta siihen on liitetty erilaisia mittareita ja arviointimenetelmiä. Mallin avulla on mahdollista kehittää yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin portaat ovat muokattu työelämään sopiviksi Maslow'n tarvehierarkian perustarpeiden pohjalta. Portaat ovat nimeltään terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. (Rauramo 2012: 13). Portaat sisältävät viisi eri perustarvetta ja ne sisältävät työnantajan, organisaation, yksilön / työntekijän näkökulman, sekä arviointimenetelmän (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat -viisi vaikuttavaa askelta (Rauramo 2012: 7)

Terveys-portaan psykofysiologiset perustarpeet täyttyvät, kun työ on suhteessa osaamiseen ja mahdollistaa mielekkään vapaa-ajan. Terveys-portaaseen kuuluvat työn kuormitustekijät, ravinto, liikunta ja sairauksien ehkäisy ja hoito. Tässä portaassa korostuvat yksilön oma vastuu huolehtia terveydestään ja työkyvystään. Yksilön kannalta terveys on voimavara, joka mahdollistaa työn tekemisen. Työyhteisöjen terveyden edistäminen tarkoittaa toimintaa, jolla edistetään henkilöstön terveyttä ja toimintakykyä. Toiminnalla vaikutetaan työhön liittyvien sairauksien, tapaturmien, sairausongelmien ja ennenaikaisten eläkkeiden vähentämiseen. Tämän toiminnan vaikutukset näkyvät yksilön, yhteisön ja yhteiskunnan tasolla terveytenä ja hyvinvointina. Psykososiaaliseen kuormitukseen vaikuttavat psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät, jotka voivat olla myönteisiä voimavaratekijöitä tai haitallista kuormittumista aiheuttavia. Psyykkiset tekijät ovat yksilöllisiä, kuten työn määrään ja aikatauluihin vaikuttaminen, työn kehittäminen, toimintatavat, vastuu sekä saatu palaute ja arvostus. Sosiaaliset kuormitustekijät ovat vuorovaikutukseen liittyviä, kuten yhteistyö, tiedonkulku, johtaminen, työyhteisön ristiriidat, epäasiallinen kohtelu ja häirintä sekä tunteita herättävät asiakastilanteet. (Rauramo 2012: 14–15, 26–27, 54–55.)

Turvallisuus-portaan turvallisuuden tarpeen tyydyttäminen edellyttää turvallisen työympäristön ja turvalliset toimintatavat, kuten ergonomiset sekä sujuvat työ- ja toimintatavat

sekä riittävän palkkauksen ja turvatus työsuhteen. Turvallisuus-porras sisältää myös ratkaisemattomat ristiriidat, epäasiallisen kohtelun, häirinnän ja syrjinnän. Turvallisuus on perusoikeus yhteiskunnassa ja työssä. Tämä tarkoittaa, että jokaisella on oikeus tulla terveenä kotiin työpäivän jälkeen ilman tapaturmia, työperäisiä sairauksia tai kokemusta kiusaamisesta tai epäasiallisesta kohtelusta. Työturvallisuus ja sen edistäminen perustuu organisaation turvallisuuskulttuuriin ja siihen sitoutumiseen. Lakien, määräyksien ja ohjeiden noudattamisen lisäksi on jokaisen oltava aktiivinen turvallisuusasioiden edistämässä. Keskeistä on vastuiden määrittäminen, osaamisen varmistaminen ja työhön perehdyttäminen. Turvallisessa työyhteisössä hyväksytään erilaisuutta ja jokainen kokee tulevansa hyväksytyksi. Turvattomuuden tunnetta voivat aiheuttaa juoruilu, epäasiallinen käytös, häirintä, tiedon panttaus, väkivallan uhka ja väkivaltatilanteet. Kiusaamisen ja epäasiallisen kohtelun ennaltaehkäisyssä on tärkeää tunnistaa tekijöitä näiden ilmiöiden taustalla. (Rauramo 2012: 14–15, 16, 70–71, 86.)

Yhteisöllisyys-portaan yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttämisen taustalla ovat henkilöstöstä ja tuloksesta huolehtiminen toimet, jotka tukevat yhteishenkeä. Tähän sisältyy työyhteisön avoimuus, luottamus, erilaisuuden hyväksyminen ja omaan työhön vaikuttaminen. Tärkeitä asioita ovat myös työyhteisön toimivuus, hyvä johtaminen ja verkostojen välisen yhteistyön sujuvuus. Työpaikat voidaan kuvata yhteisöiksi, jossa työntekijät voivat kokea yhteisöllisyyttä. Jokaisella on tarve tulla huomatuksi, hyväksytyksi ja tuntea itsensä tarpeelliseksi. Yksilön itsetunto muodostuu ja vahvistuu vuorovaikutuksellisesti ja suhteessa toisiin ihmisiin. Yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteisöllisyys syntyvät yhteisistä tavoitteista, joihin pyritään yhdessä toimimalla. Toimiva työyhteisö rakentuu pääasiassa luottamuksen varaan. Luottamus mahdollistaa avoimuuden, joka näkyy työyhteisön vuorovaikutuksen laadussa. Sosiaalinen pääoma, joka kertyy avoimen vuorovaikutuksen kautta, lisää työntekijöiden välistä luottamusta ja yhteisön tiiviyyttä. Se kuitenkin edellyttää, että jokainen on aktiivinen ja tuo esille mielipiteitään sekä noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. (Rauramo 2012: 14–15, 104–105, 111.)

Arvostus-portaan arvostuksen tarvetta tukevat toiminnassa näkyvät tavoite ja strategia sekä eettisesti kestävät arvot. Oikeudenmukainen palkka, palkitseminen ja palaute sekä työntekijän aktiivinen rooli toiminnan kehittämisessä kuuluvat myös arvostukseen. Työntekijän kannalta on merkittävää esimiehen ja työkavereiden osoittama arvostus, koska se vaikuttaa siihen, miten hän itse arvostaa itseään ja työtään. Se on myös perusedellytys itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle. Työyhteisössä, jossa arvostetaan

muiden työtä ja työpanosta, päästään myös parempiin tuloksiin. Työntekijä, joka kokee arvostusta, käyttää myös paremmin tietojaan ja taitojaan. (Rauramo 2012: 14–15, 124.)

Osaaminen-portaan itsensä toteuttamisen tarve jakaantuu älyllisiin ja esteettisiin tarpeisiin. Näiden tarpeiden ilmenemisen muodot vaihtelevat merkittävästi yksilöiden välillä. Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymistä edistää osaamisen kehittäminen yksilön ja työyhteisön tasolla, mielekäs työ ja luovuuden käyttäminen. Tämä kehittäminen tukee yksilön kehittymistä, mutta tukee myös organisaation visiota, tavoitteita ja kilpailukykyä. Osaamisen portaalla on myös työntekijän vastuuttaminen oman osaamisen ylläpidon ja työnhallinnan osalta. Parhaimmillaan työ mahdollistaa itsensä ilmaisun, oman kykyjen hyödyntämisen ja kehittämisen sekä uuden oppimisen. (Rauramo 2012: 14–15, 145, 147).

## 2.2 Työhyvinvointi osana organisaation menestystä

Turvataksaan laadukkaat palvelut on kuntien kehitettävä työelämän laatua työvoiman kilpailutilanteessa. Kilpailukyky syntyy osaavien ja hyvinvoivien työntekijöiden yhteistyöllä. Työn ja työelämän laadun kehittäminen kulkevat rinnakkain ja muodostavat yhdessä kokonaisuuden. Organisaatioiden kyky huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista nousee keskeiseksi kehityskohteeksi. (Saharinen 2014: 25–27; Lempeä 2012: 19–23.) Työssä jaksaminen ja jatkaminen koskettavat kaikkia työyhteisöjä. (Manninen 2009: 29–32). Organisaation tuloksellisuuden ja hyvinvoivien organisaation jäsenten välillä on kiistaton yhteys (Manka 2006: 75). Uupuneet ja pahoinvoivat työntekijät eivät välttämättä käytä panostaan ja osaamistaan organisaation eduksi. Sillä on negatiiviset vaikutukset työyhteisön toimintaan ja heijastukset asiakastyöhön. (Manka 2013: 35.)

Tulevaisuudessa kuntien toimintaympäristöissä tulee olemaan muutoksia sekä taloudellisen tilanteen epävarmuutta. Henkilöstön osaaminen sekä osallistamisen rakenteet ovat keskeisiä strategisen johtamisen tavoitteiden toteutumisessa. (Huotari 2009: 58–59, 191.) Kuntien palveluympäristön muutoksessa keskeistä on taloudellinen näkymä. Samanaikaisesti kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle niin työikäisten määrä vähennee. Tämä aiheuttaa kuntatyölle suuren haasteen. Väestön ikääntymisen seurauksena palveluiden tarve kasvaa ja toisaalta palvelutuotannon edellytykset heikkenevät, kun kunnat joutuvat kilpailemaan osaavasta henkilöstöstä. Tämä vaatii kunnilta uudenlaista ajattelua ja ratkaisumalleja palvelukyvyn säilyttämiseksi. Monissa kunnissa työhyvinvointi on määriteltä yhdeksi kriittiseksi menetystekijäksi kuntien palvelutuotannossa ja

työvoiman kiristyneessä kilpailutilanteessa. Kiristynvä talous ja niukkenevat työntekijä-resurssit luovat uhan työntekijän hyvinvoinnille. Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeä osa laadun kehittämistä. (Kauppinen 2005: 16–17, 70, 71–76.) Työyhteisön ilmapiiri ja työolosuhteet ovat merkittävä tekijä organisaatioiden menestykselle, eikä niiden kehittäminen vaadi suuria taloudellisia panostuksia (Ojala – Jokivuori 2012: 39).

Työhyvinvoinnin kehittämisessä kohtaavat sekä työnantajan, että työntekijän omat intressit. Siinä missä työntekijän sitouttaminen organisaation strategioihin tuottaa työn tuottavuutta ja tuloksellisuutta, tuottaa se samalla myös työhyvinvointia työntekijälle. (Kesti 2014: 76.) Työyhteisöjen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat työntekijöiden hyvinvointia, mutta myös organisaation menestystä (Työturvallisuuskeskus 2015).

Työolosuhteet vaikuttavat työnantajien talouteen, sekä tuottavuuden ja laadun parantamiseen. Lisäksi henkilöstön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittäminen lisää positiivista työnantajakuvaa kiinnostavana työpaikkana. (Rauramo 2008: 18–19.) Tuottavuuden ja talouden ajattelun rinnalla on työhyvinvointia sekä palvelujen laatua kehitettävä tasapuolisesti (Luukkala 2011: 21). Organisaatio, joka huolehtii henkilöstöstään ja kehittää toimintaansa on myös tuottava ja menestyvä (Pyöriä 2012: 7).

### **3 Esimiehenä työyhteisössä**

Johtajuus voidaan erotella ihmisten tai asioiden johtamiseksi, kuitenkin jaottelu ei ole aina selkeää. Työyhteisöjen johtamisessa on painotuseroja, joissa näkyy elementtejä molemmista näkökulmista. Johtajuutta voidaan tarkastella tekoina ja toimintana, tavoitteina ja arvoina, päämäärinä ja tehtävinä. Sitä voidaan arvioida myös aikaansaannoksina ja tuloksina. Johtajuus voi näyttäytyä valtana, karismaattisuutena, valmentajuutena tai esikuvallisuutena. Johtajuus ei ole vain sidoksissa asemaan tai tehtävään, vaan se esiintyy sosiaalisissa suhteissa. (Syväjärvi – Vakkala 2012: 198–199.) Tässä luvussa kerromme kokemuksellisesta organisaatiosta ja siitä, miten sen periaatteet näkyvät esimiestyössä. Lisäksi tarkastelemme esimiehen asemaa työyhteisön ilmapiirin rakentajana sekä työyhteisön vuorovaikutusta.

### 3.1 Esimies ja kokemuksellinen organisaatio

Organisaation arvoa voidaan mitata sen kykynä toteuttaa vuorovaikutusta systemaattisesti. Johtaminen on keskeinen tekijä vuorovaikutuksen edellytysten luomisessa ja niiden ylläpitämisessä työyhteisössä. Vuorovaikutusjärjestelmien keskeisinä elementteinä ovat luottamus ihmisten kesken ja luottamuksen saavuttaminen. (Räsänen 2002: 46.) Virallinen organisaatio sekä työyhteisön todellisuutta kuvaava kokemuksellinen organisaatio ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa suhteessa toisiinsa. Tässä epävirallisessa organisaatiossa ihminen on sisällä tapahtumissa, joita hän kokee ja elää. Kokemuksellinen organisaatio näyttäytyy muun muassa mielipide- tai ilmapiiri johtajuutena. Työelämään kuuluvat erilaiset vuorovaikutussuhteet sekä aistien tuomat tiedot, jotka mahdollistavat yksilölliset kokemukset. Ihminen ei ole vain ulkopuolinen tarkkailija ja reagoija. Hän tulkitsee tilanteita elämänpäiressään opittujen tietojen ja taitojen sekä uskomusten, ajatusten, tuntemisen ja tajuamisen kautta. Yksilöt muovaavat organisaatiota omalla kokemuksellaan ja antavat merkityksiä asioille. Ihmisten kokemukset ja tiedot poikkeavat toisistaan, siksi eri yksilöt kokevat ja ymmärtävät uuden informaation eri tavoilla. Tulkintaan vaikuttavat ajankohta, tilanne ja henkilöt, mikä voi näyttäytyä epäloogisena ja epäjärjestelmällisenä kokonaisuutena. Erilaisten tulkintojen seurauksena muodostuu muuntuvia ja erilaisia merkitysverkostoja. (Tökkäri 2012: 19–22.)

