



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Hankalat ihmiset työelämässä

Tarja Erkka

Master opinnäytetyö
Liiketoiminnan kehittämisen
koulutusohjelma
2020



Tekijä(t) Tarja Erkka	
Suuntautuminen Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Hankalat ihmiset työelämässä	Sivumäärä + liitesivumäärä 33 + 0
<p>Kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa ja tämän vuoksi hyvä työilmapiiri on noussut entistä tärkeämmäksi tekijäksi. Hankalien ihmisten toiminnalla saattaa olla hyvinkin suuri alentava vaikutus työpaikan työilmapiiriin sekä ihmisten viihtymiseen työpaikalla.</p> <p>Huono työilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden työtapaturmiin sekä sairaspöissaoloihin ja voi lisätä työntekijöiden vaihtuvuutta. Työilmapiirillä on tätä kautta merkitystä myös yrityksen kannattavuuteen ja tulokseen. Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät ovat avain yrityksen menestykseen.</p> <p>Osa hankalien ihmisten toiminnasta voi tuntua työpaikkakiusaamiselta. Kiusaamisen ja henkilöiden välisten konfliktien erottaminen toisistaan voikin olla haasteellista. Työpaikkakiusaaminen voi aiheuttaa kiusatulle ahdistusta sekä masennusta ja joillekin jopa fyysisiä terveysongelmia. Työpaikkakiusaaminen vaikuttaa kiusatun lisäksi myös hänen työkavereidensa työilmapiiriin ja he voivat kokea sen stressaavana.</p> <p>Tässä kehittämistehtävässä tutkittiin kyselytutkimuksen avulla sitä, minkälaisia ominaisuuksia vastaajat näkivät hankalina pitäminään henkilöllä olevan. Lisäksi kehittämistehtävässä pyrittiin löytämään keinoja, joilla hankalien ihmisten toimista voidaan päästä eroon. Kehittämistehtävä toteutettiin määrällisenä tutkimuksena.</p> <p>Hankalien ihmisten luonteenpiirteisiin kuului tämän kyselytutkimuksen mukaan voimakas tahto, tarve saada auktoriteettia muihin sekä olla johtavassa asemassa. Hankalia ihmisiä ei pidetty vaatimattomina ja lisäksi heidän koettiin nauttivan kehuista. He eivät myöskään olleet tyytyväisiä, ennen kuin saivat tahtonsa läpi. Hankalat ihmiset eivät kuitenkaan olleet erityisen kiinnostuneita omaan ulkonäkönsä kohdistuvasta huomiosta.</p> <p>Tulosten mukaan vastaajat pyrkivät välttelemään hankalaksi koetun henkilön kanssa työskentelyä ja se olikin yksi keino suojautua tältä toiminnalta. Myös työpaikalle luodut pelisäännöt voivat auttaa nostamaan hankalan ihmisen käyttäytymisen ongelmat esille, vaikkakin hankalien henkilöiden muuttaminen oli vastaajien mielestä vaikeaa. Hankalista henkilöistä voidaan myös pyrkiä pääsemään työpaikalla eroon esimerkiksi purkamalla henkilön työsuhte. Joissakin tapauksissa hankalan ihmisen työkaverit ovat päätyneet itse vaihtamaan työpaikkaa.</p>	
Asiasanat Hankalat ihmiset, työilmapiiri, työpaikkakiusaaminen	

Sisällys

Johdanto	1
1.1 Tutkimuskysymykset	2
1.2 Aiheen rajaus	2
2 Työilmapiiri	3
2.1 Organisaatiokulttuurin yhteys työilmapiiriin	3
2.2 Työilmapiiri ja siihen vaikuttavia tekijöitä	4
3 Esimiestyö	7
3.1 Hyvä esimiestyö	8
3.2 Huono esimiestyö	9
3.3 Hankalat ihmiset ja esimiestyö	10
4 Työpaikkakiusaaminen	12
4.1 Kiusattu	14
4.2 Kiusaaja	15
4.2.1 Esimies kiusaajana	15
4.3 Kiusaamisen prosessi	16
4.4 Sukupuolten erot kiusaamisessa	16
4.5 Kuinka kiusaamista voidaan ehkäistä	17
5 Tutkimuksen toteutus	18
5.1 Tutkimuksen luotettavuus	19
5.2 Tutkimusprosessi	20
6 Tulokset	21
7 Johtopäätökset	27
Lähteet	30

Johdanto

Työelämän muutokset voivat tuoda meidät tilanteeseen, jossa työntekijöistä joudutaan kilpailemaan. Hyvä työilmapiiri on tässä kilpailussa yksi tärkeä tekijä ja hyvää työilmapiiriä voidaankin jatkossa pitää peruslähtökohtana työpaikoilla. (Nair 2006)

Tämän vuoksi onkin oleellista ymmärtää, miten hyvä työilmapiiri rakentuu sekä se, mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Yhtenä työilmapiiriä laskevana tekijänä voidaan pitää hankalia ihmisiä. Yksi ihminen saattaa vaikuttaa kymmenien ihmisten työmotivaatioon, erityisesti silloin, kun tämä ihminen on esimiesasemassa. On tärkeää tietää, miten tällaisen ihmisen toiminta voidaan huomata, sekä miten siihen voidaan puuttua ja päästä eroon.

Tarkastelen tässä opinnäytetyössäni hankalia ihmisiä työelämässä. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, minkälaisia ominaisuuksia on ihmisillä, joita pidetään hankalina, mitkä tekijät mahdollistavat tämän käyttäytymisen työyhteisössä, sekä miten siitä voidaan päästä eroon.

Opinnäytetyöni pohjautuu ajankohdan 4.1.2019 – 15.4.2019 välillä tehtyyn kyselytutkimukseen (n= 98), jossa on selvitetty erilaisia ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä, joita hankalilla ihmisillä yleisesti on. Tavoitteenani on löytää tekijöitä, joiden perusteella henkilö voidaan tilastollisesti määritellä hankalaksi.

Tämän lisäksi pyrin löytämään tekijöitä, jotka mahdollistavat tällaisen käyttäytymisen työelämässä ja keinoja, joilla tätä käyttäytymistä voidaan estää.

Hankalista ihmisistä löytyy hyvin vähän teoriaa, joten olen teoriaosuudessa keskittynyt työilmapiirin lisäksi myös kiusaamiseen ja narsismiin. Vaikka kyselytutkimuksessa ei varsinaisesti kysytty hankalien ihmisten taipumuksista kiusaamiseen, voi heidän käyttäytymisensä joissakin kohdissa tuntua muista ihmisistä siltä. Esimerkiksi hankalina pidettyjen ihmisten negatiivinen käyttäytyminen on yksi kiusaamistutkimuksissa esille tullut muoto. Tällaista negatiivista käyttäytymistä käsitellään myös organisaatiokulttuurissa.

Lisäksi hankalien ihmisten käyttäytyminen voidaan ajoittain nähdä olevan epäasiallista kohtelua toisia kohtaan ja tätä epäasiallista kohtelua voidaan kitkeä samoilla keinoilla, kuin työpaikkakiusaamistakin.

1.1 Tutkimuskysymykset

TK 1: Minkälaisia ominaisuuksia on henkilöillä, joita pidetään hankalina?

TK 2: Minkälaiset olosuhteet mahdollistavat työntekijän hankalan käytöksen?

TK3: Miten hankalaan käytökseen voidaan puuttua ja miten siitä voi päästä eroon?

1.2 Aiheen rajaus

Kehittämistehtävässä tarkastellaan jo tehdyn kyselytutkimuksen pohjalta hankalien työntekijöiden ominaisuuksia sekä olosuhteita, jotka mahdollista tämän käyttäytymisen. Lisäksi pyrin kehittämistehtävässäni löytämään keinoja, joilla tällaiseen käytökseen voidaan puuttua.

2 Työilmapiiri

Työilmapiiriä koskevassa luvussa käsittelen organisaatiokulttuuria sekä muita tekijöitä, joilla voi olla vaikutusta työilmapiiriin. Lisäksi luvun lopussa käyn läpi, miten työilmapiiri vaikuttaa yritykseen.

2.1 Organisaatiokulttuurin yhteys työilmapiiriin

Organisaatiokulttuuri rakentuu normeista, uskomuksista, periaatteista sekä yhteisestä tavasta tehdä töitä. Kuten muutkin kulttuurit, myös organisaatiokulttuuri muuttuu ajan myötä. (Willcoxson & Millet 2000) Tämän lisäksi organisaatiokulttuuriin vaikuttavat yrityksen historia sekä nykypäivän toimintatavat. Ihmisten käyttäytymistä voidaan selittää kulttuurilla, se ohjaa heidän toimintaansa ja motivoi ihmisiä. Voidaan sanoa, että organisaatiokulttuuri luo normit ihmisten jokapäiväiselle toiminnalle. (Aarnikoivu 2013, luku 4.2)

Kulttuurilla nähdään olevan suuri vaikutus yrityksen menestymiseen, mutta siitä huolimatta se jää monessa yrityksessä huomiotta. Kulttuuria pidetään joko itsestään selvyytenä tai sitten siitä puhuminen koetaan vaikeana. (Aarnikoivu 2013, luku 4.2) Kulttuuri ei kuitenkaan ole yrityksessä erillinen asia, eikä se ole helposti manipuloitavissa tai muutettavissa. Lisäksi se ei ole pääsääntöisesti luotu ja ylläpidetty vain johtajien toimesta, vaan sen luomiseen osallistuu koko yritys. (Willcoxson & Millet 2000)