Kokemuksellisen organisaation johtaja osallistuu aktiivisesti vuorovaikutukseen työyhteisössä. Johtaja luo sosiaalisella vuorovaikutuksella ja yhteistoiminnalla jatkuvasti arjessa rakentuvaa organisaation tulevaisuutta. Kokemuksellisen organisaation johtajalta edellytetään taitoa nähdä oma osansa sosiaalisten suhteiden verkossa ja kykyä ymmärtää kokemuksellisen organisaation periaatetta. Ymmärtäminen alkaa oman kokemusmaailman hallinta- ja havainnointitaidoista, minkä jälkeen on mahdollisuus ymmärtää muiden kokemusmaailmoja ja monitulkintaisuutta. (Tökkäri 2012: 46–50.)

### 3.2 Esimies ilmapiirin rakentajana

Ihmisläheisen johtajuuden tulisi muodostaa positiivisia merkityksiä työn tekemiseen. Ihmisyyttä ja ihmistä korostava lähtökohta luo perustan johtajuudelle. Inhimillisen, tehokkaan ja elinvoimaisen organisaation luomiseksi tarvitaan johtajan ymmärrystä käsitellä tilanteisiin liittyviä johtamisen painotuksia sekä kokonaisvaltaisia johtamistarpeita. Johtajan tehtävänä on sitouttaa, motivoida ja toimia asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. (Syväjärvi – Vakkala 2012: 196, 198–200.) Tasapuolinen kohtelu, kiinnostus työ-

yhteisöstä, alaisten arvojen ja tarpeiden tiedostaminen sekä tunneäly ovat hyvän esimiehen vahvuuksia. Hyvä esimies vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin johdonmukaisuudella, ennakoimalla sekä puuttumalla varhain mahdollisiin työilmapiiriä heikentäviin tekijöihin. Esimiehelle kuuluu työyhteisön hankalien tunnelatauksien ja jännitteiden kantaminen, kuitenkin itse niihin liikaa antautumatta. (Räisänen – Roth 2012: 234–237.)

Kiusaamiseen puuttuminen vaatii kykyä pysyä puolueettomana ja oikeudenmukaisena kiusatun ja kiusaajan välissä (Tuomola 2005: 133). Työhön liittyy erilaisten konfliktien selvittely työyhteisössä. Konfliktit ja erilaiset ristiriidat voivat kuormittaa esimiestä ja koko työyhteisöä kohtuuttomasti, mikäli niihin ei puututa ajoissa. Konfliktit voivat olla viestejä työn tekemisestä ja siihen liittyvistä ongelmista. Usein tilanteet syntyvät aivan arkipäiväisistä asioista, kuten yhdessä sovittujen pelisääntöjen rikkomisesta, esimiehen ohjeiden vastaisesta toiminnasta tai esimiesten epä johdonmukaisesta käyttäytymisestä. (Ahlroth – Havunen 2015: 123–124.)

Terveyttä ja vaarantavaa epäasiallista kohtelua ja häirintää voi esiintyä millä tahansa työpaikalla. Esimiehellä on velvollisuus puuttua työyhteisössä esiintyvään häirintään ja epäasialliseen kohteluun saatuaan siitä tiedon. Työnantajan tulee myös ennaltaehkäistä epäasiallisen kohtelun ja häirinnän syntymistä muun muassa arvioimalla työyhteisön sosiaalista toimivuutta, laatimalla ennalta ehkäiseviä toimintamalleja ja kouluttamalla esimiehiä häirinnän havaitsemiseen, asian selvittämiseen ja poistamiseen. Työpaikan epäkohtiin puuttuminen, työn organisointi, tehtävien jaon ja vastuiden selkeys, hyvä esimiestyö sekä toimiva yhteistyö ehkäisevät häirintää ja epäasiallista kohtelua. (Työsuojeluhallinto 2015.)

Jokaisessa työyhteisössä ilmenee ristiriitoja ja erimielisyyksiä. Joskus tilanne etenee työyhteisössä yksilöä tai ryhmää kohtaan näyttäytyväksi häirinnäksi, kiusaamiseksi tai henkiseksi vakivallaksi. Jos ristiriidat jäävät käsittelemättä, saattaa se laukaista negatiivisten tunteiden prosessin. (Perkka-Jortikka 2002: 23.) Ongelmia syntyy, mikäli ristiriitoja ei kyetä tai osata käsitellä. Ristiriidat saattavat johtaa yhteistyöongelmiin koko työyhteisössä ja vaikuttavat työntekijöiden välisiin suhteisiin sekä erilaisten ryhmittymien syntymiseen. (Työsuojeluhallinto 2014.) Jos ongelmat ja ristiriidat jätetään ajan hoidettavaksi, saattavat ne myöhemmin tulla esille yllättäen ja entistä vaikeimpina ja rajuimpina. Hyvään työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen kuuluu, että ongelmista voidaan puhua ja että osataan antaa rakentavaa palautetta. Ongelmien puheeksi ottamisessa

on tärkeää keskittyä ratkaisujen etsimiseen syyllisten ja selitysten hakemisen sijaan. (Manka 2013: 20, 125.)

Ristiriidat syntyvät työntekijöiden erilaisista näkemyksistä tai toimintatavoista, arvolutuksista tai kyvystä sietää erilaisuutta. Taustalla on yleensä väärinkäsitys, joka johtuu tilanteiden tai tapahtumien tulkintoista tai olettamuksista. (Työturvallisuuskeskus n.d.) Työyhteisön tilanteille ja tapahtumille ei ole vain yhtä selitystä, vaan useat eri näkökulmat ja monet selitykset ilmenevät monitulkintaisuutena. Näkökulmien ja tulkintojen eroavaisuudesta huolimatta, ne ovat keskenään pohjimmiltaan samanarvoisia. Ihmiset ovat taipuvaisia yksitulkintaisuuteen, jolloin kokemuksen kohde tulkitaan yhdellä tavalla. Tökkäri (2012) kuvaa tilannetta seuraavalla esimerkillä; Työyhteisön jäsen tulkitsee työkavereiden sanailua ristiriitatilanteeksi ja ajattelee mielessään sen tapahtuman ainoaksi selitykseksi. Asiat kuitenkin näyttäytyvät yksilöille erilailla ja ihmiset konstruoivat sekä nimeävät tilanteita yksilöllisesti. Esimerkin tilanne oli kertomuksen rakennettua tulkintaa, joka koskee kaikkia määrittelyjä ja merkityksiä. (Tökkäri 2012: 25–26.) Toisen ihmisen kohtaamisessa tulisi ymmärtää oman näkökulman lisäksi myös toisen näkökulma ja asioiden tarkastelutapa (Manka 2013: 130). Jotta voidaan ymmärtää toisen tapaa tehdä työtä, pitää antaa hänelle mahdollisuus selittää toimintaansa, koska muuten taustatekijät jäävät huomioitta ja voi syntyä vääriä tulkintoja (Juuti – Vuorela 2002: 71).

Erilaisuuden hyväksyminen tuo monenlaisia haasteita ja se koettelee omia käsityksiä ja ajatusmalleja. Erilaisuuden kohtaaminen voi herättää epäluuloisuutta, epävarmuutta ja pelkoja. Erilaisuuden mukanaan tuomat ajatusten ristiriidat voidaan kääntää myös työyhteisön voimavaraksi, jotka parhaimmillaan tuovat työyhteisöön lisää energiaa, luovuutta, terveyttä ja kriittisyyttä. (Manka 2013: 130.) Ongelmat eivät synny siitä, että ihmiset näkevät asiat eri tavoin, vaan siitä, etteivät he keskustele yhdessä näistä erilaisista näkökannoistaan. Keskustelun myötä on mahdollista siirtää eri näkökulmista syntyvää potentiaalista energiaa toiminnan tasolle. (Juuti – Vuorela 2002: 21.)

Työyhteisöt, jossa arvostetaan jokaisen työpanosta ja annetaan tilaa ihmisten erilaisuudelle, tukevat ihmisten työhyvinvointia. Tällaisissa työyhteisöissä epäonnistumisista ei syyllistetä, vaan niistä opitaan yhdessä. Avoin ja hyväksyvä ilmapiiri antaa myös mahdollisuuden luovuudelle, jota tarvitaan kaikessa kehittämisessä. (Manninen 2009: 131.) Aito vuorovaikutus ja hyvä ilmapiiri eivät synny kuitenkaan itsestään, vaan niiden luominen vaatii kaikkien osapuolten panostusta. Hyvä työkuultuuri vaikuttaa merkittä-



västi hyvään ilmapiiriin. Työkulttuuri kertoo, miten työpaikalla toimitaan, miten työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja yhteistyö toimivat, mitkä ovat työnteon tavoitteet, säännöt ja ehdot. (Työturvallisuuskeskus n.d.) Hyvä ilmapiiri perustuu ihmisten väliseen luottamukseen ja avoimuuteen, ja sitä voidaan parantaa oppimalla puhumaan asioista avoimesti ja rakentavasti (Juuti – Vuorela 2002: 71). Työntekijöiden välisten ihmissuhteiden tulisi palvella ensisijaisesti työhön liittyviä tarpeita ja tavoitteita ja vasta toissijaisesti niillä tulisi olla merkitystä henkilökohtaisella tasolla (Ahlroth – Havunen 2015: 125).

## 4 Työpaikkakiusaaminen

Seuraavissa luvuissa käsittelemme työpaikkakiusaamisen esiintymistä ja sitä, miten työpaikkakiusaaminen sekä epäasiallinen kohtelu ja häirintä ilmenevät. Avaamme kiusaamiseen ja epäasialliseen kohteluun liittyviä määritelmiä eri viranomaisten ja lakien pohjalta. Lisäksi kerromme työpaikkakiusaamisen vaikutuksista yksilön työhyvinvoinnille ja työyhteisöön.

### 4.1 Työpaikkakiusaaminen ilmiönä

Suomalaisessa työelämässä alettiin vuoden 1990-luvun alussa kiinnittää huomiota työpaikalla esiintyvään jatkuvaan kielteiseen kohteluun. Aluksi puhuttiin henkisestä väkivallasta työssä. Väkivaltasanaa pidettiin kuitenkin liian kovana ilmaisuna ja siksi siirryttiin käyttämään ilmaisua työpaikkakiusaaminen. (Vartia – Lahtinen – Joki – Soini 2008: 7.)

Laissa käsitellään työpaikkakiusaamista ja henkistä väkivaltaa syrjintänä, häirintänä ja epäasiallisena kohteluna. Laissa kiinnitetään huomio työterveyteen ja työturvallisuuteen. (Colliander – Ruoppila – Härkönen 2009: 238.) Työturvallisuuslain 18 § mukaan työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista häirintää ja epäasiallista kohtelua toista kohtaan, joka voi aiheuttaa turvallisuudelle tai terveydelle haittaa tai vaaraa. Lisäksi laki velvoittaa työnantajan ryhtymään toimenpiteisiin työpaikalla esiintyvään häirinnän tai muuhun epäasiallisen kohtelun poistamiseksi saatuaan siitä tiedon. (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 18.) Laki ei määrittele, mitä tarkoitetaan häirinnällä tai epäasiallisella kohte-

lulla. Työsuojeluviranomaiset ja työturvallisuuskeskus ovat sivuillaan avanneet häirinnän ja epäasiallisen kohtelun sekä työpaikkakiusaamisen määritelmiä.

Työsuojeluhallinnon sivuilla todetaan häirinnän olevan säännöllistä ja jatkuvaa toista sortavaa toimintaa tai käyttäytymistä, joka näyttäytyy esimerkiksi uhkailuna, pelotteluna, huutamisena, vihjailevina viesteinä, väheksyvinä tai pilkkaavina puheina, työn perusteettomana arvosteluna tai sen vaikeuttamisena, maineen tai aseman kyseenalaistamisena. Häirintä voi näkyä myös työnjohdollisten oikeuksien väärinkäyttönä esimerkiksi perusteeton, toistuva puuttuminen työntekoon ja työtehtävien muuttaminen joko määrällisesti tai laadullisesti. (Työsuojeluhallinto 2014.) Tällaisen toiminnan katsotaan aiheuttavan työturvallisuuslain tarkoittamaa haittaa tai vaaraa turvallisuudelle ja terveydelle (Ahlroth 2015: 24).

Työturvallisuuskeskuksen sivuilla häirintä ja epäasiallinen kohtelu on määritelty samansuuntaisesti ja todetaan häirinnän olevan hyvän tavan vastaista käyttäytymistä, joka on sopimatonta ja työtä häiritsevää. Toiminnassa se näkyy sanoin, toimin ja asentein, loukkaavana käytöksenä ja kohteluna, työsuorituksen jatkuvana ja perusteettomana arvosteluna tai mustamaalaamisena. Työturvallisuuskeskus on nostanut myös asiakkaiden taholta tulevan loukkaavan, uhkaavan toiminnan tai käyttäytymisen osana työntekijöitä kohdistuvaa häirintää. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Työyhteisön arjessa näkyvä ohimenevä työntekijään kohdistuva huono kohtelu tai käytös muuttuu kiusaamiseksi, kun se on toistuvaa, systemaattista ja jatkuvaa. Käsitteitä henkinen väkivalta, häirintä ja epäasiallinen kohtelu sekä kiusaaminen käytetään yleensä arjessa tarkoittaen samaa asiaa. (Työsuojeluhallinto 2014.) Työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan kahden tai useamman työntekijän välille syntynyttä vallankäyttötillannetta, jossa kohteena oleva alistuu ja kokee itsensä puolustuskyvyttömäksi. Toisena osapuolena voi olla myös esimies. Kiusaaminen voi olla myös hienovaraista, jolloin se voi vaikuttaa vähäiseltä, kuten ilmeiden ja eleiden kautta. Toimintana tämä näkyy esimerkiksi olankohautuksilla, hymähtelyinä tai puhumattomuutena. (Työturvallisuuskeskus n.d.) Kiusaaminen voi olla helposti tunnistettavissa ja avointa tai verhoutua non-verbaaliseen käyttäytymiseen ja näennäisen ystävällisyyden taakse. Tällaiseen piilossa olevaan kiusaamisen muotoon on vaikea puuttua. (Manka 2013: 136.) Usein voi mennä pitkään ennen kuin kiinnitetään huomiota työyhteisön tapahtumiin ja kiusaamiseen esiintymiseen. Asioita pyritään selitellä paremmaksi tai uskotaan niiden muuttuvan pa-

remmiksi ajan myötä. Kiusaaminen koetaan epäoikeudenmukaiseksi, joten sitä ei haluta myöntää eikä uskoa todeksi. (Tuomola 2005: 82.)