Joissakin yrityksissä organisaatiokulttuuri saattaa jakautua alikulttuureihin yrityksen sisällä. Esimerkiksi monikansallisella yrityksellä saattaa olla eri maiden yhtiöissä erilainen organisaatiokulttuuri, kuin pääyrityksessä. Organisaatiokulttuuri voi myös olla erilainen yrityksen eri osastoilla tai eri työntekijäryhmien välillä. (Willcoxson & Millet 2000)

Jos organisaatiokulttuuria halutaan hallita, on tärkeää pystyä määrittelemään se. Tämä tehtävä ei kuitenkaan ole helppo. Vaikka on olemassa yhteinen ymmärrys organisaatiokulttuurin komponenteista, niin samalla on erimielisyyttä seuraavista kysymyksistä:

- Mistä organisaatiokulttuuri muodostuu
- Voidaanko kyseessä olevan organisaation kulttuuria koskaan kuvata
- Voiko organisaatiokulttuurin hallinta olla koskaan tehokasta
- Mitkä johtamisstrategiat tulevat todennäköisimmin onnistumaan

Näihin kysymyksiin ei ole helppoja tai oikeita vastauksia ja organisaatiokulttuuri määritelläänkin kunkin johdon tai muutosagentin konseptin mukaan. (Willcoxson & Millet 2000)

Aarnikoivun mukaan organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kolmelle eri tasolle. Alimmalla tasolla ovat näkymättömät perusolettamukset; ne asiat, jotka ovat yleensä itsestään selviä ja joiden perusteella työntekijät tietävät, miten organisaatiossa tulee toimia. Ne henkilöt, jotka eivät koe näitä perusolettamuksia omikseen, viihtyvät harvoin kyseisessä organisaatiossa. Näiden perusolettamusten muuttaminen on yleensä vaikeaa ja hidasta. (Aarnikoivu 2013, luku 4.2)

Keskimmäisellä tasolla ovat yrityksen arvot eli visiot ja missiot. Ylimmällä tasolla taas näkyvimmit rakenteet eli ne, jotka voidaan nähdä ja kuulla, kun liikutaan yrityksessä. Yleensä yrityksissä keskitytään näihin kahteen ylimpään tasoon, mutta jätetään alin taso huomioimatta. (Aarnikoivu 2013, luku 4.2)

Organisaatiokulttuuria voidaan tehdä työntekijöille näkyväksi laatimalla pelisäännöt ohjaamaan toimintaa. Näin saadaan konkreettisesti näkyviin ne asiat, joita ei välttämättä muuten tulisi keskusteluissa esille. Pelisääntöjä työnantaja voi käyttää myös työnjohdollisiin toimiin. Kun asiat on kirjattu selkeästi esille, on helpompaa puuttua työntekijöiden haitalliseen käyttäytymiseen. Tällaista käytöstä voi olla esimerkiksi negatiivinen suhtautuminen asioihin, joka voi vaikuttaa muiden henkilöiden työilmapiiriin. Kun pelisäännöissä on yhteisesti sovittu tietyistä käyttäytymismalleista, voidaan selkeästi osoittaa ne asiat, joita työntekijä ei näiden pelisääntöjen puitteissa täytä. (Aarnikoivu 2013, luku 4.2)

2.2 Työilmapiiri ja siihen vaikuttavia tekijöitä

Työilmapiirin merkitys työntekijän työtyytyväisyyteen, luovuuteen, motivaatioon ja työpaikassa pysymiseen on kasvanut. Hyvä työilmapiiri houkuttelee ja sitouttaa lahjakkaita työntekijöitä, parantaa työntekijöiden tuottavuutta ja tehokkuutta, sekä tuo esiin luovuutta. Tämä tuottavuus näkyy esimerkiksi kasvaneena myyntinä ja tuottoina sekä pienempänä työntekijöiden vaihtuvuutena. (Nair 2006)

Työilmapiirin määritelmää ei ole helppo kuvata. Se on työntekijöiden subjektiivinen näkemys työpaikan senhetkisestä tilanteesta ja voi olla erilainen työpaikan eri osastoilla. Työilmapiiri on kognitiivinen viitekehys, joka koostuu asenteista, arvioista, käyttäytymisen normeista ja työyhteisön kesken jaetuista odotuksista. Työilmapiiri on kuin voimavara, joka kokoaa yhteen työyhteisön suhtautumisen organisaatioonsa. (Nakari 2003)

Työilmapiirin määrittelemässä on myös toinen haaste; onko työilmapiiri työntekijäkohtainen käsite (psykologinen ilmapiiri) vai työpaikkakohtainen käsite (organisatorinen ilmapiiri). Psykologinen ilmapiiri on määritelty kunkin työntekijän käsitykseksi siitä, kuinka työpaikan ilmapiiri vaikuttaa hänen omaan hyvinvointiinsa. Kun saman työpaikan työntekijät jakavat saman käsityksen työympäristöstään, voidaan tämä yhteinen käsitys yhdistää ja sitä voidaan pitää organisatorisena ilmapiirinä. (Kuenzi 2008)

Työilmapiiriä kuvataan eri tavalla eri tutkimuksissa. Jotkut tutkimukset ovat sitä mieltä, että työilmapiiri on sama, kuin kulttuuri, kun taas osassa pidetään työilmapiiriä kulttuurin osana ja toisissa sanotaan ilmapiirin viittaavan siihen, kuin henkilöt suhtautuvat kulttuuriin. (Sacher 2009, luku 1.1). Työilmapiirin kokemus rakentuu useista eri tekijöistä ja näitä ovat mm. vastuu, palkitseminen, lämpö ja tuki sekä ristiriidat. (Nakari 2003)

Työilmapiiri esiintyy puheissa valitettavan usein vain silloin, kun se on huonoa. Eli, kun työilmapiiri on hyvä, siihen ei kiinnitetä erityistä huomiota. Huonosta työilmapiiristä syytetään usein yrityksen johtoa ja esimiehiä, vaikka koko organisaatio on siitä vastuussa. (Aro, 2018). Hyvä työilmapiiri ei myöskään pysy yllä itsestään ja tilanne voi muuttua nopeasti, tämän vuoksi hyvän työilmapiirin ylläpitämiseksi pitää tehdä töitä päivittäin. (Nair 2006)

Hyvä työilmapiiri ei synny pakottamalla, mutta siihen voidaan vaikuttaa. Tähän auttaa, kun työntekijällä on riittävästi positiivisia kokemuksia siitä, että hän pystyy osallistumaan ja hänen työllänsä on merkitystä sekä, että hän pystyy vaikuttamaan työhönsä ja hänellä on riittävä osaaminen työn suorittamiseen. Lisäksi työyhteisön yhteiset onnistumiset hitsaavat työntekijöitä yhteen ja parantavat työilmapiiriä. (Aro 2018)

Hyvä työilmapiiri ei synny pelkästään positiivisista tunteista, vaan hyvässä työyhteisössä negatiivisetkin tunteet osataan käsitellä, eikä niitä pelätä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työpaikalla pitäisi sallia huonoa käytöstä. Huonoon käyttäytymiseen pitää aina puuttua, koska sen salliminen vaikuttaa henkilöstä terveyteen, aiheuttaa pahaa mieltä sekä lisää stressiä. Työpaikoille onkin syytä luoda selkeät säännöt hyväksyttävälle käyttäytymiselle. (Aro 2018)

Työilmapiiriä nostavia tekijöitä

Tekijöitä, joilla luodaan hyvä työilmapiiri ja vähennetään työntekijän stressiä, ovat Nakarin väitöstutkimuksen mukaan työn kuormittavuuden vähentäminen, työtovereiden arvostus ja mahdollisuus keskustella heidän kanssaan, työn kehittäminen ja epäkohtiin puuttuminen. (Nakari 2003) Lisäksi työilmapiiriä voidaan parantaa antamalla työntekijöille selkeät

ohjeet, työn- ja vapaa-ajan tasapainottamisella, saavutusten tunnustamisella sekä valmentamisella. (Nair 2006)

Palautteen antamisella on suuri vaikutus alaisen kokemukseen työn mielekkyydestä. Positiivisen palautteen saaneet työntekijät kokivat työnsä huomattavasti mielekkäämmäksi, kuin ilman palautetta jääneet. Palautteen ei kuitenkaan aina tarvitse olla positiivista, rakentavaa palautetta saaneet työntekijät olivat tyytyväisempi kuin ne, jotka eivät olleet saaneet lainkaan palautetta. Työntekijät toivovat saavansa työstään palautetta ja myös rakentavaa palautetta pidetään tärkeänä työntekijän kehittymisen kannalta. (Berlin 2008)

Työilmapiirin vaikutuksia

Hyvän työilmapiirin luominen ei synnytä yritykseen merkittäviä kustannuksia, mutta mikäli työilmapiiri pääsee huonoksi, voivat vaikutukset olla yritykselle merkittävät. Huonon työilmapiirin myötä työntekijöiden työtapa-urmat ja sairaspöissaolat voivat lisääntyä ja työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa. Tämä taas aiheuttaa työnantajalle ylimääräisiä kustannuksia rekrytointi ja koulutuskuluina. Huono työilmapiiri vaikuttaa myös työntekijöiden aloitteellisuuteen ja tuottavuuteen, eli tätä kautta yrityksen kannattavuuteen. (Aro 2018)

Työilmapiiri on siis avaintekijä työpaikan tulokseen. Motivoituneet työntekijät tuottavat paremmin, tuntevat suurempaa intohimoa työtänsä kohtaan ja ovat sitoutuneempia asiakkaisiinsa. (Nair, 2006) Päiväkodeissa tehdyssä kyselytutkimuksessa myös ilmeni, että mitä parempi työpaikan työilmapiiri on, sitä suurempi on asiakastytytyväisyys. (Nakari 2003)

Hyvän työilmapiirin on lisäksi todettu vähentävän työntekijöiden stressiä ja sairaspöissaoloja ja huonon työilmapiirin taas lisäävän niitä. Ilmapiiiri näytti myös olevan parempi esimiesasemassa olevien työntekijöillä, kuin asiantuntijoilla. Esimiehet myös kokivat vähemmän stressiä. (Nakari 2003)

Palautteen antamisen tärkeys näkyy myös yrityksen tuloksessa. Mikäli työntekijät eivät saa työstään palautetta, he eivät voi tietää, oliko heidän tekemänsä työ tavoitteiden mukaista vai ei, eivätkä näin ollen pysty tekemään mahdollisia korjaavia toimenpiteitä. (Ahlroth & Havunen 2015, luku 3.4)

3 Esimiestyö

Tässä luvussa pyrin kertomaan esimiestyön keskeisimpiä ominaisuuksia. Käsittelen myös huonoa esimiestyötä sekä niitä tilanteita, joissa hankala henkilö onkin esimies. Lisäksi pyrin avaamaan keinoja, joita esimiehellä on tilanteessa, jossa alainen on hankala.

Esimiestyön oleellisimpia asioita on huolehtia, että työntekijät ovat tietoisia perustehtävästään, sekä tekevät työtä sen mukaisesti. Tämän yksinkertaisen asian saavuttaminen ei kuitenkaan ole aina helppoa, koska tehtävät muuttuvat ja esimiesten pitääkin pysyä mukana näissä muutoksissa, sekä pystyä kommunikoimaan muutokset työntekijöille. Esimiesten pitäisi saada työntekijät ymmärtämään se kokonaisuus, jonka eteen he tekevät työtä. (Järvinen 2016) Tällä on suuri vaikutus henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon, sillä jokaisen on tärkeä ymmärtää oman työnsä merkitys laajemmassa mittakaavassa. (Aarnikoivu 2013, luku 2)

Länsimaisessa työskulttuurissa on totuttu siihen, että työntekijään pitää voida luottaa. Tämä ei kuitenkaan esimiestyössä tarkoita sitä, etteikö esimiehen pitäisi edelleen seurata tiimin toimintaa ja töiden edistymistä. Mikäli esimies ei ole kiinnostunut näistä asioista, voi tiimi jäädä heitteille, eivätkä mahdolliset ongelmat tai avun tarpeet tule esille. (Järvinen 2012, luku 1)

Vaikka esimiestyöltä edelleen odotetaan töiden seuraamista, on esimiestyö viimeisten vuosikymmenten aikana muuttunut paljon. Tänä päivänä esimiestyö ei ole ylhäältä alas annettuja käskyjä, vaan esimiehen on pyrittävä luomaan tiimillensä olosuhteet, jossa he pystyvät tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Kun työpaikat ovat muuttuneet enemmän asiantuntijavaltaisiksi, ovat esimiehet entistä enemmän riippuvaisia työntekijöistään, koska he eivät itse pysty suoriutumaan töistä. (Järvinen 2012, luku 4.1)

Lisäksi pitäisi ymmärtää, että hyvää esimiestyötä tarvitaan yrityksen jokaisella tasolla. Myös ylimmän johdon pitää sisäistää oma roolinsa keskijohdon esimiehinä. Johtaminen pitäisi olla organisaatiossa määriteltyä ja sen esimiesten kouluttamiseen, sekä esimiestyön tasalaatuisuuteen pitäisi kiinnittää huomiota. Jotta esimies pystyy toimimaan hyvänä esimiehenä, on hänelle annettava siihen työkalut, riittävä perehdytys ja koulutus. (Aarnikoivu 2013, luku 2)

Ylemmän johdon tuki on erityisen tärkeää tilanteissa, joissa esimies joutuu työssään tasapainoilemaan alaisiltaan sekä työnantajalta tulevien toiveiden välillä. Aina nämä toiveet eivät ole samansuuntaisia ja esimies joutuukin tekemään ratkaisuja näiden välillä.

Tällaisia tilanne saattaa tulla vastaan esimerkiksi silloin, kun on tarvetta vähentää työntekijöitä. (Järvinen 2016)

3.1 Hyvä esimiestyö

Alaiset odottavan esimiehen olevan kiinnostuneista heistä ja heidän suoriutumisestaan. Hyvä esimies luottaakin alaisiinsa, mutta on kuitenkin selvillä alaisten töistä ja on valmis antamaan heille tukensa siinä. Kuten ilmapiiriä koskevassa luvussa kerroin, palautteen antaminen on tärkeää ja hyvä esimies osaakin antaa työstä palautetta, koska työntekijät kaipaavat vahvistusta sille, että tekevät oikeita asioita. (Järvinen 2016)

Esimiestä valittaessa pitäisi kiinnittää huomiota esimiehen tunneälyyn, koska sen merkitys esimiestyössä on kiistaton. Hyvällä tunneälyllä varustettu esimies tiedostaa itsensä, pystyy hyvään vuorovaikutukseen, on sopeutumiskykyinen ja hänellä on paineensietokykyä. Aarnikoivu kertoo kirjassaan tutkimuksesta, jonka perusteella hyvän johtamisen ja älykkyydestin tuloksen välillä ei ollut korrelaatiota, mutta sen sijaan tunneälytestissä pärjänneet koettiin hyviksi esimiehiksi. (Aarnikoivu 2013, luku 2.4)

Hyvä esimies on alaisiaan kohtaan tasapuolinen, avoin ja rehellinen. Huonoin vaihtoehto on, että esimies suosii joitain henkilöitä toisten kustannuksella, eli esimiesten pitää suhtautua alaisiinsa ammatillisesti. Tämän lisäksi esimiehen odotetaan tuovan johtamiseen myös oman persoonansa, ilman sitä johtaminen voidaan tuntea kylmäksi ja etäiseksi. (Järvinen 2016)

Esimies ei onnistu työssään yksin, vaan esimiehen onnistumiseen vaikuttavat myös alaiset. Jotta esimies voi onnistua työssään, on alaisella oltava hyvät alaistaidot ja näistä muodostuukin pohja vuorovaikutukselle alaisen ja esimiehen välillä. Alaisen on hyvä ymmärtää, mitä erilaisessa roolissa olevalta henkilöltä odotetaan, sekä täyttää oman roolinsa odotukset. Hyvä alainen auttaa esimiestään onnistumaan esimiestyössä ja osaa pitää odotukset esimiestä kohtaan oikealla tasolla. Hyviin alaistaitoihin kuuluu myös palautteen anto esimiehen suuntaan, sekä rakentavan ilmapiirin ylläpito. (Aarnikoivu 2013, luku 3.1)

Alaisten johtamisen lisäksi hyvä esimies osaa johtaa myös itseään. Hän osaa priorisoida työtehtäviään ja antaa esimiestyölle sen tarvitseman ajan. Lisäksi hän asettaa omalle työlleen tavoitteita, pyytää palautetta sekä huolehtii itsestään. (Aarnikoivu 2013, luku 4.7)

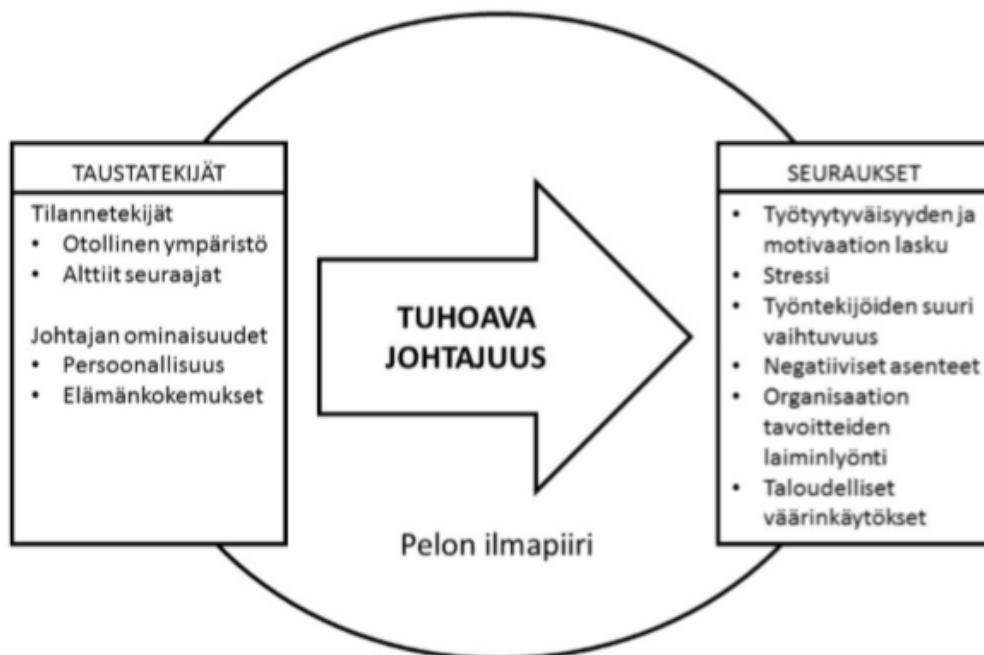
3.2 Huono esimiestyö

Huonon johtamisen oletetaan olevan lähtöisin huonosta johtajasta. (Pynnönen 2012)

Pynnönen (2012, 95) on määritellyt huonon johtajan seuraavin termein:

Huono johtaja määritty narsistiseksi, egoististen motiivien ajamaksi henkilöksi, jonka ajattelua ja toimintaa ohjaavat oma etu ja intressit. Huonon johtajan mieltä hallitsee vihan ideologia, kateus ja pelko. Huonolla johtajalla on heikko tai vaillinainen itsetunto ja hänellä on ylikorostunut vallan ja aseman tarve. Huonolta johtajalta puuttuu kyky itsesääteilyyn ja tunteiden käsittelyyn sekä oman toiminnan arviointiin. Huonon johtajan käyttäytymisestä ja toiminnasta heijastuu ylimielisyys ja omien kykyjen yliarviointi. Huono johtaja on epäaito ja hänellä on heikko moraalit. Huonolta johtajalta puuttuu myös kyky empatiaan ja toisten arvostamiseen.