Yhdenvertaisuuslain (2014/1325) syrjinnän kiello pitää sisällään häirinnän kiellon:

Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. Välittömän ja välillisen syrjinnän lisäksi tässä laissa tarkoitettua syrjintää on häirintä, kohtuullisten mukautusten epääminen sekä ohje tai käsky syrjiä. (Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325 § 8.)

Häirintä on määritelty yhdenvertaisuuslaissa näin:

Henkilön ihmisarvoa tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukkaava käyttäytyminen on häirintää, jos loukkaava käyttäytyminen liittyy 8 § 1 momentissa tarkoitettuun syyhyn ja käyttäytymisellä luodaan mainitun syyn vuoksi henkilöä halventava tai nöyryyttävä taikka häntä kohtaan uhkaava, vihamielinen tai hyökkäävä ilmapiiri. (Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325 § 8.)

Määritelmästä käy esille häirinnän tarkoituksellisuus ja toistuvuus, mikä sulkee pois satunnaisen epäasiallisen käyttäytymisen (Ahroth 2015: 32). Satunnainen epäasiallinen puhe ja näkemuserot eivät ole häirintää, vaikka ne koettaisiin loukkaavina. Ratkaisevaa ei siis ole loukatun subjektiivinen tunne siitä, että on pahoittanut mielensä, vaan voidaanko käyttäytymistä objektiivisesti mitaten pitää henkilön ihmisarvoa halventavana. Loukkaavan käyttäytymisen tai menettelyn tulee olla yhteydessä johonkin henkilöön liittyvään syyhyn ollakseen laissa tarkoittamaa häirintää. (Leppänen 2015: 39–40.) Työpaikalla ilmenevä kiusaaminen, joka näkyy toista työntekijää kohtaan nöyryyttävänä, alentavana tai uhkaavana käytöksenä voi olla sekä yhdenvertaisuuslain tarkoittamaa häirintää, että työturvallisuuslain (23.8.2002/738 § 28) kiellettyä häirintää. Sosiaalinen eristäminen tai työsuorituksen mitätöinti voivat olla työturvallisuuslain mukaista häirintää, mutta ei yhdenvertaisuuslain tapaista, syrjintäperusteista häirintää. (Leppänen 2015: 41–42.) Yhdenvertaisuuslaki velvoittaa työnantajaa toimimaan käytettävissä olevin keinoin häirinnän poistamiseksi kuten aiemmin mainitussa työturvallisuuslaissa. Lisäksi todetaan, että mikäli työnantaja laiminlyö tätä velvoitettaan, on menettelyä pidettävä syrjintänä. (Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325 § 14.)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta sisältää sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin ja sukupuolen ilmaisuun perustuvan syrjinnän ja häirinnän kiellon. Suku-

puoli-identiteetillä tarkoitetaan henkilön kokemusta omasta sukupuolestaan ja sukupuolen ilmaisulla tarkoitetaan sukupuolen esille tuomista pukeutumisella, käytöksellä tai muulla vastaavalla tavalla. Lakia sovelletaan lisäksi syrjintään, joka perustuu henkilöihin, joiden fyysiset ominaisuudet eivät selkeästi ole miehen tai naisen. Lain syrjinnän kielto pitää sisällään seksuaalisen häirinnän. Laki velvoittaa työnantajaa edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa ja ryhtymään käytettävissä olevin keinoin toimimaan seksuaalisen taikka sukupuoleen perustuvan häirinnän poistamiseksi saatuaan siitä tiedon. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609 § 1, § 6–8.)

Tasapuolisen kohtelun velvoite tulee työsopimuslaista, jonka mukaan työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti. (Työsopimuslaki 2014/1331 § 2). Tasapuolisella kohtelulla tarkoitetaan samanlaista kohtelua samanlaisissa tilanteissa. Erilainen kohtelu voi olla perusteltua työntekijän asemasta ja tehtävästä riippuen, jolloin siihen on hyväksyttävä syy. Esimerkkeinä erilaisen kohtelun hyväksyttäviä syitä voivat olla työn luonteesta, työn olosuhteista ja tehtävien asettamista vaatimuksista johtuvia. Tasapuolisen kohtelun velvoite ei liity yhdenvertaisuuslain tarkoitettuihin syrjintäperusteisiin. Tasapuolisen kohtelun velvoite menee yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolain syrjintäperusteista astetta pidemmälle, koska velvoite kieltää eri asemaan asettamisen myös muilla perusteilla. (Leppänen 2015: 228–229.)

#### 4.2 Työpaikkakiusaamisen esiintyminen

Syrjintä ja kiusaamisen ovat lisääntyneet Suomen työpaikoilla 2000-luvulla. Suomessa esiintyy työpaikkakiusaamista kaksi kertaa yleisemmin, kuin missään muussa EU - maassa. Työpaikkakiusaamista oli kohdannut lähes 35 % vastanneista, joista eniten (44,2 %) oli sanallisesti tapahtuvaa kiusaamista. (Makkonen 2011: 19, 53.)

Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (2013) mukaan työpaikkakiusaaminen lisääntyi vuosina 2003–2008, jonka jälkeen miesten kohdalla kasvu tasaantui. Naisten kohdalla työpaikkakiusaaminen lisääntyi edelleen. Naispalkansaajista 51 % (2013) on havainnut satunnaisesti työpaikallaan kiusaamista. Tutkimuksen mukaan yleisimmin työpaikkakiusaamista kohtaavat kuntasektorin palkansaajat. Kiusaamisen kohteena on usein ollut muun muassa terveydenhuollon ja sosiaalialan palkansaaja. (Sutela – Lehto 2013: 114–118.)

Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisi 2012 työolobarometrin, jonka mukaan työpaikkakiusaaminen on lisääntynyt. Omalla työpaikallaan 29 % palkansaajista tunnisti kiusaamista, joka oli 5 % enemmän kuin 2010. Tutkimuksen kiusaamisen määritelmiä olivat henkilön uhkaaminen, selän takana puhuminen ja muu painostaminen sekä työyhteisöstä eristäminen ja yhteisön jäsenen työn mitätöinti. Edelleen työolobarometrin 2014 mukaan työpaikkakiusaaminen on lisääntynyt vuodesta 2012. Vastaajista 37 % arvioi, että omalla työpaikalla kiusataan joskus, ja 3 % arvioi, että kiusaaminen on jatkuvaa. Yleisintä oli, että kiusaajana on työtoveri. Neljännes vastaajista arvioi, että kiusaajana on esimies, ja 2 % arvioi, että esimies kiusaa jatkuvasti. Kolmannes arvioi, että kiusaajana on asiakas. Kyselyyn vastasi 1722 palkansaajaa. Tutkimuksessa todettiin kiusaamisen olevan yleisempää julkisella sektorilla. Kunnissa jopa puolet vastaajista arvioi, että kiusaamista ilmenee heidän työyhteisössään. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Helsingin kaupungin 2014 Kunta10-tutkimuksen tuloksien mukaan 11,1 % Helsingin kaupungin henkilöstöstä koki olevansa syrjinnän kohteena. Helsinki oli ensimmäistä kertaa mukana tässä tutkimuksessa. (Tanskanen 2015: 26–27.)

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto teetti 2014 Euroopan laajuisen ESENER-2 –tutkimuksen. Tutkimukseen osallistui noin 50 000 eurooppalaista organisaatiota. ESENER on kyselytutkimus Euroopan yrityksille uusista ja kehittyvistä riskeistä. Tutkimuksessa keskityttiin muun muassa psykososiaalisiin riskeihin kuten stressiin, kiusaamiseen ja ahdisteluun sekä yleisiin työsuojeluriskeihin. Psykososiaaliset riskit ovat yksi suurimpia riskitekijöitä Euroopan työpaikoissa. Esimerkkinä psykososiaalisiin riskeihin johtavista työoloista ovat muun muassa kiusaaminen tai seksuaalinen häirintä ja kolmannen osapuolen käyttämä väkivalta. (Työturvallisuuskeskus: 2015; Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto: 2015.)

Työpaikkakiusaamisen käsite näyttäisi olevan vakiintunut osaksi työelämää. Tätä voi selittää työntekijöiden häirintäasioiden ja omien oikeuksien tietämyksen lisääntymisellä, median ja sosiaalisen median nostamien uutisten johdosta. Esimerkkinä on koulu- kiusaamisen esille nostaminen ja siihen liittyvät erilaiset kampanjat, kuten nollatoleranssi kiusaamiselle ja niihin puuttuminen välittömästi. Erilaisia varhaisen puuttumisen malleja on kehitetty viime vuosina eri organisaatioissa. Tähän on osaltaan vaikuttanut vuoden 2012 lainmuutos, jolloin Kansaeläkelaitos korvaa isomman osan ennaltaehkäisevästä toiminnasta, mikäli työnantajalla on käytössään varhaiseen tukeen liittyvä

malli. Ongelmana on kuitenkin ollut, ettei malleja ole saatu tarpeeksi hyödynnettyä ja vietyä työyhteisötasolle konkreettisiksi työkaluiksi. (Ahlroth 2015:1–2.)

#### 4.3 Kiusaamisen vaikutuksia

Makkonen (2011) on tutkinut työpaikkakiusaamisen esiintymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä hoitohenkilökunnan keskuudessa. Työpaikkakiusaaminen oli selvimmin yhteydessä johtamiseen, jolloin kiusatut olivat muun muassa tyytymättömämpiä esimieheltä saamaansa arvostukseen puutteeseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun. Kiusaaminen kohdistui enemmän nuoriin ja lapsettomiin työntekijöihin. Kiusatuilla oli enemmän sairauksilomia ja heidän työkykynsä oli alentunut. Kiusatut kokivat, että heillä on vähäisemmät mahdollisuudet olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja saada tukea työyhteisöltä. Tutkimuksen mukaan työpaikkakiusaamisen negatiiviset vaikutukset kohdistuivat myös niihin työntekijöihin, jotka eivät itse olleet kohteena, mutta havaitsivat kiusaamista omassa työyhteisössään. Negatiiviset vaikutukset kohdistuivat mielialaan ja työmotivaatioon. Työntekijöillä esiintyi erilaisia psyykkisiä ja fyysisiä oireita, kuten alakuloisuutta, ahdistusta, jännitystä ja kyvyttömyyttä rentoutua. (Makkonen: 2, 45–46, 54, 57 ja 59–60.) Kiusatulla yksilöllä esiintyy fyysisiä ja psyykkisiä oireita kuten alemmuuden tunteita, itsensä kyseenalaistamista ja pelkoa epäonnistumisesta sekä erilaisia stressiin liittyviä oireita, kuten väsymystä ja unihäiriöitä. Yleistä kiusatulla ovat myös häpeä ja syyllisyyden tunteet sekä työmotivaation lasku. Osalla kiusatulla esiintyy myös itsetuhoisia ajatuksia. (Tuomola 2005: 81–82, 84.)

Työpaikkakiusaamisella on suora vaikutus yksilön työhyvinvoinnin kokemukseen ja voimavaratekijöihin. Kiusattu työntekijä joutuu vähitellen puolustuskyvyttömään asemaan. Riskinä ovat myös työntekijän terveyden vaarantuminen sekä koko työyhteisön toiminnan vaikeutuminen. (Kess – Ahlroth 2012: 40–41.) Kielteisen käyttäytymisen kokemus on yksilöllistä. Häirinnän ja henkisen väkivallan voi kokea erittäin ahdistavana riippumatta kokemukserroista (Perkka-Jortikka 2002: 25.)

Helsingin kaupungin 2011 työntekijöitä koskevassa tutkimuksessa ilmeni, että työpaikkakiusaamisella oli yhteyttä myöhempiin uniongelmiin. Tutkimuksessa ilmeni, että kiusaaminen vaikuttaa koko työyhteisöön. Kiusatun lisäksi sivustaseuraajilla ilmeni masentuneisuutta, hermostuneisuutta, väsymystä ja uniongelmia. Suomessa toteutettiin 2012 valtakunnallinen valvontakampanja osana eurooppalaista psykososiaalisia riskejä koskevaa kampanjaa. Siinä todettiin, että häirintä- ja syrjintätilanteiden muodostumista

voidaan ehkäistä, mikäli psykososiaalisin kuormitustekijöihin puututaan varhaisessa vaiheessa. (Kess – Ahlroth 2012: 10–11.)