Kujalan kuvailema tuhoavan johtajuuden viitekehys näkyy kuvassa 1. Tuhoavaan johtajuuteen vaikuttavat olosuhteet ja eri tekijät, joilla luodaan pelon ilmapiiri ja jolla on negatiivisia seurauksia työyhteisölle sekä yksilöille.



Kuva 1. Tuhoavan johtajuuden viitekehys (Kujala 2017)

Narsismia pidetään yhtenä tuhoavista johtamisen muodoista. Johtamistapana narsismi on lähtöisin johtajan persoonasta ja liittyy usein johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Narsistiselle johtajalle on tyypillistä tavoitella valtaa, eikä niinkään tiettyä päämäärää. Narsistiselle johtajalle ominaisia piirteitä ovat arvaamattomuus ja mielivaltaisuus.

Tällainen johtaja tekee usein päätöksiä ilman kunnollisia perusteluita, eivätkä päätökset ole rationaalisia. Tämä voi aiheuttaa organisaatiossa isoja ongelmia. Alaisiaan kohtaan narsisti voi käyttäytyä ristiriitaisesti, toisella kerralla kehua ja seuraavalla kerralla mitätöidä. (Kujala 2017)

Narsismia itsessään pidetään vakavana persoonallisuushäiriönä ja sitä voi olla erilaista sekä erivahvuista. Narsistinen esimies voi alkuun vaikuttaa jopa hyvältä esimieheltä. Hän voi sosiaalisena ihmisenä onnistua hämäämään alaisiaan ja koko työyhteisöä, ennen kuin totuus paljastuu. (Dunderfelt 2014, 61)

Narsistilla on taipumusta yliarvioida omia suorituksiaan sekä ominaisuuksiaan ja hän keskittää mielenkiintonsa omiin tarpeisiinsa, sekä itsensä hyvinvointiin. Usein narsisteilla on itsellään hyvin huono itsetunto. Osa narsistisista johtajista voi olla hyvin karismaattisia ja tällaisten johtajien ihailu ja kehu alaisten toimesta voivat vielä entisestään ruokkia narsismia, aiheuttaen näin narsistille entistä suuremman harhan omista kyvyistään. (Pynnönen 2012).

Tämän lisäksi narsistisilta johtajilta puuttuu usein johtajien tärkein ominaisuus eli empatian kyky ja tämän vuoksi heille ei tuota vaikeuksia ajaa omaa etuaan ja olla ottamatta huomioon muita. (Pynnönen 2012)

Narsismi on usein yksi työpaikkakiusaajan ominaisuus. Huonon itsetunnon omaava narsisti tuntee tarvetta korostaa itseään ja muiden ihmisten mitätöinti luo tälle keinon. Kuten muussakaan toiminnassaan, ei narsisti osaa tuntea huonoa omaatuntoa myöskään kiusaamisesta. (Pynnönen 2012) Työpaikkakiusaamisesta kerrotaan lisää seuraavassa luvussa.

Narsismi voidaan jakaa tuottavaan ja tuottamattomaan narsismiin. Tuottava narsisti voidaan nähdä lahjakkaana ja luovana strategistina, joka näkee ison kuvan ja löytää tarkoituksensa riskialttiiden muutosten läpiviejänä. Tuottavalta narsistilta löytyy nimenomaan röyhkeyttä viedä läpi valtavia muutoshankkeita. Sen lisäksi, että tuottavat narsistit osaavat ottaa suuria riskejä, he saavat myös muut ihmiset mukaansa hyvillä puhelahjoillaan. Tuottamattomaksi narsismi kääntyy, kun narsistilta puuttuu itsetuntemus sekä rajoittavat ankkurit. Tällöin heistä tulee epärealistisia unelmoijia ja he kuvittelevat itsestään liikoja ja pitävät muita vain esteenä onnistumiselleen. (Maccoby 2004)

3.3 Hankalat ihmiset ja esimiestyö

Suurin osa ongelmista, joita esimies työpaikallaan kohtaa, johtuu työpaikan epäselvistä rakenteista. Pienen osan aiheuttajana ovat kuitenkin hankalat ihmiset ja esimiehet

kokevatkin nämä ongelmat kaikista haasteellisimpina. Esimiehen on hankala ymmärtää, miksi osa työntekijöistä toistuvasti laiminlyö työtänsä tai käyttäytyy niin, että pahoittaa työkaverinsa mielen. (Järvinen 2012, luku 4)

Kuten aiemmassa kappaleessa on kuvattu, on työntekijöiden työnkuva muuttunut suorittavasta työstä enemmän asiantuntijatehtäviin. Näissä tehtävissä työntekijöiltä vaaditaan enemmän vuorovaikutustaitoa, yhteistyökykyä sekä sopeutumista yhteisiin toimintatapoihin. Tällöin joidenkin ihmisten hankaluus tulee helpommin esille, kuin aikaisemmassa kapeissa toimenkuvissa. (Järvinen 2012, luku 4.4)

Hankalien ihmisten käyttäytyminen johtuu usein heidän persoonastaan. Osalla on erilaisia persoonallisuushäiriöitä sekä harhakuvitelmia itsestään. Työpaikalla voi olla hankala tai jopa mahdotonta puuttua ihmisten persooniin ja käyttäytymistä pitää pystyä muuttamaan työpaikan normien avulla. Esimiehen pitää pystyä kertomaan hankalalle ihmiselle, että miten työpaikalla kuuluu käyttäytyä ja jos hän pystyy näiden sääntöjen mukaan työpaikalla toimimaan, ei henkilön persoonan pitäisi kuulua työnantajalle. (Järvinen 2012, luku 4.4)

Kun esimies yrittää puuttua henkilön toimintaan, voi joissakin tilanteissa käydä niin, että hän kohtaa vastustusta. Nämä hankalat ihmiset ovat voineet onnistua manipuloimaan ja saamaan puolelleen muita ihmisiä työyhteisössä. Hankala ihminen on voinut näyttäytyä ylemmän johdon silmissä myönteisesti ja esimiehen arvioita henkilön hankaluudesta pidetään puolueellisina. Näissä tilanteissa asetelma voi kääntyä ympäri ja sen sijaan, että keskityttäisiin oikeasti hankalan ihmisen aiheuttamiin haasteisiin, pidetäänkin ongelman aiheuttajana esimiestä itseään. (Järvinen 2012, luku 4.4)

Vaikka hankalien ihmisten käyttäytymisen esille nostaminen voi olla haasteellista ja tuottaa esimiehelle ongelmia, on niiden esille tuominen kuitenkin tärkeää koko työyhteisön hyvinvoinnin vuoksi. Näissä tilanteissa esimiehen onkin pyrittävä tarkkaan kirjaamaan ylös annetut palautteet sekä työntekijän kanssa sovitut toimenpiteet. Työntekijän kanssa voidaan sopia myös tarvittavista tukitoimista käyttäytymisen muuttamiseksi. Mikäli tilanne ei näistä huolimatta muutu, voi esimies joutua turvautumaan huomautuksiin ja varoituksiin. Mikäli näistäkään ei ole apua, voidaan työntekijän työsuhte joutua purkamaan. (Järvinen 2012, luku 4.4)

4 Työpaikkakiusaaminen

Työpaikkakiusaamista koskevassa luvussa kerrotaan yleisistä työpaikkakiusaamisen piirteistä. Lisäksi luvussa avataan kiusaajan ja kiusatun ominaisuuksia sekä kiusaamisen prosessia. Luvun loppupuolella kerrotaan keinoista ehkäistä työpaikkakiusaamista.

Työpaikkakiusaamisen tunnistaminen ei ole helppoa ja sen erottaminen normaalista ihmisten välisestä konfliktista voi olla haastavaa. (Ahlroth & Havunen 2015, luku 8.1) Tämä johtuu siitä, että työpaikkakiusaamiselle ei ole olemassa mitään tarkkaa määritelmää ja siitä on myös käytetty monia eri termejä. Kiusaamisessa voidaan kuitenkin nähdä viisi piirrettä, jotka yleensä täyttyvät. (Vartia-Väänänen 2003)

Ensinnäkin kiusaaminen sisältää negatiivista tai vihamielistä käyttäytymistä, joka esiintyy säännöllisesti, usein ja jatkuu pitkään. Toiseksi kiusaamisen uhrin on vaikea puolustaa itseään eli hänen on hankala tai mahdoton hakea apua tilanteessa. Tämä voi olla kyseessä esimerkiksi, jos kiusaaja on uhriin nähden ylemmässä asemassa. Kolmanneksi kiusaaminen on ihmistenvälinen tapahtuma, jossa joko yksi henkilö kiusaa toista tai tämä tapahtuu eri ryhmien välillä. (Vartia-Väänänen 2003)

Neljäs tekijä on tarkoituksellinen negatiivinen käyttäytyminen ja siitä nauttiminen. Tekijä yrittää saada mahdollisimman suuren hyödyn pienellä riskillä. Viides piirre ovat negatiiviset teot uhria kohtaan. Näitä voivat olla esimerkiksi manipulaatio uhrin mainetta, työtehtäviä, työtovereiden kommunikaatiota tai sosiaalista elämää kohtaan. (Vartia-Väänänen 2003)

Lisäksi työpaikkakiusaaminen voidaan myös jakaa kahteen eri kategoriaan. Ensinnäkin kiusaaminen voi olla johtua jostakin henkilöiden välisestä konfliktista, jonka seurauksena kiusaaminen on alkanut. Toinen vaihtoehto on, että kiusattu ei ole itse millään tavoin vaikuttanut tapahtumaan, vaan on valikoitunut kiusatuksi itsestään riippumattomista syistä. Tällaisia syitä voivat olla esimerkiksi, että kiusattu on uusi työntekijä työpaikalla, ensimmäinen naispuolinen työntekijä tai henkilö, joka on saanut kiusaajan hakeman työpaikan. (Vartia-Väänänen 2003)

Kiusaamisen mahdollistamiseen liittyy aina myös ympäristötekijät eli kiusaamisen mahdollistamiseen vaikuttavat työpaikan tilanne, organisaatio sekä johtaminen. Tutkimuksissa on selvinnyt, että ainakin seuraavat tilanteet voivat olla edesauttavia kiusaamistilanteiden syntyyn: organisaation ongelmat, roolien konfliktit, suuri työmäärä, organisaatiomuutokset, esimiesten vaihtuminen. (Vartia-Väänänen 2003)

Työpaikkakiusaaminen on yleisempää, jos työntekijät eivät arvosta ja luota toisiinsa,

työpaikan työt eivät jakaudu tasaisesti, esimiehien arvostuksen työntekijöitä kohtaan koetaan puuttuvan, sekä yhteisesti sovituista toimintatavoista luistetaan. (Vartia, Olin, Kalavainen, Joki & Pahkin 2016)

Kiusaaminen ei ole todennäköistä ainoastaan silloin, kun rakenteellinen johtaminen puuttuu, vaan se on myös yhteydessä passiiviseen ja aktiiviseen tuhoavaan johtamiseen. Kiusaaminen todennäköisyys on suurempaa, mikäli työssä esiintyy stressiä ja johtamistyylinä on välinpitämätön Laissez-faire johtamistyyli. Tämän vuoksi kiusaaminen on yleistä, mikäli esimies välttää puuttumasta asioihin, sekä hoitamasta stressaavaa työtilannetta. (Hauge, Skogstad, Einarsen 2007)

Työpaikkaakiusaamisella voi olla myös laajemmat vaikutukset eikä kiusaaminen vaikuta vain kiusattuun, vaan kiusaamista todistavat työtoverit voivat kokea työilmapiiriin olevan lähes yhtä stressaava, kuin itse kiusatuilla. Lisäksi stressaava työilmapiiri voi saada jotkut työntekijät käyttäytymään niin, että heistä tulee helpommin kiusattuja. (Hauge ym. 2007)

Työterveyslaitoksen mukaan työturvallisuuslaissa ei puhuta suoraan työpaikkakiusaamisesta, vaan laissa käytetään termejä häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu. Lain soveltamisoppaassa on annettu tarkempia kuvauksia häirinnälle ja ne ovat samansuuntaisia, kuin Vartia-Väänänen on kuvannut omassa teoksessaan.

Työterveyslaitos on myös antanut esimerkkejä epäasiallisesta kohtelusta ja näitä voivat olla esimerkiksi:

- kohtuuttoman työmäärän vaatiminen
- kohtuuttomien aikataulujen antaminen
- mielipiteiden ohittaminen ja huomioimattomuus
- kohtuuton työn ja tekemisen valvonta
- työtä koskeviin kokouksiin kutsumatta jättäminen
- tiedonvälityksen ulkopuolelle jättäminen
- perusteeton työtehtävien pois ottaminen
- osaamisen kannalta tai aikaisempia tehtäviä selvästi vaatimattomampien työtehtävien antaminen
- painostaminen olemaan vaatimatta työntekijän normaaleja työsuhteisia oikeuksia
- fyysinen eristäminen työyhteisöstä ja
- eriarvoinen kohtelu esim. koulutukseen pääsyssä, palkkioiden maksussa tai etuuksien antamisessa. (Työterveyslaitos 2020)

Työntekijät voivat kokea kiusaamisen eri tavalla ja osa ei välttämättä koe kiusaamiseksi asiaa, joka toisen mielestä on kiusaamista. Jokainen työntekijän kokemus kiusaamistapaus pitää kuitenkin tutkia ja sen syyt pitää selvittää. (Koivisto 2014)

4.1 Kiusattu

Kuka tahansa voi joutua kiusatuksi työpaikallaan. Kiusatuksi voi joutua kollega, esimies, alainen tai kuka tahansa työpaikan henkilöistä. (Koivisto 2014)

Tästä huolimatta tietyt piirteet ja ominaisuudet voivat vaikuttaa siihen, kenestä tulee kiusauksen uhri. Uhrilla voi olla huono itsetunto tai haasteita sosiaalisessa kanssakäymisessä. Lisäksi myös muu, työpaikan normeista poikkeava voi altistaa kiusaukselle. Tällainen voi olla esimerkiksi erityisen hyvä suoriutuminen työelämässä, ammatti tai koulutus. (Vartia-Väänänen 2003). Pitää kuitenkin olla tarkkana määriteltäessä uhrin ominaisuuksia, jotta uhria ei ryhdytä pitämään syyllisenä kiusaamiseen. (Koivisto 2014) Yleisesti ottaen kiusaajat etsivät uhreikseen henkilöitä, jotka tarvitsevat apua työstä selviytymiseen ja ovat introvertimpia kuin muut. (Vartia-Väänänen 2003)

Kun kiusatuilta on kysytty syytä, miksi heistä on tullut kiusattuja, ovat he maininneet ympäristökijät sekä kiusaajan luonteen. Yhdessä tutkimuksessa on mainittu kiusaamisen syiksi myös kilpailu statuksesta ja työtehtävistä, kiusaajan epävarmuus sekä kateus. (Vartia-Väänänen 2003)

Yhden teorian mukaan kiusaajan ja kiusatun erilaista näkökulmaa kiusauksen syihin voi selittää se, että henkilöt yleensä etsivät syytä negatiiviseen käyttäytymiseen muista. Tämän vuoksi kiusatuilla voi olla vaikeuksia nähdä itsessään mitään syytä, jotka ovat voineet vaikuttaa kiusaamiseen. (Vartia-Väänänen 2003)

Kiusatuilla on erilaisia reaktioita kiusaamiseen ja ne voidaan jakaa neljään eri ryhmään:

1. Avunpyyntöihin
2. Välttelyyn
3. Takaisin antamiseen
4. Reagoimattomuuteen

Avunpyynnössä apua voidaan pyytää esimerkiksi kollegalta tai esimieheltä. Välttelyllä tarkoitetaan esimerkiksi sairausloman ottamista, työpaikan vaihtoa tai pyyntöä siirtyä eri tehtäviin. Reagoimaton usein toivoo, että jos hän ei tee mitään, kiusaaminen loppuu itsestään. (Djurkovic, McCormack & Casimir 2005)

Kiusattujen reaktiot ovat usein erilaisia riippuen kiusaamisen muodosta. Tätä selvitettiin tutkimuksessa, joka tehtiin 127 ylioppilaalle. Tutkimuksessa selvisi, että avunpyytäminen oli yleistä vain niissä kiusaamistapauksissa, joissa oli mukana väkivaltaa. Takaisin antamista taas esiintyi tapauksissa, joissa kiusaaminen uhkaa uhrin ammatillista asemaa, siihen liittyy ylitöiden teettämistä tai eristämistä. Välttely taas oli yleisin reagoimisen muoto

lähes kaikkiin kiusaamistapauksiin (pl. ylitöiden teettäminen). Välttelystä voi lisäksi tulla organisaatiolle isoja kustannuksia, mikäli uhri päättää kiusaamisen seurauksena vaihtaa työnantajaa. (Djurkovic ym. 2005)

Kiusaamisen seurauksena uhrit kokevat yleisesti ongelmia mielenterveydessä, heillä on lisäksi eriasteista ahdistusta ja masennusta. Osalla kiusatuista on myös traumaperäisen stressin oireita, yleistä jännitystä, loppuun palamista sekä fyysisiä terveysongelmia. Tämän lisäksi uhreilla oli normaalia suurempi aikomus siirtyä toiseen työpaikkaan, alempi työtyytyväisyys, sekä alhaisempi sitoutuneisuus työpaikkaan ja paljon poissaoloja. (Birkeland Nielsen 2012)

4.2 Kiusaaja

Työpaikkakiusaajan ominaisuuksien tutkiminen on ollut hankalaa ja se on perustunut yleensä uhrien mielipiteisiin. Tämä johtuu siitä, että harva työntekijä tunnustaa olevansa työpaikkakiusaaja ja näin heidän ominaisuuksiaan ei voida suoraan tutkia. (Vartia-Väänänen 2003)

Kiusaajalla mielletään yleensä olevan jonkinlainen persoonallisuushäiriö, joka juontaa juurensa hänen lapsuuteensa. Kiusaajaa kuvataan myös kiihkoilijaksi, jolla on vahvat mielipiteet sekä usko sananvapauteen, vaikka hänen sanomisensa satuttaisi työtovereita. Lisäksi kiusaajalla nähdään olevan tarve näyttää voimansa. (Vartia-Väänänen 2003)