## 5 Narratiiveja Mainio Vireeltä

Toimintaympäristönä tässä opinnäytetyössä on Mainio Vire Oy:n asumispalvelut, seniori- ja ykköskodit. Mainio Vire tuottaa sosiaali- ja hoivapalveluita kunnille, yhteisöille ja yksityisille asiakkaille. Mainio Vireen kodit tarjoavat asumispalveluja hoivaa tarvitseville ikääntyville, itsenäisille senioreille, mielenterveys- ja päihdekuntoutujille sekä vammaisille. Asumisen palveluita on saatavilla sekä lyhytaikaiseen tarpeeseen tai pysyvämpään asumiseen, kevyestä palveluasumisesta ympärivuorokautiseen hoivaan ja huolenpitoon. Ympärivuorokautinen palveluasuminen on tarkoitettu henkilöille, joilla on fyysisiä ja psyykkisiä toimintarajoitteita, somaattisia sairauksia tai päihdetaustaa ja jotka tarvitsevat tukea ja hoivaa arjessa. Esimiehen alaisuudessa voi työskennellä eri ammattinimikkeillä olevia työntekijöitä kuten sosiaaliohjaajia, sosionomeja, lähihoitajia, toimintaterapeutteja ja sairaanhoitajia. Yhteistyökumppaneita on lukuisia. Ammattinimikkeet vaihtelevat toiminnan vaatimusten mukaan. (Mainio Vire Oy n.d.)

Toimintaympäristö sisältää sosionomin tehtäväkenttään kuuluvia toimintoja ja palveluita. Sosionomi voi työskennellä näissä palveluissa sekä esimiehenä että työntekijän roolissa. Valintaamme vaikutti myös se, että meillä molemmilla on työkokemusta näistä toiminnoista.

Sosiaali- ja terveysala ovat tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan työpaikkakiusaamisen kärkialoja (Sutela – Lehto 2013: 114–118). Työterveyslaitoksen Maarit Vartian mukaan epäasiallisen kohtelun kokemukset liittyvät suurilta osin työoloihin ja työhön liittyviin ongelmiin, jotka lisäävät epäasiallisen kohtelun riskiä. Yhdeksi syyksi tähän Vartia toteaa, että työhön liittyvä epätietoisuus, epävarmuus ja muu liittyvä uhka lisää kilpailua työntekijöiden kesken. (Kess – Ahlroth 2012: 10.)

## 6 Opinnäytetyön toteutus

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli saada laadullista tietoa siitä, millaisia kiusaamiseen tai epäasiallisen kohteluun liittyviä tekijöitä esimiehet tunnistavat työyhteisössä. Kiusaamisen ja epäasiallisen kohtelun ennaltaehkäisyssä ja varhaisessa puuttumisessa on tärkeää tunnistaa niitä tekijöitä, jotka ovat näiden ilmiöiden taustalla. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytimme narratiivista eläytymismenetelmää. Hankimme aineiston kehyskertomuksien muodossa. Seuraavissa luvuissa kerromme tutkimusmenetelmästä ja kehyskertomuksista, aineiston hankinnasta sekä aineiston analyysistä.

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Valitsimme kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän, koska aihepiiriin tutustuessamme kiinnitimme huomiota, että kiusaamiseen, epäasialliseen kohteluun ja häirintään liittyvä tutkimus on pääosin tehty kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä (Saharinen 2014: 12). Eläytymismenetelmän käyttö ei ole ollut yleistä suomalaisessa tutkimuksessa (Eskola – Vallin 2015: 58). Työpaikkakiusaamiseen liittyvä tutkimusaihe voidaan kokea arkaluontoiseksi, jolloin siitä voi olla vaikea kertoa. Kehyskertomusten kautta esimiehet voivat tarkastella aihetta objektiivisesti ilman, että oma toiminta on vastaamisessa suoranaisesti mukana (Eskola – Vallin 2015: 56).

Laadullisessa tutkimuksessa yksilö ymmärretään subjektina ja tutkija käy vuoropuhelua käsitteiden ja tulkintojen ohjaamina (Koivula – Suihko – Tyrväinen 2002: 32). Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että kerätään aineistoa, joka mahdollistaa monenlaiset tarkastelunäkökulmat (Alasuutari 2011: 84). Keräsimme aineiston laadulliseen tutkimukseen kuuluvalla eläytymismenetelmällä kehyskertomuksien muodossa. Lähestymistapana oli narratiivisuus, jossa yksilön toiminta ja ilmiöiden merkitykset rakentuvat erilaisissa kertomuksissa, joissa tutkittava voi omin sanoin kertoa käsityksensä asioista (Heikkinen 2001: 187,189). Aineisto käsiteltiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä.

Noudatimme tutkimuseettisiä periaatteita opinnäytetyön kaikissa vaiheissa. Osallistujia informoitiin tutkimusmenetelmästä, aineiston hankinnasta ja sen käyttötarkoituksesta. Vastaajien henkilöllisyys tai työyhteisö ei ole tunnistettavissa opinnäytetyössä. Aineisto



hävitetään asianmukaisesti, kun opinnäytetyö on hyväksytty. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 131.)

## 6.2 Narratiivinen eläytymismenetelmä

Narratiivisessa tutkimusmenetelmässä kiinnostutaan erilaisista merkityksistä, jotka ovat rakentuneet ihmisten toiminnan tai ilmiöiden kertomuksissa. Kieli ja kielenkäyttö nähdään ensisijaisena merkitysten tuottamisessa. Narratiivi tarkoittaa kertomusta, jossa ilmaistaan tutkimuskohteen olemista yhteiskunnassa tai kulttuurissa sekä millainen kertomus tutkimuskohteesta kerrotaan. (Jyväskylän yliopisto n.d.)

Narratiivisuus käsitteenä tarkoittaa ihmisen tapaa hahmottaa maailmaa ja elämää sekä tuottaa se kertomuksiksi ammentamalla yhteisestä kertomusvarannosta. Narratiivinen tutkimus pohjautuu ajatukseen, että ihmiselle on luontaista jäsentää elämää kertomuksilla. Kertominen auttaa minuuden, kokemusten muistikuvien ja elämisen jäsentämisessä. (Pietikäinen – Mäntynen 2009: 104.; Heikkinen 2001: 187)

Narratiivisuus keskittyy siihen, miten ihminen luo merkityksiä elämälleen ja sen muutoksille. Ihminen jäsentää todellisuutta tarinoimalla. Narratiivisella lähestymistavalla tarkastellaan ihmistä aktiivisena ja merkityksiä antavana toimijana. Ihmisen kertoessa suhde tarinaan muuttuu, tarinaan voi löytyä uusia mahdollisuuksia toimia toisin ja tarinaan voi löytyä vaihtoehtoisia tarinoita (Koskinen 2007: 52). Kertomukset voivat olla hyvää aineistoa sisäisen tarinan uudelleenrakentamiselle, koska niissä nousee esille ihmisten tapa hahmottaa tapahtumien logiikkaa ja arvoja, joita niihin kytkeytyy (Hänninen 2000: 31).

## 6.3 Kehyskertomukset

Eläytymismenetelmässä aineisto kerätään pienten esseiden ja lyhyiden tarinoiden muodossa. Vastaajille annetaan kehyskertomukseksi kutsuttu orientaatio ja ohjeet, joiden mukaan vastaajat kirjoittavat pienen tarinan. Olennaista menetelmän käytössä on kehyskertomusten variointi, joka tarkoittaa, että samasta peruskehyskertomuksesta on ainakin kaksi versiota, jotka poikkeavat toisistaan yhden keskeisen seikan suhteen. Vaihtelun vaikutuksen selvittäminen on keskeistä, mikä vastauksissa muuttuu, kun kertomuksessa muutetaan keskeistä elementtiä. Tarinoissa kirjoittaja vie joko tarinaa

eteenpäin tai kuvaa mitä on tapahtunut tai mitä olisi voinut tapahtua ennen kehyskertomuksessa annettua tilannetta. Tarinat eivät välttämättä kuvaa todellisuutta vaan sitä, mikä saattaa toteutua ja mitä eri asiat merkitsevät. Aineiston käyttökelpoisuudessa on olennaista kehyskertomusten hyödynnettävyys ja onnistuminen. Eläytymismenetelmä ei sovi, jos tavoitellaan tietoa suuren joukon käsityksistä jostain asiasta. Jos taas halutaan selvittää ihmisten ajattelun logiikkaa jostain ilmiöstä, se on käyttökelpoinen. Aineiston ei tarvitse kovin suuri ja siihen pätee saturaation eli kylläntymisen ajatus. (Eskola 2010: 72–73, 75–76.)

Teimme peruskertomuksesta kaksi versiota, jotka eroavat toisistaan tiettyjen tekijöiden suhteen. Ensimmäisessä variaatiossa viitataan tekijöihin tai tapahtumiin, jotka vaikuttivat kiusaamiseen ja toisessa variaatiossa viitataan kiusaamisen loppumiseen ja etsitään siihen vaikuttaneita tapahtumia tai tekijöitä. Alla kuvataan näiden kehyskertomusten kaksi variaatiota.

*Variaatio 1. Aloitat uutena esimiehenä työyhteisössä, jossa alaisiasi on eri ammattiryhmien edustajia. Sanni tulee kertomaan sinulle huomaneensa, että Helviä kiusataan. Kerro mitä on tapahtunut ja mitkä tekijät ovat voineet johtaa tähän tilanteeseen.*

*Variaatio 2. Aloitat uutena esimiehenä työyhteisössä, jossa alaisiasi on eri ammattiryhmien edustajia. Sanni tulee kertomaan, että työyhteisössä oli esiintynyt kiusaamista Helviä kohtaan vuoden ajan. Kiusaaminen on jo loppunut. Työ sujuu ja yhteistyö on toimivaa. Kerro mitä on tapahtunut ja mitkä tekijät ovat voineet johtaa kiusaamisen loppumiseen.*

#### 6.4 Aineiston hankinta

Tarkoituksenamme oli kerätä opinnäytetyöhömmme tarvittava aineisto Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysviraston Idän palvelualueen lähiesimiehiltä. Idän palvelualueen toimintoja ovat monipuoliset palvelukeskukset, palvelutalot ja kotihoito sekä selvitys-, sijoitus- ja arviointiyksikkö. Tutkimuslupaprosessi sekä aineiston keruu osoittautuivat haastaviksi. Haimme tutkimuslupaa Helsingin kaupungilta 23.2.2016 ja päätös tutkimusluvasta tuli 19.4.2016. Yhteyshenkilö toimitti kohderyhmälle tiedotteen (LIITE 1.) ja kehyskertomukset ohjeineen (LIITE 2.) Tiedotteessa kerroimme opinnäytetyön tavoitteista, aineiston hankinnan menetelmästä ja aikataulusta. Saimme vain yhden vastauksen. Tämän jälkeen otimme yhteyttä meille nimettyyn yhteyshenkilöön, mutta hän oli lomalla. Aineiston kerääminen Helsingin kaupungin Idän palvelualueelta ei enää mahdollistunut aikataulumme puitteissa. Päädyimme keräämään aineiston yksityiseltä

sektorilta. Emme sisällyttäneet Helsingin kaupungilta saatua yhtä vastausta, koska keräämäämme aineisto edustaa yksityisen sektorin sosiaali- ja hoiva-alan esimiehiä. Hävitimme saamamme aineiston asianmukaisesti. Saimme tutkimusluvan 4.6.2016 sosiaali- ja hoivapalveluita tarjoavalta Mainio Vire Oy:ltä. Tiedote tutkimuksesta (LIITE 1.) sekä aineiston hankintaan liittyvän materiaali (LIITE 2.) toimitettiin yrityksen lähiesimiehille 6.6.2016. Aikaa vastaamiseen annettiin seitsemän päivää. Saimme yhden vastauksen. Päädyimme jatkamaan vastausaikaa 22.7.2016 saakka, mutta emme saaneet vastauksia enää lisää.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on keskeistä kerätä määrällisesti ja sisällöllisesti sopivankokoinen aineisto. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan näytteen harkinnanvaraisuutta. Harkinnanvaraisuutta kuvaa muun muassa eliittiotanta, jolloin valituilta informanteilta oletetaan saavan oivallisimmin tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa on merkittävää, että tutkittavilla on joko kokemusta tai tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Edustavuus n.d.) Vastaajaksi lupautuneet ovat toimineet lähiesimiehenä sosiaali- ja hoivapalveluita tarjoavassa yksityisessä sosiaalialan yrityksessä, jonka toimintaympäristö on samankaltainen Mainio Vireen kanssa. Lähetimme heille tiedotteen tutkimuksesta (LIITE 1.) sekä ohjeen kehyskertomusten vastaamiseen liittyvän materiaalin (LIITE 2.) 28.7.2016. (Vastaukset saimme 5.8.2016 mennessä.) Olemme molemmat työskennelleet sosiaalialalla ja lisäksi toimineet työsuojeluvaltuutettuina. Työsuojeluvaltuutetun tehtäväalueeseen kuuluu epäasiallista kohtelua tai työpaikkakiusaamista kokeneen asioiden selvittely yhdessä työnantajan kanssa.

## 6.5 Aineiston analyysi

Analyysitavan valitsemiseen vaikuttaa, mitä aineistolta haluaa ja mihin etsitään vastausta. Tutkimusprosessin aluksi tutkijan tulee päättää, millainen asema teorialla on kyseisessä tutkimuksessa. Vaihtoehtoja voivat olla joko teorialähtöinen, teoriasidonnainen tai aineistolähtöinen tutkimus. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa analyysistä löytyy teoreettisia yhteyksiä, mutta se ei perustu suoraan teoriaan. (Eskola 2015: 188.) Eskolan (2001a) mukaan tällöin teoriasta etsitään vahvistusta ja selitystä aineistosta tehtyjen löydösten tulkitsemiseen (Aineisto- ja teorialähtöisyys n.d.).