Kiusaajat eivät välttämättä näe, mitä he tekevät ja miten se vaikuttaa muihin. He eivät myöskään normaalisti myönnä kiusaamista, luultavasti koska käyttäytymistä ei nähdä sosiaalisesti hyväksyttävänä. (Vartia-Väänänen 2003)

Sen lisäksi, että kiusaajana on joku henkilö, työntekijät voivat pitää kiusaajana myös organisaatiota, jolle he tekevät töitä. Tällaisen tilanteen voi aiheuttaa esimerkiksi liian tarkka valvonta tai työntekijöille asetetut tavoitteet. Tavoitteista tulleiden paineiden vuoksi työntekijöiden on tehtävä työtään huonommin, kuin he haluaisivat (esimerkiksi pitämällä asiakaspuhelut mahdollisimman lyhyinä). (Liefoghe & Mac Davey 2010)

4.2.1 Esimies kiusaajana

Henkilöt, jotka kokevat työpaikkansa muita turvatumaksi, ovat suuremmassa todennäköisyydessä ajautua kiusaajaksi. Yleisesti ottaen esimiehillä on pienempi riski menettää työpaikkansa, joten tämä voi vaikuttaa siihen, miksi esimiehiä on kiusaajina suhteellisesti suurempi määrä, kuin saman tasoisia kollegoita. (Koivisto 2014)

Esimiehet, joilla on paljon vaikutusvaltaa ja jotka arvostavat vähän työntekijöitään, ovat todennäköisimmin heitä, joista tulee kiusaajia. Kiusaamiselle altistavia tekijöitä on esimerkiksi huonot johtamistaidot sekä johtamistapa. Iso-Britanniassa tehdyssä tutkimuksella kaksi eniten kiusaamiselle altistavaa tekijää olivat ammattitaidon puute keski- ja ylimmässä johdossa, sekä vallan epätasapaino johtajien ja johdettavien välillä. Kiusaajat näkevät kiusaamisena myös sen, että heikot johtajat eivät ota kiusaamista puheeksi, eivätkä ole valmiita kohtaamaan sitä, vaan ummistavat siltä silmänsä. (Khalib & Ngan 2006)

Koivisto on jakanut kiusaavat esimiehet kuuteen eri kiusaajatyyppeihin. Näistä valtaa tavoittelevia tyyppisiä ovat itserakas yksivaltias, kontrollifriikki ja alistaja. Esimiehestä itsestään lähteviä kiusaamistyyppisiä taas ovat epävarma, epäinhimillinen ja tuuliviiri. Esimiehissä esiintyy usein useampaa eri kiusaamistyyppiä, joista osa voi esiintyä voimakkaampana ja osa heikompana. (Koivisto 2014)

4.3 Kiusaamisen prosessi

Kiusaamista voidaan kuvata prosessina, jossa muilla työyhteisön jäsenillä on myös rooli. Kiusaaminen yleensä pahenee ajan kuluessa. Kiusaaminen alkaa yleensä epäsuoralla negatiivisella toiminnalla (juorulla tms.), jota on vaikea estää. Kun tätä on jatkunut jonkin aikaa, muuttuu toiminta suorempaan kiusaamiseen. Uhri voidaan eristää tai hänestä voidaan tehdä naurunalainen. Tässä vaiheessa työyhteisön jäsenet yleensä ovat sitä mieltä, että syy on uhrissa ja häntä ei enää nähdä samanlaisena yhteisön jäsenenä, kuin aiemmin. (Vartia-Väänänen 2003)

Oleellista tässä prosessissa on se, että kiusattu voi tehdä hyvin vähän asioiden estämiseksi ja ajan kuluessa hän on leimautunut rooliinsa. Muiden työyhteisön jäsenten mielestä hänestä tulee ongelma. (Vartia-Väänänen 2003)

Työyhteisön jäsenten pitäisi nähdä tämän prosessin edistyminen ja ottaa suurempi rooli kiusauksen estämiseksi. Tämä voi olla hankalaa, koska heillä on pelko joutua itse eristetyksi tai olla seuraava kiusattu. (Vartia-Väänänen 2003)

4.4 Sukupuolten erot kiusaamisessa

Työpaikkakiusaamisessa on huomattu eroja riippuen kiusatun sukupuolesta. Naisia kiusataan yleensä liittyen heidän henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa, kun taas miehiä kiusataan yleisemmin heidän työsuoritukseen liittyen. Naisten kohdalla kiusaaminen on enemmän verbaalista ja vähemmän fyysistä, kuin miehillä. Lisäksi naisiesimiehiä ja -johtajia kiusataan todennäköisemmin, kuin samassa asemassa olevia miehiä. Naisten

kohdalla kiusaaminen on todennäköisemmin epäsuoraa, eivätkä he joudu osaksi aggressiivista henkilöidenvälistä välienselvittelyä. (McCormack, Djurkovic, Nsubuga-Kyope & Casimir 2017)

Ugandalaisilla opettajille tehdyssä kyselytutkimuksessa tuli ilmi, että kiusaajan ja kiusatun sukupuolilla on myös merkitystä. Miehiä kiusaavat useammin miehet, kun taas naiset joutuvat sekä miesten, että naisten kiusaamiksi. (McCormack ym. 2017)

4.5 Kuinka kiusaamista voidaan ehkäistä

Työpaikkakiusaamien ehkäisy on edelleen vaikeaa, vaikka työpaikkakiusaaminen ilmiönä on jo laajasti tunnettu. Kiusaamisen ehkäisyssä pitäisi pyrkiä keskittymään enemmän kiusaamiskäyttäytymiseen, kuin kiusaajaan. Näin voitaisiin saada selville, miten käyttäytyminen, joka tulkitaan kiusaamiseksi, saa alkunsa. Tällä tavoin olisi myös mahdollista luoda kuva siitä, miten erilaista kiusaamista työpaikalla esiintyy ja pystyttäisiin puuttumaan jokaiseen tapaukseen. Kiusaamiseen puuttumisella voidaan luoda työpaikalle kiusausta ehkäisevää, sekä sitä vastustavaa ilmapiiriä. (Koivisto 2014)

Hyvän työilmapiirin lisäksi, työnantajan pitäisi pystyä luomaan työpaikalle arvostava ja kohtelias kulttuuri sekä säännöt, jotka korostavat, mikä on hyväksyttävää käytöstä. Lisäksi näiden sääntöjen rikkomisesta tulevat seuraamukset olisi kerrottava työntekijöille. Työnantajan ei kannattaisi olla passiivinen kiusaamiseen liittyvissä asioissa, vaan ottaa aktiivinen rooli kiusauksen ehkäisyssä. Kustannukset kiusaamisesta voivat nousta korkeiksi, mikäli siitä seuraa työtehon laskua, työntekijöiden vaihtuvuutta tai pahimmillaan oikeusjuttuja. (Liefoghe & Mac Davey 2010)

Kiusaamisen ehkäisyssä ei auta pelkästään rakenteellisen johtamistavan lisääminen, vaan samanaikaisesti pitäisi luoda strategia haitallisen johtajuuden poiskitkemiseen sekä vähentää myös kaikkia muita stressiä aiheuttavia tekijöitä. Lisäksi esimiesten pitää aktiivisesti pyrkiä vähentämään turhautumista sekä stressiä aiheuttavia tekijöitä työntekijöiden keskuudessa. (Hauge ym. 2007)

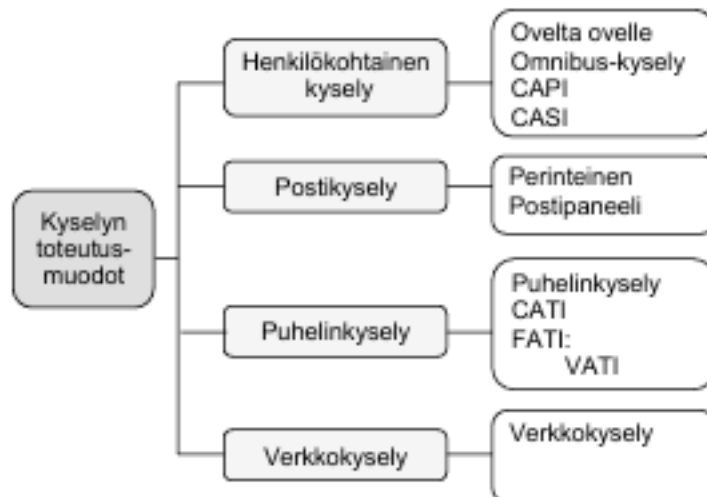
Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen on vielä melko usein esille tulleiden tapausten käsittelyä, mutta työpaikoilla pitäisi keskittyä ennaltaehkäisevään työhön. Esimiesten tietoisuutta erilaisista kiusaamismuodoista ja -tavoista pitää lisätä sekä ylemmän johdon olisi oltava tietoisia ja seurattava esimiesten esimiestaitoja. (Koivisto 2014)

5 Tutkimuksen toteutus

Kehittämistehtävä perustuu ajankohdan 4.1.2019 – 15.4.2019 välillä tehtyyn kyselytutkimukseen (n= 98), jossa on selvitetty erilaisia ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä, joita hankalilla ihmisillä koetaan yleisesti olevan. Kyselytutkimuksen kysymykset ovat käännetty amerikkalaisesta kyselytutkimuksesta, jonka tarkoituksena on ollut selvittää narsistisia luonteenpiirteitä.

Tutkimuksessa on käytetty määrällistä tutkimusmenetelmää, koska se on paras keino kerätä vastaukset suurelta joukolta vastaajia. Tutkimus on tehty määrämuotoisena kyselytutkimuksena. Kyselytutkimus on yleisin määrällisen tutkimuksen muoto ja se voidaan toteuttaa monelle eri tavalla, kuten kuvasta 2 näkyy. (Kananen 2015.)

KYSELYAINEISTON KERUUMENETELMÄT



Kuva 2. Kyselyaineiston keruumenetelmät (Kananen 2015)

Tämä kyselytutkimus tehtiin verkkokyselyinä. Kyselytutkimus sisälsi väittämiä, joissa käytettiin Likert-asteikkoa. Vastaajia pyydettiin miettimään hankalana pitämäänsä ihmistä ja vastaamaan, kuinka hyvin annettu väittämä kuvaa tätä ihmistä. Lisäksi kyselytutkimuksessa oli avoimia kysymyksiä.

Kyselyssä ei aiheen arkaluontoisuuden vuoksi kysytty vastaajien taustatietoja, joten ristiintaulukointia esimerkiksi vastaajien iän, sukupuolen tai koulutustason osalta ei pystytty tekemään.

Määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään silloin, kun halutaan jostakin asiasta numeraalinen yleiskuva tai halutaan kuvailla, millä määrin joku tekijä vaikuttaa toiseen

tekijään. Tämän tutkimusmenetelmän tarkoituksena on siis selittää toimintaa numeerisesti, teknisesti ja kausaalisesti. Tutkimusmenetelmään käyttöä varten tutkimusaineisto on siis oltava mahdollista muuttaa mitattavaan muotoon. (Vilka 2015, luku 4)

Määrällisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita asioiden syy-seuraus-suhteesta eli pyritään löytämään tekijöitä, jotka selittävät vastaajien mielipiteitä. Tämän lisäksi tavoitteena on löytää aineistosta lainalaisuuksia eli selittää miksi asia on, niin kuin se on. Nämä lainalaisuudet esitetään muun muassa keskiarvoina, keskihajontana sekä jakaumina. (Vilka 2015, luku 4)

Määrällisessä tutkimuksessa aineistoa voidaan analysoida erilaisilla menetelmillä. Tässä tutkimuksessa kyselytutkimusten vastausten analysointi tehtiin SPSS ohjelmalla ja datan analysointi aloitettiin keskittymällä suoriin jakaumiin eli etsimällä datasta ensin tekijöitä, joissa vastaajien antamien vastauksia keskiarvot olivat joko erityisen korkeita tai erityisen matalia. Tämän jälkeen tutkittiin vastauksia, joissa vastaajat ovat kuvanneet itseään. Viimeisenä aineistosta yritettiin löytää tekijöitä, jotka voisivat korrelaatioanalyysillä selittää toisiaan.

Korrelaatioanalyysillä tarkastellaan kahden eri muuttujan välistä riippuvuutta. Korrelaatiot voivat vaihdella miinus yhden (-1) ja yhden (1) välillä. Korrelaatio on sitä suurempi, mitä lähempänä ykköstä se on. (Kananen 2015).

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kehittämistehtävän luotettavuuden arviointi voi olla hankalaa, koska kehittämistutkimus ei ole oma tutkimusmenetelmä. Kehittämistehtävässä luotettavuutta arvioidaan niiden menetelmien avulla, joita tutkimuksessa käytetään. (Kananen 2015) Tässä kehittämistehtävässä on käytetty määrällistä tutkimusta, joten luotettavuutta on tarkasteltu määrällisen tutkimuksen kriteerien perusteella.

Määrällisen tutkimuksessa jollakin otannalla tehdystä joukosta pyritään tekemään yleistys, jonka on tarkoitus päteä koko populaatioon. Yleistys ei kuitenkaan ole riittävä kertomaan tutkimustulosten oikeellisuudesta ja luotettavuudesta, mikäli mittarit ovat vääriä. Eli tulosten pysyvyyden (reliabiliteetti) lisäksi on tarkasteltava tulosten oikeellisuutta (validiteetti). (Kananen 2015) Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksella on tarkoituskin mitata. Kyselytutkimukseen vastaajien pitäisi siis ymmärtää, mitä tutkimuksen tekijä on kysymyksillä tarkoittanut.

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeissa ei ole kysytty vastaajien taustamuuttujia, joten sen perusteella kyselytutkimuksen ulkoisen validiteetin arvioiminen on hankalaa. Tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin lisää se, että numeeristen ja avointen kysymyksien vastaukset olivat samassa linjalla.

5.2 Tutkimusprosessi

Vastaajat vastasivat kyselytutkimuksen väittämiin asteikolla 1-5, jossa:

- 1= Erittäin paljon eri mieltä
- 2=Eri mieltä
- 3=En osaa sanoa
- 4=Samaa mieltä
- 5= Erittäin paljon samaa mieltä.

Lisäksi kyselytutkimuksessa oli avoimia kysymyksiä.

Kysymysten analysointi aloitettiin tarkastelemalla koko kysymysjoukon keskiarvoja, jolloin tarkoituksena oli löytää vastaukset, joissa keskiarvo oli joko hyvin korkea tai hyvin matala. Tällä pyrittiin löytämään tekijöitä, jotka kuvaavat hankalana pidettyjä ihmisiä. Nämä vastaukset ovat tärkeitä, kun yritetään nähdä miten heidän toimintansa vaikuttaa työyhteisöön.

Tämän jälkeen tarkasteltiin vastaajien itsestään antamia arvioita. Vastausten avulla oli tarkoituksena nähdä, että onko vastaajilla yleisesti kyky huomata erilaisia käyttäytymismalleja. Myös vastaajien omat narsistiset taipumukset olivat osana tätä tarkastelua.

Seuraavaksi analysoitiin työskentelyä hankalan ihmisen kanssa sekä sitä, minkälaisena vastaajat sen kokevat. Tämän avulla pyrittiin löytämään vastauksia, joilla hankalien henkilöiden vaikutusta voidaan minimoida.

Viimeisenä on korrelaatioanalyysin avulla yritetty löytää selittäviä tekijöitä hankalien ihmisten narsistisille piirteille.

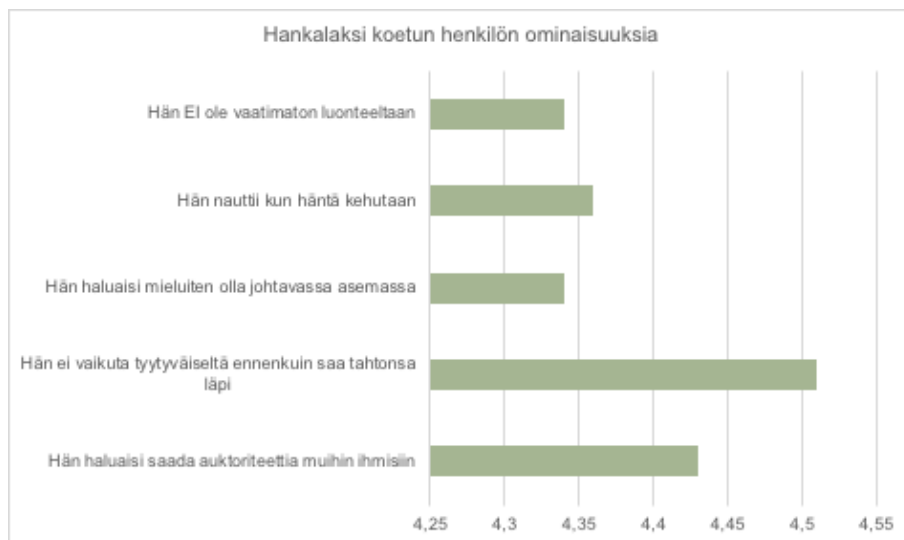
6 Tulokset

Kuten kuviosta 1 voidaan nähdä, vastaajien mielestä hankalana pidetyllä henkilöllä on hyvin usein voimakas tahto. Keskiarvo vastaajien kesken oli tähän kysymykseen 4,66. Yksikään vastaajista ei vastannut vaihtoehtoa 'erittäin paljon eri mieltä' ja vain 1 % vastaajista oli väittämän kanssa 'eri mieltä'.



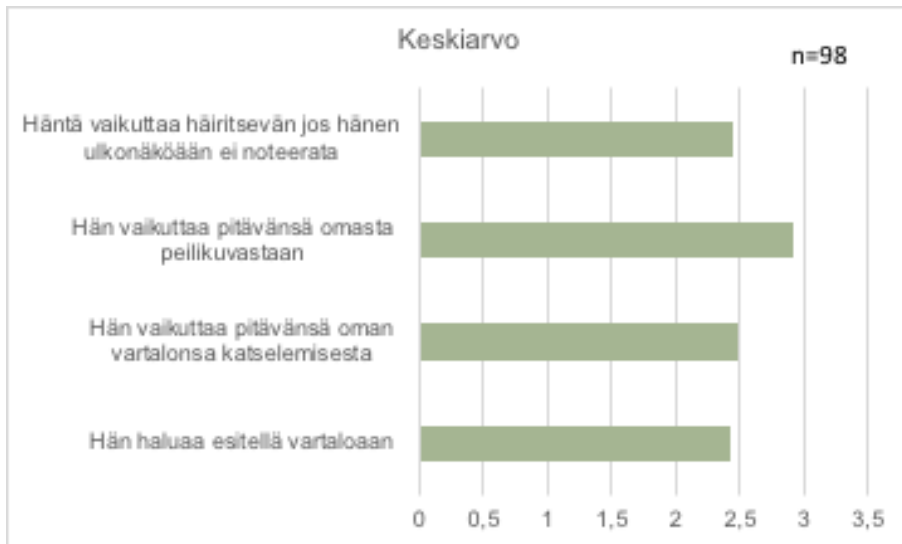
Kuvio 1. Vastaukset kysymykseen: Hänellä on voimakas tahto

Kuvioon 2 on kerätty niitä hankalaksi koetun henkilön ominaisuuksia, jotka saivat kyselytutkimuksessa seuraavaksi korkeimmat keskiarvot ja näin ollen kuvaavat vastaajien mielestä parhaiten hankalaksi koettuja ihmisiä. Esimerkiksi kysymys 'Hän ei vaikuta tyytyväiseltä, ennen kuin saa tahtonsa läpi' sai keskiarvon 4,51 ja vastaus on linjassa edellisen kohdan voimakastahtoisuuden kanssa.