Tuomen ja Sarajärven (2004) mukaan sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa tarkastelun kohteena on tekstimuotoinen aineisto. Aineistoa eritellään, etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja sekä tiivistetään. Tavoitteena on muodostaa aineistosta tiivistetty kuvaus, joka

yhdistää tulokset muihin tutkimustuloksiin ja ilmiön laajempaan kontekstiin. (Sisällönanalyysi n.d.). Eläytymismenetelmäaineistoa voidaan analysoida laadullisen aineiston tapaan. Samasta peruskehyskertomuksesta muodostetaan ainakin kaksi eri variaatiota ja eläytymismenetelmäaineiston ydin selviää, kun variaatioita verrataan keskenään. Analyysissä pyritään selvittämään, että mikä vastauksissa muuttuu, kun yhtä tekijää vaihdetaan. (Eskola – Wallin 2015: 68.)

Saimme viisi aineistoa analysoitavaksi ja analyysimme eteni vaiheittain. Luimme aineistot useaan kertaan kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Samalla teimme alustavia muistiinpanoja. Sen jälkeen lähestyimme aineistoa jakamalla ne ensin variaatioiden mukaiseen järjestykseen eli teemoihin. Usein tarkempi lähestyminen aineistoon tapahtuu tematisoinnin kautta, jonka avulla pyritään löytämään tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset aiheet. Tämän jälkeen aiheet erotellaan toisistaan. (Eskola 1998: 134; Eskola 2015: 185–188.)

Numeroimme kertomukset variaatioiden mukaan 1 tai 2 sekä juoksevasti 1/1, 1/2, 1/3 ja 2/1, 2/2 jne. Ensimmäinen luku kertoo kehyskertomuksen variaation numeron eli teeman ja toinen vastauksen numeroa kehyskertomusvariaation sisällä. Jatkokäsittelyn helpottamiseksi tarinat kannattaa numeroida (Eskola 1998: 130).

Kertomuksia lukiessamme pidimme mielessä tutkimuskysymyksen. Mikä 1. variaatiossa on se tekijä, joka aiheuttaa kiusaamiseen johtaneen tilanteen ja mikä 2. variaatiossa esiintyvä tekijä on johtanut kiusaamisen loppumiseen. Tämän jälkeen käsitelimme aineistoa teemoittain, jotka muodostuivat kehyskertomuksien variaatioiden mukaan. Teema 1. sisältää tekijät, jolloin kiusaamista esiintyy ja Teema 2. sisältää tekijät, jossa kiusaamista ei esiinny. Lähdimme etsimään tekijöitä näiden teemojen mukaan. Aineisto luokitellaan ja järjestetään esimerkiksi teemoittain. Tämän jälkeen niitä tarkastellaan uudelleen, tarkennetaan aiempia teemoja ja luokitellaan uusilla tavoilla. Aineistoa käsitellään, kunnes uusia tulkintoja ei enää synny ja tapahtuu aineiston kylläänntyminen. Keskeistä aineiston analyysissä on yhtäläisyyksien ja poikkeavuuksien etsiminen. (Koilu ym. 2002: 33–34.)

Luokittelimme ja järjestelimme aineistosta nousseita tekijöitä, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Jaottelimme tekijät valittujen teemojen alle. Tämä vaihe teki aineistosta hallittavamman ja auttoi aineiston jäsentelyssä. Tiivistimme aineistosta nousseet tutkimuskysymykseemme vastaavat tekijät ja muodostimme niistä pelkistettyjä ilmaisuja.

Tarkastelimme pelkistettyjä ilmaisuja ja muodostimme niistä tiettyjä aihekokonaisuuksia, joita kutsumme alaluokiksi. Aihekokonaisuudet muodostuivat Rauramon työhyvinvoinnin-portaat -teorian pohjalta. Käytimme hyväksi myös aiemmin työssämme käytettyä teoriaa. Aineistoa tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta. Tätä kutsutaan havaintojen pelkistämiseksi, jolloin aineiston teksti tulee hallitavammaksi määräksi erillisiä havaintoja. Pelkistämisen toisessa vaiheessa karsitaan edelleen havaintojen määrää niitä yhdistämällä ja etsimällä havaintojen yhteisiä piirteitä, joka pätee koko aineistoon. (Alasuutari 2011: 40.)

Esitämme edellä kuvatun vaiheen seuraavassa luvussa tulokset kahden eri taulukon muodossa. Eläytymismenetelmän analyysissä voidaan käyttää myös kvantitatiiviseen eli määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmää, taulukointia. Taulukoinnin avulla voidaan vertailla kertomuksista nousseita eri variaatioihin sisältyviä tekijöitä. (Eskola 1998: 131–132.)

## 7 Tulokset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada laadullista tietoa siitä, millaisia kiusaamiseen tai epäasiallisen kohteluun liittyviä tekijöitä esimiehet tunnistavat työyhteisössä. Tutkimuskysymyksemme antaa mahdollisuuden tarkastella kiusaamiseen liittyviä tekijöitä laajemmin. Aineiston hankinnan menetelmä ja kehyskertomukset tuottivat tuloksina erilaisia kiusaamiseen liittyviä tekijöitä. Esitämme näitä aineistosta nousseita tekijöitä alla olevien taulukoiden muodossa niin kuin vastaajat olivat ne ilmaisseet. Taulukoiden jälkeen tarkastelemme näitä tekijöitä Rauramon työhyvinvoinnin-portaat -teoriaa ja ilmiöön liittyvää muuta teoriaa hyväksi käyttäen. Taulukon 2 pelkistettyjä ilmaisuja tarkastelemme tämän luvun lopuksi ja nostamme sieltä esiin erityisiä huomioita.

Taulukossa *pelkistetty ilmaus* kuvaavat aineistoista nousseita ilmaisuja ja *alaluokat* kuvaavat pelkistettyjä ilmaisuja tiivistettynä ja tiettyinä aihekokonaisuuksina.

Taulukko 1. Teema 1. Mitkä tekijät johtivat kiusaamiseen

<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>
Lähiesimiestyön puute Etäinen esimies Esimiehen puuttumattomuus tilanteeseen Epäjohdonmukaisesti toimiva esimies Epäammatillinen tilanteeseen tarttuminen Esimiehen osaamattomuus Esimiehen oma ristiriitatilanne	Johtaminen
Esimiesten vaihtuminen Henkilökunnan vaihtuvuus Työilmapiirin vaihtelu Muutosten vastustaminen	Muutos
Huono ilmapiiri Yksilön vaihtuvat mielialat Yksilöllinen kokemus keskinäisistä suhteista Vuorovaikutusongelmat Kriisi Riitaisuus Tiuskiminen Keskustelun puute Asioista vaietaan Väärinkäsitykset Työn moittiminen ja vähättely Ohittaminen (jätetään vaille huomiota) Ammattitaidon kyseenalaistaminen Persoonan arvostelu Yhdessä kiusaaminen Yhteistyön puute Kantaa yksin huolta	Työilmapiiri
Yksin jättäminen Huomiotta jättäminen Luottamuksen puute Arvostuksen puute	Arvostus
Kokousten puuttuminen Työntekijät eivät tulleet kuulluksi	Kokoukset
Tehtäväkuvien, osaamisalueiden ja tavoitteiden epäselvyys Moniammatillisen tiimin eri ammattiryhmien työn tunteminen vähäistä Tehtävien laiminlyönti Tehtävien jakautuminen epätasaisesti Roolien epäselvyys Huomion keskittyminen pois perustehtävästä Koulutustaustojen erilaisuus Ammattitaidossa, kompetenssissa eroja Työnohjauksen puute Erot työhistoriassa Resurssien vaihtelevuus	Osaaminen
Vahva osaaminen Edustaa ainoana omaa ammattiryhmää Yksilöllinen kokemus kiusaamisesta Vahvat mielipiteet Poikkeaa ryhmästä Puheeksi ottaminen Tunnollinen, hiljainen puurtaja Keskittyy työn tekemiseen	Kiusatun ominaisuudet

Vastustaa uudistuksia Jakaa tehtäviä muille työntekijöille Pitäytyy toimintatavoissaan Yksin ammattinsa edustaja Kiusatun ominaisuudet	
Alakuloisuus Ilottomuus Työn ilo kadonnut Stressaantuneisuus Työkyky alentunut Tilanteesta kärsiminen Joutuu selviytymään Työpahoinvointi	Vaikutukset työntekijöihin

Taulukko 2. Teema 2. Minkälaiset tekijät johtivat kiusaamisen loppumiseen

<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>
Varhainen puuttuminen Esimies kutsui kiusatun puheilleen Esimies kutsui kiusatun, kiusaajat ja työsuojeluvaltuutetun kokoukseen Ratkaisukeskeinen ja vuorovaikutteinen johtamistapa Esimies kantoi oman vastuunsa Tunsi työntekijänsä (yksityiselämän haasteet ja vaikutukset jaksamiseen) Esimies ohjannut ja tukenut yhteistyöhön Esimies kohdannut tasapuolisesti, ammatillinen ja kunnioittava kohtaaminen Esimies havainnoinut ja aistinu ilmapiiriin liittyviä ilmiöitä Omalla esimerkillä johtaminen Muutosjohtaminen Työntekijä kertonut kiusaamisesta esimiehelle Kiusattu itse kertonut esimiehelle Uusi esimies työyhteisöön Annetaan muutosprosessille aikaa Hyödynnetty työterveyshuoltoa ja työnohjausta	Johtaminen
Käsitelty kiusaamista kokouksissa Esimies kertonut ettei kiusaamista hyväksytä missään olosuhteissa tai verukkeilla Keskusteltu työstä; mikä on perustehtävä ja tavoitteet, mikä työssä on merkityksellistä ja miten se näkyy arjessa, mikä työssä tuottaa hyvää oloa Ristiriitojen ratkaisu Sopimusten tekeminen Osallistumisvelvollisuus Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ja oman työn suunnitteluun sekä kehittämiseen Vastuuttaminen asian käsittelyyn	Kokoukset / Osallistaminen
Työtehtävät ja vastuualueet tiedossa kaikilla Tunnetaan eriammattiryhmien työn sisältö ja tavoitteet Työhön luotu selkeät rakenteet ja käytännöt Esimies vaati kaikilta samaa suoriutumista, mutta ohjasi tukea tarvitsevia Työn tavoitteet selvillä	Osaaminen / Perustehtävä

Työjärjestelyt Työhön sitoutuminen Jokaisen osaaminen näkyväksi Jokaisen osaamisen hyödyntäminen ja oikein kohdentaminen Kehittämistehtävät Koulutus Palautteen antaminen	
Avoin keskustelu Luottamuksen rakentuminen Sujuva yhteistyö Ristiriidoista keskustelu Asioita ei oteta henkilökohtaisesti Vastuunkanto tekemistään Muiden näkemysten huomiointi Anteeksi pyyntö ja anteeksi anto	Työilmapiiri
Kiusaaja vaihtanut työpaikkaa Luotettavuus Yksilön persoonalliset ja ammatilliset vahvuudet Esimies analyyttinen Vastuunotto Oman käyttäytymisen tarkkailu	Yksilö

Koska tutkimuskysymyksemme kannalta etsimme aineistosta minkälaisia kiusaamiseen liittyviä tekijöitä esimiehet tunnistavat, tarkastelemme niitä tuloksissa rinnakkain Teema 1. alaluokkien mukaan. Pelkistetyistä ilmaisuista nousseita eroavaisuuksia ja muita poikkeavuuksia käymme läpi tarkemmin lopuksi kohdassa 7.9 ja johtopäätöksissä. Käytännössä erilaiset analysointitavat kietoutuvat toisiinsa eivätkä ole selvärajaisia. Harvoin pystyy soveltamaan vain yhtä luku- ja analysointitapaa (Eskola 1998: 99). Narratiivinen tutkimusaineisto on kerrontaa, jossa vastaajien oma kokemus ja aikaisempi tieto kietoutuvat tarinaan. Todellisuus tuotetaan tarinoiden välityksellä, joten aineiston käsittely edellyttää aina tutkijan tulkintaa. (Heikkinen 2001: 121–122.)

## 7.1 Johtaminen

Johtamisen pelkistetyt ilmaisut viittaavat johtamisentaitoihin ja kykyihin puuttua työyhteisöstä nousseisiin haasteellisiin tilanteisiin, kuten epäasialliseen kohteluun tai ristiriitoihin. Arvostus-portaassa kiinnitetään huomio johtajan kykyyn olla oikeudenmukainen, tasa-arvoinen, yhdenvertainen sekä arvostaa työntekijää. Esimieheltä edellytetään vuorovaikutuksellista ihmisten johtamista. (Rauramo 2012: 130.) Turvallisuus-portaan johtaminen liittyy turvalliseen työympäristöön sekä työyhteisön ilmapiiriin ja ristiriitojen hallintaan. Turvallisuus-porras nostaa tärkeäksi myös kiusaamisen, epäasiallisen kohtelun ja häirinnän ennaltaehkäisyn sekä niiden takana olevien ilmiöiden tunnistamisen (Rauramo 2012: 86).



## 7.2 Muutos

Muutostilanteessa pelkistettyjä ilmaisuja olivat esimiesten vaihtuminen, henkilökunnan vaihtuvuus, työilmapiirin vaihtelu sekä muutosten vastustaminen. Terveys-portaassa nostetaan esille ihmisen yksilöllistä kokemusta kuormittumisesta. Jotkut kokevat muutokset ja haasteet erittäin rasittavina. Psykososiaaliseen kuormittumiseen vaikuttavat psyykkiset tekijät, kuten häiriöt ja keskeytykset. (Rauramo 2012: 45–46, 54.)

Turvallisuus-portaassa kuvataan muutoksen aiheuttavan turvattomuutta, kun muutoksia tapahtuu monella tasolla ja liikaa (Rauramo 2012: 95). Yhteisöllisyys-portaassa muutostilanne näyttäytyy työpaikan ihmissuhteissa (Rauramo 2012: 105). Arvostus-portaan näkökulmasta muutostilanne haastaa työn mielekkyyttä, joka on subjektiivinen käsitys ja kokemus. Työolosuhteilla ja itse työllä on keskeinen rooli työn mielekkyyden muodostumisessa. (Rauramo 2012: 126–127.) Osaaminen-portaassa kuvataan muutostilanteen edellyttävän organisaatiolta ja yksilöiltä jatkuvaa uudistumista ja sopeutumista (Rauramo 2012: 151).

## 7.3 Työilmapiiri

Työilmapiirin pelkistetyt ilmaisut liittyvät huonoon työilmapiiriin, työntekijöiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin ja epäasialliseen käytökseen. Esiin tulivat myös epäasialliseen kohteluun ja kiusaamiseen liittyvät suorat ilmaisut. Näiden esille nousseiden tekijöiden vaikuttamana stressin kokemus lisääntyi ja työmotivaatio sekä työteho laskivat. Toimintana työpaikkakiusaaminen voi näkyä toistuvana työsuorituksen arvosteluna ja mitätöintinä (Työsuojeluhallinto 2014). Rauramon (2012) mukaan työntekijöiden väliset ihmissuhteet vaikuttavat työmotivaatioon sekä sitä kautta työn tuloksellisuuteen. Avoinuus ja luottamus näkyvät muun muassa omien mielipiteiden esilletuomisessa ja rohkeudesta puuttua epäkohtiin. (Rauramo 2012: 105–106.) Arvostus-porras nostaa kommunikoinnin merkitystä (Rauramo 2012: 128, 132, 135). Osaamisen-porras korostaa avointa tiedon jakamista. Tiedon panttaaminen heikentää oppimista ja rohkeutta puhua työilmapiiriin liittyvistä ongelmista. (Rauramo 2012: 157.)

#### 7.4 Arvostus

Luottamuksen ja arvostuksen puute nostetaan terveys-portaassa tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja yksilöllisten voimavarojen huomioimisen merkityksiä (Rauramo 2012: 46). Turvallisuus-portaassa korostetaan erilaisuuden arvostamista ja ihmisen hyväksymistä omana itsenään (Rauramo 2012: 86). Yhteisöllisyys-porras nostaa luottamuksen merkitystä, erilaisuuden rikkautena sekä tasa-arvoa. Toimiva työyhteisö rakentuu luottamuksen varaan. (Rauramo 2012: 105, 113.) Arvostus-portaan arvostuksen osoittamisen näkökulmasta työyhteisössä tarvitaan vuorovaikutustaitoja, kuuntelemisen taitoa ja hyvää kuuntelijaa. Työyhteisöviestintä liittyy tasavertaiseen vuoropuheluun, kuten taitoon ja rohkeuteen sanoa mielipiteitä, ottaa toisen näkökulmia huomioon sekä ottaa vastaan palautetta. (Rauramo 2012: 128.)

#### 7.5 Kokoukset

Pelkistettyjen ilmaisujen kokousten puuttuminen ja kokemus, etteivät työntekijät tulleet kuulluksi tulevat esiin terveys-portaassa, jossa korostetaan kokousten merkitystä työhyvinvoinnissa ja työn sujumisessa. Kokoukset voivat toimia voimavaratekijänä. (Rauramo 2012: 46.) Turvallisuus-portaassa nimetään yhteisen keskustelufoorumin puuttumisen ja tiedonkulun ongelman tekijöiksi, jotka voivat johtaa kiusaamiseen, epäasiallisen kohteluun ja häirintään (Rauramo 2012: 46). Yhteisöllisyys-porras nostaa keskustelun merkitystä yhteisten asioiden käsittelyssä (Rauramo 2012: 105, 111–112). Arvostus-portaassa kokouksille on järjestetty tila / aika / paikka, joissa näkyy yhteistyö ja mahdollisuus tasavertaiseen vuorovaikutukseen (Rauramo 2012: 133). Osaamisen-portaassa nähdään merkityksellisenä yhteisöllisen oppimisen mahdollisuuden (Rauramo 2012: 151).

#### 7.6 Osaaminen

Osaamisen alaluokan pelkistetyt ilmaisut olivat hyvin moninaisia, jotka pääosin kuitenkin liittyivät tehtäväkuvien, roolien ja tavoitteiden epäselvyyksiin sekä koulutustaustojen eroavaisuuksiin. Lisäksi resurssit ja tehtävien jakautuminen epätasaisesti oli nostettu esille. Turvallisuus-portaassa todetaan, että kiusaamisen ja epäasiallisen kohtelun taustalla voivat olla epäselvät tavoitteet ja tehtävät (Rauramo 2012: 86). Taas terveys-portaassa todetaan, että riittävät resurssit, sopiva haasteellisuus, koulutus ja harjoittelu sekä työn kuormituksen arviointi ovat tärkeitä kuormituksen hallinnassa. Ne voivat toi-

mia myös voimavaratekijöinä. (Rauramo 2012: 46.) Lisäksi korostetaan vastuiden määrittämisen, osaamisen varmistamisen ja uusien yhteistyömuotojen rakentamisen merkityksiä (Rauramo 2012: 148–149, 152). Arvostus-porras nostaa perustehtävän, tavoitteiden ja päämäärän esilletuomisen merkitystä. Arvostus lisää tietojen ja taitojen käyttämisen mahdollisuutta. (Rauramo 2012: 131–132.)

Osaaminen-porras nostaa työnohjauksen kokemuksellisenä oppimisena, jossa keskeisenä välineenä on vuorovaikutusprosessi. Ratkaisujen löytäminen ja toteutuminen tapahtuu koulutetun ohjaajan ja ryhmän vuorovaikutuksessa. (Rauramo 2012: 158.) Osaaminen-portaassa nostetaan yksilön tiedot, taitaminen ja kokemuksellinen osaaminen näkyväksi sekä jaettavaksi yhteiseen käyttöön (Rauramo 2012: 151). Osaaminen-portaan johtaminen on jatkuvan oppimisen mahdollistamista luomalla avointa osaamiskulttuuria. Esimiehen vastuulla on henkilöstön kehittäminen ja oppimisen johtaminen. (Rauramo 2012: 149–150.) Esimiehen tehtävänä on sitouttaa, motivoida ja toimia asetettujen tavoitteiden suuntaisesti (Rauramo 2012: 111–112). Esimies vastaa resursseista ja työn tasapuolisesta jakautumisesta (Rauramo 2012: 41).

## 7.7 Kiusatun ominaisuudet

Kiusatun ominaisuuksien useat pelkistetyt ilmaisut viittaavat erilaisuuteen ja sen hyväksymiseen. Turvallisuus-portaassa todetaan, että turvallisessa työyhteisössä arvostetaan erilaisuutta niin, että jokainen voi kokea tulevansa hyväksytyksi omana itsenään (Rauramo 2012: 86). Ilmaisut oman ammattiryhmän edustaja, vahva osaaminen, tunnollisuus ja keskittyminen perustehtävään viittaavat myös alaluokan osaaminen asioihin. Vahvat mielipiteet ja asioiden esille tuominen viittaavat alaluokkien ilmapiiri ja arvostuksen sisältöihin. Kiusaamista kokeneet tuovat esille, että ahkeruus ja liiallinen työn tekeminen on koettu kielletyksi työpaikalla. Tunnollisen työntekijän ominaisuudet eivät sinällään ole kielteisiä, mutta voivat aiheuttaa negatiivisia reaktioita. Joku voi joutua myös epäasiallisen kohtelun kohteeksi ja joutua eristetyksi muusta työyhteisöstä rikottuaan jotain työyhteisön sääntöjä. Näistä syistä kiusaamisen kohteeksi joutuminen riippuu kuitenkin työyhteisön ilmapiiristä ja työskulttuurista. (Vartia – Lahtinen – Joki – Soini 2008: 30–31.)

## 7.8 Vaikutukset työntekijöihin

Pelkistetyt ilmaisut viittaavat vahvasti kiusaamisesta aiheutuneisiin terveyttä vaarantaan tai sitä uhkaaviin vaikutuksiin. Terveys-portaassa todetaan, että työyhteisön huonot ihmissuhteet voivat aiheuttaa yksilölle haitallista kuormitusta, kärsimystä ja jopa vakavia sairauksia. Terveys-portaassa kuvataan myös stressin hallinnan merkittävyyttä. Jos stressin hallinta on uhattuna, seurauksena voi olla pako- tai taisto -reaktio. Lisäksi korostetaan esimiehen roolia sosiaalisten kuormitustekijöiden tunnistamisessa sekä varhaisista puuttumista työyhteisön ongelmiin. Sosiaalisiin kuormitustekijöihin kuuluvat muun muassa epäasiallinen kohtelu ja häirintä, työyhteisön ristiriidat. Sosiaaliset kuormitustekijät sisältyvät psykososiaaliseen kuormituksen kokonaisuuteen. (Rauramo 2012: 54–57, 63.) Yhteisöllisyys-porras korostaa jokaisen työntekijän oikeutta hyvään kohteluun (Rauramo 2012: 105).

## 7.9 Muita huomioita aineistosta

Seuraavaksi käsittelemme aineistosta nousseita erityisiä huomioita sekä toisesta variaatiosta nousseita keskeisiä tekijöitä ja aihekokonaisuuksia (Taulukko 2), jotka johtivat kiusaamisen loppumiseen.

Aineistosta nousi keskeiseksi kiusaamisen loppumiseen vaikuttavaksi tekijäksi esimiehen puuttuminen tilanteeseen. Esimies keskusteli kiusatun kanssa ja kutsui kiusatun, kiusaajat sekä työsuojeluvaltuutetun kokoukseen. Esimies kantoi oman vastuunsa, lisäksi hyödynnettiin työterveyshuoltoa ja työnohjausta. Ongelmatilanteessa varhainen puuttuminen ja tuen käynnistäminen ovat osa hyvää esimiestoimintaa ja henkilöstöpolitiikkaa. Esimiestyöhön kuuluu työhyvinvoinnista välittäminen sekä jatkuva työkyvyn seuranta. (Rauramo 2012: 37–40.) Työpaikoilla terveyden edistäminen on toimintaa, jonka tavoitteena on edistää henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia (Rauramo 2012: 26). Työhyvinvoinnin ja työkyvyn taustalla ovat oikeudenmukainen, tasapuolinen, arvostava johtaminen sekä hyvät esimies-alaisuudet (Rauramo 2012: 130).

Esimiehen toimintaan liittyvien tekijöiden lisäksi nousivat ilmapiiriin liittyviä eri ilmaisuja esille, kuten avoimuus, keskustelu, luottamus ja yhteistyön sujuvuus. Esimies havaitsee ja aistii ilmapiiriin liittyviä ilmiöitä (Rauramo 2012: 131). Esimieheltä odotetaan työn sisällön, hallinnollisten tietojen ja taitojen osaamisen lisäksi kykyä vuorovaikutukselliseen ja ratkaisukeskeiseen ihmisten johtamiseen (Rauramo 2012: 130).

Kehyskertomuksista tuli esille henkilöiden erilaisia rooleja, jotka ovat omalla toiminnallaan vieneet tapahtumia eteenpäin. Näistä esimiehen ja kiusatun rooleja on käsitelty edellä. Erityinen rooli oli työntekijällä, joka välittää tietoa tapahtumista uudelle esimiehelle. Työntekijä kantoi yksin huolta ja hänellä oli yksilöllinen kokemus keskinäisistä suhteista. Henkilöstä nousi seuraavia määritelmiä: *"tunnollinen työntekijä"*, *"haluaa olla aina heikomman puolella"*, *"on huolissaan"*, *"oma havainto"*, *"mikä muiden käytöksessä on työntekijää häiritsevä tekijä"*, *"haluaa tuoda asian esiin"*. Rauramon (2012) mukaan eettisesti haitallinen tilanne on, jos työntekijä mielestään ei voi toimia eettisesti tai havaitsee muilta epäeettistä toimintaa (Rauramo 2012: 56).

Aineiston molemmissa teemoissa nousi keskeiseksi tekijäksi johtaminen. Johtaminen ja esimiestyö nähtiin olevan keskeistä niin kiusaamisen johtaneissa tekijöissä, kuin sen ennaltaehkäisyssä sekä kiusaamisen selvittelyssä. Johtamiseen liittyvä mielenkiintoinen havainto oli se, että työntekijät ottivat esimiehen roolin, koska lähiesimies ei puuttanut työyhteisön toimintaan tarpeeksi jämäkästi. Tämä johti siihen, että syntyi niin sanottuja kuppikuntia, joiden nokkamiehet alkoivat johtaa työryhmää. Tilannetta kuvailtiin sanoilla *"olivat äänekkäitä"*, *"vaativimpia"* ja *"jakelivat tehtäviä"*. Esimiehen tulee ottaa johtajuuden rooli ja käyttää hänelle annettu valta. Mikäli näin ei ole, ottavat vahvat ja vallanhaluiset työntekijät esimiehen roolin. Muut työntekijät eivät tilannetta hyväksy ja siitä seuraa ristiriitoja ja erilaisia ryhmittymiä sekä valtataisteluja työntekijöiden välille. Tämä johtaa usein erilaisiin työn tekemisen ongelmiin ja hyvinvoinnin heikentymiseen. (Järvinen 2008: 64–65.) Staregiasta, visiosta ja tavoitteista on hyvä käydä henkilöstön kanssa perusteellinen keskustelu, jotta työntekijät tietäisivät, mitä heiltä odotetaan (Rauramo 2012: 132).

Aineistossa oli yksi maininta, että työyhteisön heterogeenisuus on rikkaus ja voimavara, joka tuo ryhmään vahvaa moniammatillisuudesta tulevaa osaamista ja luottamusta. Toisaalta tuotiin esille että se oli myös kuormitustekijä. Aineistossa ei avattu mitään kuormitustekijällä tarkoitettiin. Homogeeninen ryhmä, jonka jäsenet ovat samankaltaisia, toimii usein lyhyellä aikavälillä tehokkaammin, koska toisiinsa samaistuminen ja turvallisuuden tunne syntyvät nopeammin. Kuitenkin heterogeeniset ryhmät, jossa on taustoiltaan erilaisia ihmisiä, ovat menestyksellisimpiä. Erilaisuus tuo työyhteisöön uutta dynamiikkaa. Heterogeeninen ryhmä vaatii kuitenkin pidemmän ajan yhteistyön rakentamiseen. (Rauramo 2012: 113.) Monimuotoinen ryhmä tarvitsee turvallisuutta ja luottamusta, jota synnytetään yhteisissä keskusteluissa. Keskustelut antavat mahdoli-

suuden ymmärtää, että erilaisuus voidaan kääntää vahvuudeksi. Oleellista on esimiehen johdolla luoda yhteiset pelisäännöt, joihin sitoudutaan. (Rauramo 2012: 113–114.)

Yhdessä tarinassa tuotiin esille, että kiusaajana oli esimies. Tilanteeseen vaikutti esimiehen ristiriitatilanne oman esimiehen kanssa. Tilanne heijastui työyhteisöön ja sen toimintaan. Työntekijät vedettiin tilanteeseen mukaan ja heiltä vaadittiin mielipiteitä asiasta. Tilanne johti työyhteisön kriisiin ja esimiehen irtisanomiseen. Uusi esimies tarttui napakasti tilanteeseen ja palautti työntekijöiden keskittymisen perustehtävään sekä sen tavoitteisiin. Esimies käytti rakenteina työyhteisön kokouksia, jossa keskusteltiin työn sisällöistä, toimintatavoista ja tavoitteista. Myös erilaiset yhteiset kehittämistehtävät olivat keskeisiä. Rauramon mukaan esimies voi omalla toiminnallaan ja sanoillaan tuhota työyhteisössä valitsevan luottamuksen ilmapiirin (Rauramo 2012: 98). Jos esimiehellä on jokin henkilökohtainen ongelma, heijastuu se työyhteisöön ja voi vaarantaa koko työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia (Järvinen 2008: 129.)

Eläytymismenetelmän voi tuottaa ennakolta odottamattomia tuloksia, eikä aineistoa voida käsitellä ennalta lyödyn suunnitelman mukaisesti (Eskola 1998: 130). Laadullisen analyysin onnistuminen näkyy siinä, miten tulkinat ja teoreettinen pohja tukevat toisiinsa (Koivula ym. 2002: 33–34).

## **8 Johtopäätökset**

Aineiston tuloksien ja analyysin perusteella voidaan todeta, että esimiehet tunnistavat kiusaamiseen liittyviä tekijöitä. Esille oli tuotu kiusaamiseen johtaneiden, kiusaamisen ennaltaehkäisyyn ja kiusaamiseen liittyvän tilanteen selvittämiseen sekä kiusaamisen vaikutuksiin liittyviä tekijöitä. Tutkimuskysymyksen kannalta saimme laajan käsityksen siitä, mitä kaikkea ilmiöön liittyy.

Mielenkiintoista aineistossa oli se, että lähes kaikissa tarinoissa nousi esiin, kuinka kiusaamiseen johtaneet tekijät johtuivat johtamisen ongelmista, epäselvistä tehtävänkuvista, rooleista tai vastuista sekä huonosta ilmapiiristä. Esimiehet tunnistivat myös työyhteisön toimivuuteen liittyviä tekijöitä, kuten epäselvät tehtävänkuvat ja roolit sekä yhteistyön merkityksen. Erityisen tärkeäksi nämä nousivat moniammatillisessa tiimissä. Työn tekemiseen liittyvät ongelmat aiheuttavat turhautumista ja kielteisiä tunteita, jotka voivat pitkittyessään johtaa kiusaamiseen tai kokemukseen siitä (Vartia – Lahtinen –

Joki – Soini 2008: 28). Työn tekemiseen liittyvät ongelmat aiheuttavat turhautumista ja kielteisiä tunteita, jotka voivat pitkittyessään johtaa kiusaamiseen tai kokemukseen siitä (Vartia – Lahtinen – Joki – Soini 2008: 28).

Tarinat eivät aina edenneet kronologisessa järjestyksessä, joten ei voida tehdä johtopäätöstä siitä, että oliko ensin työilmapiirin ongelmat, jotka johtivat kiusaamiseen vai toisinpäin. Tarinoissa kuvatuissa ilmapiiriin liittyvistä tekijöistä voidaan selkeästi kuitenkin todeta, että huono työilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden välisiin suhteisiin, luottamukseen ja avoimuuteen. Tästä voi päätellä, että huono ilmapiiri voi altistaa epäasialliselle kohtelulle ja yksittäisen työntekijän kokemukseen kiusaamisesta. Lisäksi ilmapiiri heikensi turvallisuuden tunnetta niin, ettei kiusaamisesta uskallettu puhua yhteisesti. Työyhteisöissä, joissa on huono työilmapiiri, esiintyy useimmin kiusaamista. Tällaisessa työyhteisössä esiintyy erilaisia jännitteitä työntekijöiden välillä. Jos huonon ilmapiiriin taustalla olevia asioita ei käsitellä ja ratkaista, voi yhteisö valita ongelmille syyllisen, johon alkaa kohdistua epäasiallista käytöstä ja kiusaamista. (Vartia ym. 2008: 27–28.)

Kertomuksista ei käynyt aina suoraan ilmi, että kysymyksessä oli nimenomaan työturvallisuuslain § 18 tarkoittama senlaatuinen epäasiallinen kohtelu ja häirintä, joka aiheuttaa turvallisuudelle taikka terveydelle haittaa tai vaaraa (Työturvallisuuslaki 2002/738). Näin voidaan kuitenkin päätellä niiden ilmaisujen perusteella, jotka koskivat kiusaamisen vaikutuksista työntekijälle. Näistä esimerkkeinä olivat mielialan lasku, ilottomuus, alakuloisuus, stressaantuneisuus ja työmotivaation lasku. Tuomola (2005) on tutkimuksessaan löytänyt näitä samoja vaikutuksia (Tuomola 2005: 81–82, 84). Tärkeä esille tuotu huomio oli myös se, että samanlaisia vaikutuksia koki kiusaamista havainnut työntekijä. Tämä tuki Makkosen (2011) tutkimusta kiusaamisen vaikutuksista koko työyhteisöön (Makkonen 2011: 2, 45–46, 54).

Aineistossa tuotiin myös esille mielenkiintoinen seikka, joka koski kiusaamista havainnoineen työntekijän toteamusta *”on itse aikaisemmassa työpaikassa joutunut kiusatuksi ja on varsin herkkä havainnoimaan ja huomaamaan kiusaamistilanteet, jos niitä esiintyy”* ja samassa asiayhteydessä todetaan, että on *”kokenut kiusaamisen niin ahdistavana, että on tuonut asian esiin”*. Ensimmäisen sitaatin perusteella voisi päätellä ja tehdä kysymyksen, että oliko hänen havaintonsa oikea? Vai oliko siinä hänellä tulkin-  
taa, joka johtui hänen omasta aikaisemmasta kokemuksestaan. Ilmaisujen perusteella voidaan päätellä, että tilanne on jatkunut niin pitkään, että se on vaikuttanut työntekijän työkykyyn ja vasta siinä vaiheessa kerrottu. Tämä voi viitata siihen, ettei asiasta uskal-

leta kertoa, johtuen luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirin puutteesta. Erilaisten tulkin-tojen seurauksena muodostuu muuntuvia ja erilaisia merkitysverkostoja (Tökkäri 2012: 19–22).

## 9 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa saimme tietoa niistä kiusaamiseen tai epäasialliseen kohteluun liittyvistä tekijöistä, joita esimiehet tunnistavat. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen ovat monimutkainen ilmiö ja sen esiintymiseen vaikuttavat hyvin monet tekijät. Kuitenkin hyvä lähiesimiestyö, hyvä työ-ilmapiiri ja toimivat esimiehen ja työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet ehkäisevät epäasiallisen kohtelun sekä kiusaamisen esiintymistä. Lisäksi tärkeitä ennaltaehkäiseviä tekijöitä ovat kyky ratkaista työhön liittyviä ongelmia ja ristiriitoja. Huomion kiinnittäminen erityisesti moniammatillisen työyhteisön toimivuuteen on tärkeää. Aineiston perusteella eri ammattiryhmien työn ja tavoitteiden sekä menetelmien tuntemus on aina oleellista, jotta vältettäisiin työstä johtuvia ristiriitoja eri ammattiryhmien välillä.

Esimiehen varhainen puuttuminen on aivan keskeistä epäasiallisen kohtelun ja kiusaamiseen liittyvissä tilanteissa. Molempien osapuolien tasapuolinen kuuntelu ja yhteisen ymmärryksen saavuttaminen tilanteesta ja siihen johtuvista tekijöistä on asian käsittelyssä oleellista. Myös asioista sopiminen ja seurannan järjestäminen on tärkeää.

Esimiehen näkökulmasta on tärkeä tunnistaa erilaisia kiusaamiseen liittyviä tekijöitä, jotta niitä voidaan ehkäistä. Työssä jaksaminen ja jatkaminen sekä työelämän laatu ovat tärkeitä tekijöitä yksilön, organisaatioiden ja yhteiskunnan näkökulmasta. Kiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu aiheuttavat yksilölle inhimillistä kärsimystä ja riskin työkyvyn menettämiseen. Lisäksi niillä voi olla pitkäaikaiset vaikutukset koko työyhteisön toimivuuteen, jotka heijastuvat välillisesti myös kuntalaisten palvelujen laatuun. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta työn on tarkoitus edistää yksilön ja perheiden kokonaisvaltaista hyvinvointia. Yksilön pahoinvointi ja kiusaamisesta aiheutuneet sairauspoissaolot aiheuttavat yhteiskunnalle erilaisia sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksia.

Tämän opinnäytetyön toteuttaminen oli haastavaa monessa suhteessa. Emme olleet varautuneet, että Helsingin kaupungin tutkimuslupaprosessi kestäisi lähes kolme kuukautta. Tarkoituksena oli kerätä aineisto huhtikuun aikana, mutta se ei onnistunut edel-



lä mainitusta syystä. Kesälomakauden alkaminen oli yksi haaste koko opinnäytetyön toteutumiselle ja varmasti yksi syy, ettemme saaneet riittävästi aineistoa Helsingin kaupungilta. Päädyimme etsimään toisen toimintaympäristön keskusteltuamme opinnäytetyön ohjaajamme kanssa. Yhteistyö yksityisen alan sosiaali- ja hoivapalveluyrityksen kanssa osoittautui nopeaksi ratkaisuksi. Saimme tutkimusluvan noin viikossa. Vain yhden vastauksen saatuamme teimme uusintapyynnön, joka ei tuottanut tulosta. Aineiston keruu-aika osui haasteelliseen aikaan, koska osa esimiehistä oli jo lomalla, samoin kuin yhteyshenkilömmekin.

Pohdimme myös, että tunsivatko esimiehet kehyskertomuksiin vastaamisen liian vaikeaksi tai aikaa vieväksi, kun vastauksia ei tullut enempää. Mietimme myös valitsimmeko väärän menetelmän. Haastattelu olisi varmasti ollut helpompi toteuttaa, mutta eläytymismenetelmä oli mielestämme kuitenkin paras tapa saada tutkimuskysymysten kanalta oleellista tietoa. Positiivista oli, että suunnitelmamme otettiin hyvin vastaan molempien organisaatioiden johdossa. Aihetta pidettiin tärkeänä ja menetelmää mielenkiintoisena.

Kaikki se teoretieto, mitä olimme opinnoissamme saaneet, muuttui opinnäytetyön prosessin aikana käytännön toteutukseksi. Opinnäytetyöhön liittyvä terminologia ja osa menetelmistä sekä tutkimuseettiset periaatteet ovat tulleet tutuiksi. Vaikka tämä oli työläs tehtävä, oli se ennen kaikkea tärkeä oppimiskokemus, jota voimme hyödyntää tulevaisuudessa erilaisissa kehittämistoiminnoissa.

Opinnäytetyöhön kerätty teoria ja tutkimustieto tarjoavat tulosten lisäksi tietopaketin, joka auttaa ymmärtämään kiusaamisen taakse kätkeytyviä asioita, syitä ja seurauksia. Näitä tietoja voi hyödyntää työyhteisön kokouksissa, jolloin aiheena on työpaikka-kiusaaminen, epäasiallinen kohtelu ja työyhteisön vuorovaikutussuhteet.

Tässä tutkimuksessa oli esimiesten näkökulmasta tarkasteltu kiusaamiseen vaikuttavia tekijöitä. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla tämän menetelmän toteuttaminen työntekijöiden näkökulmasta tai kohdentaa tutkimus vain kiusaamista kokeneille. Näin voisi saada vertailevaa tietoa siitä, että löytyykö näitä samoja tekijöitä ja niiden painotuksia myös työntekijän näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi myös saada tietoa siitä, kuinka usein kiusaamisen kokemus on työturvallisuuslain mukaista häirintää tai kiusaamista, joka viittaa tahalliseen tarkoitukselliseen kiusaamiseen ja kuinka usein kiusaamisen

kokemus todetaan työstä johtuvaksi ja työyhteisön toimimattomuuteen tai vääriin tulkin-  
toihin liittyväksi.

## Lähteet

Ahlroth, Minea 2015. Häirintä ja syrjintä työpaikalla ennaltaehkäisy, tunnistaminen ja selvittäminen. Jyväskylä: Edita Publishing oy.

Ahlroth, Minea – Havunen, Risto 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.

Aineisto- ja teorialähtöisyys n.d. KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkodokumentti. <[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html)>. Luettu 15.8.2016.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Colliander, Annaliisa – Ruoppila, Isto – Härkönen, Leena-Kaisa 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Edustavuus n.d. KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkodokumentti. <[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_4.html)>. Luettu 15.8.2016.

Eskola, Jari 1998. Eläytymismenetelmä Sosiaalitutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä. Väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos. Tampere: TAJU.

Eskola, Jari 2010. Eläytymismenetelmän autuus ja kurjuus Teoksessa Aaltola, Juhani – Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin: Metodien valinta ja aineistonkeruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle 3. uudistettu painos ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. 72–73, 75–76.

Eskola, Jari 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, Raine – Aaltola, Juhani (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. 185–188.

Eskola, Jari – Wallin, Anna 2015. Eläytymismenetelmä: Perusteet ja mahdollisuudet. Teoksessa Valli, Raine – Aaltola, Juhani (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. 56, 58.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2015. ESENER -kyselytutkimus. Verkkodokumentti. <<https://osha.europa.eu/fi/surveys-and-statistics-osh/esener/2014>>. Luettu 4.9.2015.

Heikkinen, Hannu 2001. Toimintatutkimus, tarinat ja opettajaksi tulemisen taito. Narratiivisen identiteettityön kehittäminen ja opettajakoulutuksessa toimintatutkimuksen avulla. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Opettajankoulutuslaitos. Verkkodokumentti. <[file:///C:/Users/Kirsi/Downloads/9789513943547%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Kirsi/Downloads/9789513943547%20(1).pdf)> Luettu 26.7.2016.

Heikkinen, Hannu 2001. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksina. Teoksessa Aaltola, Juhani – Valli, Raine (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus. 121-122.

Huotari, Päivi 2009. Strategisen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Johtamistieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Hänninen, Vilma 2000. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Verkkodokumentti. <<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67873/951-44-5597-5.pdf?sequence=1>> Luettu 20.10.2015.

Juuti, Pauli – Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön työhyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Jyväskylän yliopisto n.d. Avoimen yliopiston Koppa. Verkkodokumentti. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategia/t/narratiivinen-tutkimus>>. Luettu 21.10.2015.

Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kauppinen, Markku 2005. Miten käy palvelukyvyyn? Kuntien valmistautuminen väestömuutoksen vaikutuksiin. 1. painos. Acta-väitöskirjasarja 6/2005. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kess, Kaija – Ahlroth, Minea 2012. Epäasiallinen kohtelu -häirintä ja syrjintä työyhteisössä. Jyväskylä: Edita Publishing Oy.

Kesti, Marko 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus Oy.

Koivula, Ulla-Maija – Suihko, Kristiina – Tyrväinen, Jari 2002. Mission: Possible. Opas oppinäytteen tekijälle. 2. painos. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.

Koskinen, Anna-Maija 2007. ”Vaihtoehtoinen tarina”. Mitä on sosiaalinen muutostyö? SOCCAn ja Heikki Waris -instituution julkaisusarja 14. Helsinki: Heikki Waris -instituutti.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609. Annettu Helsingissä 8.8.1986. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>>. Luettu 1.11.2015.

Lempeä, Tarja 2012. Esimiehet tuottavuutta rakentamassa. Henkilöstötuottavuuden kehittäminen kuntaorganisaatiossa. Pro Gradu -tutkielma. Oulu: Oulun yliopisto. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Verkkodokumentti. <<http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201305311403.pdf>>. Luettu 18.7.2016.

Leppänen, Katja 2015. Yhdenvertaisuus työelämässä. Helsinki: Talentum.

Luukkala, Jorma 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa -työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Mainio Vire Oy n.d. Verkkodokumentti. <<http://www.mainiovire.fi/>>. Luettu 31.5.2016.

Makkonen, Irma 2011. Hoitohenkilökunnan työpaikkakiusaaminen ja siihen yhteydessä olevat tekijät. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Hoitotieteiden laitos. Verkkodokumentti. <<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82541/gradu05031.pdf?sequence=1>>. Luettu 15.9.2015.

Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy. <<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82541/gradu05031.pdf?sequence=1>>.

Manka, Marja-Liisa 2013. Työn ilo. Helsinki: Sanoma Pro.

Manninen, Olli (toim.) 2009. Työelämäosaamisen käsikirja. 2. painos. Tampere: Työelämäosaamisen edistäminen Pirkanmaalla -verkostot.

Ojala, Satu – Jokivuori, Pertti 2012. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.): Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 39.

Pelttari, Elisa 2016. Eri toimijatahojen antamat merkitykset työhyvinvoinnille. Case-tutkimus kuljetusyrityksen kontekstissa. Pro Gradu -tutkielma. Rovaniemi: Lapin yliopisto. YTM/Johtaminen. Verkkodokumentti. <<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62499/Pelttari.Elisa.pdf?sequence=2>>. Luettu 18.7.2016.

Perkka-Jortikka, Katriina 2002. Työyhteisöjohtaminen. -vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pietikäinen, Sari – Mäntynen, Anne 2009. Kurssi kohti diskurssia. Tallinna: Vastapaino.

Pyöriä, Pasi 2012 (toim.). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 7.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. 2.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Räsänen, Kirsi – Roth, Kaarina 2012. Hankalat tyypit työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Räsänen, Juhani 2002. Voimaantumisen oikeus ja välttämättömyys. Ammatillisen voimaantumisen edellytykset ja käytäntö. Suomen työvalmennusakatemian julkaisu. Järvenpää: Julkisiviestintä Oy.

Räty, Tarja 2013. Ristiriidoista ratkaisuihin. Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu.1.painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Saharinen, Elina 2014. Kiusaaminen ja kielteinen kohtelu työpaikalla. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Verkkodokumentti. <

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/44737/URN:NBN:fi:juu-201411253362.pdf?sequence=1>. Luettu 18.7.2016.

Sisällönanalyysi n.d. KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkodokumentti. <[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html)>. Luettu 15.8.2016.

Sutela, Hanna – Lehto, Anna-Maija 2013. Työolojen muutokset 1977–2013. Tilastokeskus. Verkkodokumentti. <[http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv\\_197713\\_2014\\_12309\\_net.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf)>. Luettu 21.7.2016.

Syvjäärvi, Antti – Vakkala, Hanna 2012. Psykologinen johtamisorientaatio - positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, Juha – Syväjärvi, Antti (toim.): Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: PS-kustannus.

Tanskanen, Henna 2015. Parannuskohteet tiedossa. Helsingin henki. Helsingin kaupungin henkilöstölehti. 2. 26–27.

Tuomi Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tuomola, Tarita 2005. Työpaikkakiusaamisen kokemus ja selviytyminen yksilön identiteettiprojektina. -kuisattujen kirjoitusten analyysiä, tulkintaa ja narratiivista tarkastelua. Pro gradu -tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiaalipolitiikan laitos. Verkkodokumentti. <<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sospo/pg/tuomola/tyopaikk.pdf>>. Luettu 4.9.2015

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Työolobarometri. Verkkodokumentti. <[http://www.tem.fi/files/43525/TEMjul\\_49\\_2015\\_web\\_18082015.pdf](http://www.tem.fi/files/43525/TEMjul_49_2015_web_18082015.pdf)>. Luettu 19.9.2015

Työsopimuslaki 2001/55. Annettu Helsingissä 26.1.2001. Saatavissa sähköisesti osoitteessa <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>> Luettu 1.11.2015

Työsuojeluhallinto 2015. Epäasiallinen kohtelu. Verkkodokumentti. Päivitetty 13.10.2015. <<http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/epaasiallinen-kohtelu>>. Luettu 23.10.2015.

Työsuojeluhallinto 2014. Häirintä tai muu epäasiallinen kohtelu. Verkkodokumentti. Päivitetty 17.6.2014. <<http://www.tyosuojelu.fi/fi/kohtelu>>. Luettu 8.9.2015.

Työturvallisuuskeskus n.d. TTK-utiset. Verkkodokumentti. <[http://www.tyoturva.fi/ttk\\_utiset](http://www.tyoturva.fi/ttk_utiset)>. Luettu 3.9.2015

Työturvallisuuskeskus 2015. Vuorovaikutus työyhteisössä. Verkkodokumentti. <[http://www.ttk.fi/tyosuojelu/tyoyhteison\\_toiminta/vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](http://www.ttk.fi/tyosuojelu/tyoyhteison_toiminta/vuorovaikutus_tyoyhteisossa)>. Luettu 19.9.2015

Työturvallisuuslaki 2002/738. Annettu Helsingissä 23.8.2002. Saatavissa sähköisesti osoitteessa <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>>. Luettu 17.9.2015

Tökkäri, Virpi 2012. Kokemuksellinen Organisaatio. Teoksessa Perttula, Juha – Syväjärvi, Antti (toim.): Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: PS-kustannus. 19–22, 25–26, 46–50.

Vartia, Maarit – Lahtinen, Marjaana – Joki, Marjut – Soini, Sinikka 2008. Piinan loppu. Kiusaamistilanteiden selvittely työpaikalla. Tampere: Työterveyslaitos.

Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325. Annettu Helsingissä 30.12.2014. Saatavissa sähköisessä muodossa osoitteessa <<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>>. Luettu 20.9.2015.

## Tiedote opinnäytetyöstä tutkimukseen osallistuville

Hei!

Hyvä työyhteisön lähiesimies. Olemme Metropolia Ammattikorkeakoulun sosiaalialan opiskelijoita ja valmistumme sosionomeiksi vuoden 2016 aikana. Teemme opinnäytetyötä, jonka aiheena on työpaikkakiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu työyhteisössä. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen työelämän laatuun liittyvä teema niin yksilön ja työyhteisön, kuin yhteiskunnan näkökulmasta. Osallistumalla tutkimukseen pääset osaltasi vaikuttamaan tärkeään aiheeseen.

Kyseessä on laadullinen tutkimus ja tutkimusteoreettinen lähestymistapa on narratiivinen eläytymismenetelmä. Tutkimuksessa noudetaan tutkimuseettisiä periaatteita. Aineisto kerätään kehyskertomuksina, jonka tarkoituksena on saada laadullista tietoa siitä, millaisia kiusaamiseen tai epäasiallisen kohteluun liittyviä tekijöitä esimiehet tunnistavat työyhteisössä. Eläytymismenetelmä antaa vastaajille antaa mahdollisuuden tarkastella työpaikkakiusaamisen teemaa etäämmältä arjen toiminnasta. Aineiston analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä. Kehyskertomuksen kirjoittaminen on ohjeistettu erilliselle vastauslomakkeelle.

Tutkimusaineisto kerätään Mainio Vireen asumispalveluyksiköiden lähiesimiehiltä. Aineisto kerätään ja käsitellään luottamuksellisesti ja niin, ettei vastaajan henkilöllisyys tai vastaajan työyksikkö tule esille. Henkilörekisteriä ei muodosteta.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Toivomme, että osallistuisit tähän tutkimukseen ja vastaisitte 22.7.2016 mennessä. Arvioitu aika vastaamiseen on n. puoli – 1 tuntia.

Opinnäytetyö julkaistaan, kun se on arvioitu ja hyväksytty osoitteessa <https://www.theseus.fi/> syksyn 2016 aikana.

Tarvittaessa voit kysyä meiltä lisätietoja. Vastaamme mielellämme kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin Kirsi Aho ja Merja Sillman

Yhteystiedot:  
Kirsi Aho  
kirsi.aho@metropolia.fi  
p. 045 8674661

Merja Sillman  
merja.sillman@metropolia.fi  
p. 040 7220608



## **Kehyskertomukset**

Keräämme tutkimusaineiston eläytymismenetelmän avulla kehyskertomuksien muodossa. Kehyskertomuksilla tarkoitetaan pienten, lyhyehköjen tarinoiden kirjoittamista. Kirjoittajalle annetaan kaksi kertomusta, jossa tietyt tekijät muuttuvat. Kirjoittaja vie kehyskertomuksessa esitettyä tilannetta eteenpäin tai kuvaa, mitä esitettyä tilannetta ennen on voinut tapahtua tai mikä saattaa toteutua.

**Vastaa molempiin tarinoihin ja vie niitä eteenpäin ohjeen mukaan. Käytä mielikuvitusta. Tarinan pituuden voit määritellä itse.**

1. Aloitat uutena esimiehenä työyhteisössä, jossa alaisiasi on eri ammattiryhmien edustajia. Sanni tulee kertomaan sinulle huomanneensa, että Helviä kiusataan. Kerro mitä on tapahtunut ja mitkä tekijät ovat voineet johtaa tähän tilanteeseen.

2. Aloitat uutena esimiehenä työyhteisössä, jossa alaisiasi on eri ammattiryhmien edustajia. Sanni tulee kertomaan, että työyhteisössä oli esiintynyt kiusaamista Helviä kohtaan vuoden ajan. Kiusaaminen on jo loppunut. Työ sujuu ja yhteistyö on toimivaa. Kerro mitä on tapahtunut ja mitkä tekijät ovat voineet johtaa kiusaamisen loppumiseen.

**Kiitos osallistumisesta!**

**Lähetä vastauksesi osoitteeseen [kirsi.aho@metropolia.fi](mailto:kirsi.aho@metropolia.fi)**