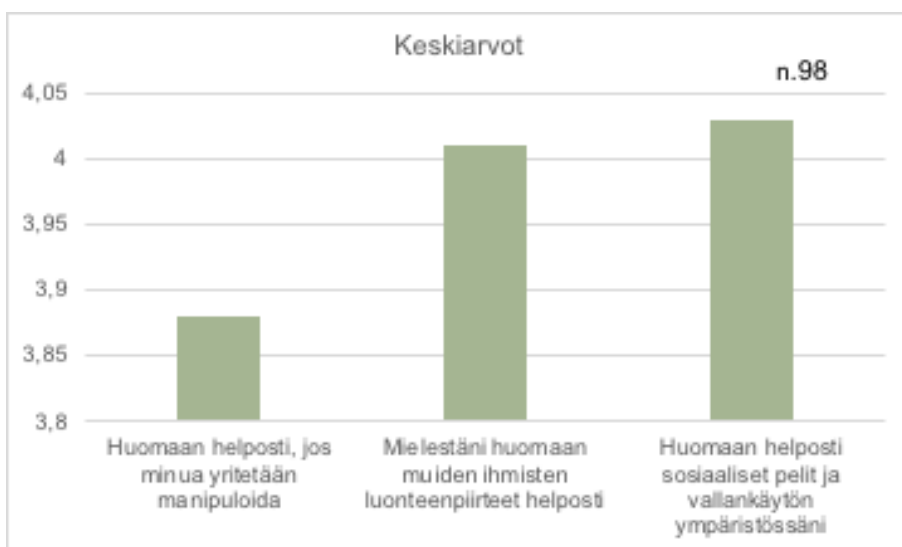
Kuvio 2. Hankalan ihmisen ominaisuuksia

Kuviosta 3 taas käy ilmi, että hankalina pidettyjen ihmisten ei nähty olevan erityisen kiinnostuneita omaan ulkonäköönsä kohdistuvasta huomiosta. Ulkonäköä koskeviin kysymyksiin vastaajat olivat antaneet keskiarvoltaan alle 3 suuruisia vastauksia. Tässä kysymyksessä useampi vastaaja oli valinnut vastausvaihtoehdon 'en osaa sanoa'.



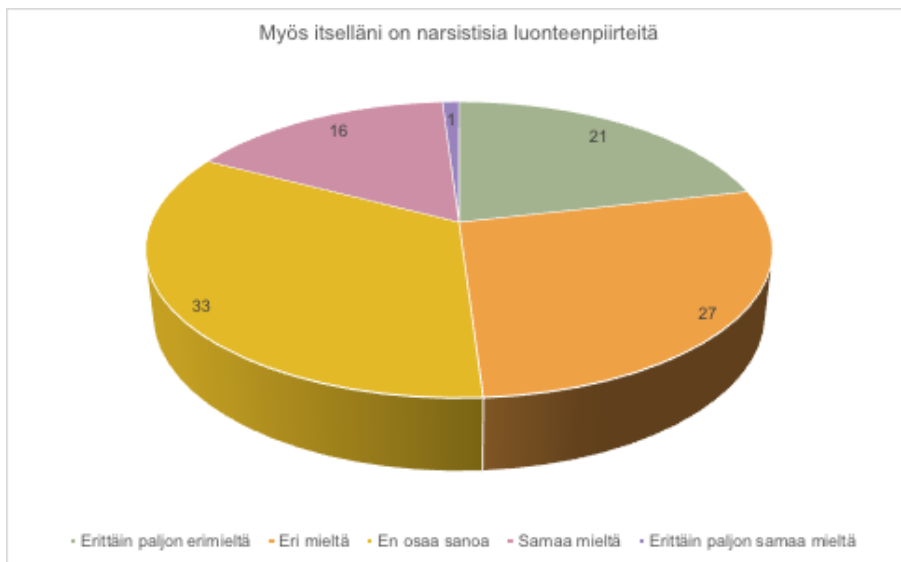
Kuvio 3. Vastaajien ulkonäköä koskevat vastaukset

Kuviossa 4 tarkastellaan väittämiä, joilla kuvataan kyselyyn vastaavan henkilön ominaisuuksia. Vastaajat pitivät itseään keskiarvoisesti hyvinä huomaamaan muiden ihmisten luonteenpiirteitä sekä itseensä kohdistuvia manipulointi ja vallan käyttö yrityksiä. Näihin kysymyksiin kukaan vastaajista ei ollut vastannut arvoa 1 (Erittäin paljon eri mieltä).



Kuvio 4. Vastaajien omat kyvykkyudet

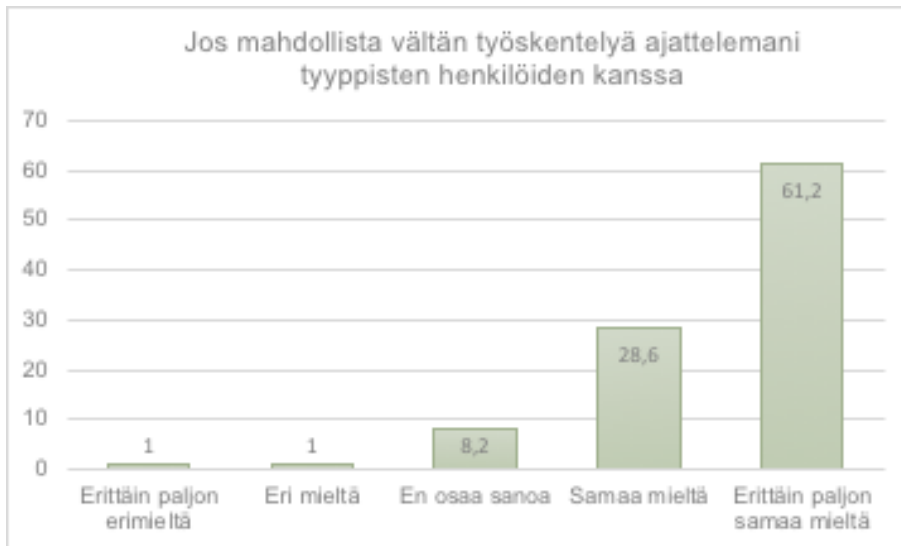
Sen sijaan kysymykseen omista narsistisista luonteenpiirteistä oli harva vastaaja vastannut omaavansa niitä. Kuviossa 5 nähdään, että vain 1 % vastaajista oli 'erittäin paljon samaa mieltä' siitä, että hänellä itsellään on narsistisia luonteenpiirteitä ja noin 16 % vastaajista oli 'samaa mieltä' väittämän kanssa. Noin puolet (49%) vastaajista oli väittämän kanssa joko 'erittäin paljon eri mieltä' tai 'eri mieltä'.



Kuvio 5 Vastaukset kysymykseen: Myös itselläni on narsistisia luonteenpiirteitä

Kuviosta 6 huomataan, että hankalana pidetyn ihmisen kanssa työskentelyn välttäminen on vastaajien keskuudessa erittäin yleistä. Lähes kaikki vastaajat olivat väittämän kanssa joko erittäin paljon samaa mieltä (61,2 %) tai samaa mieltä (28,6 %). Erittäin paljon eri mieltä ja eri mieltä oli vain 2 % vastaajista.

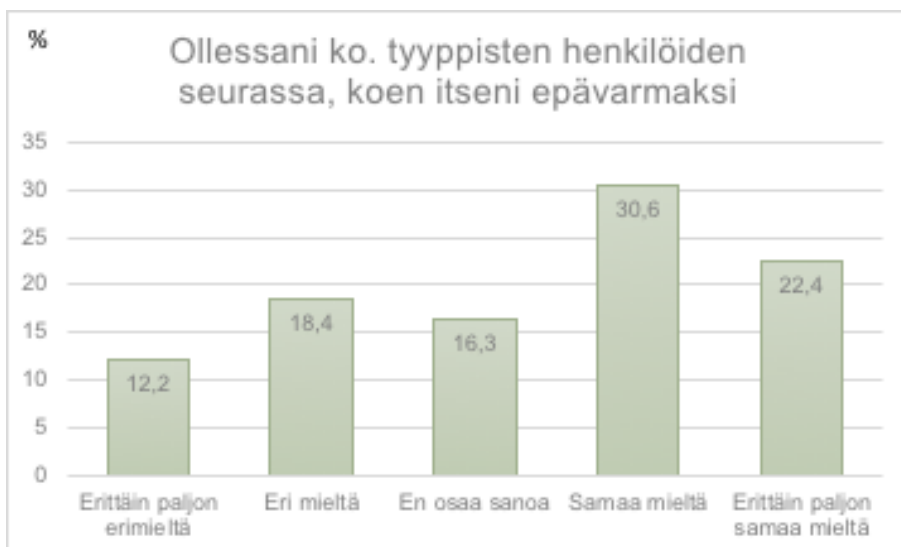
Myös avointen kysymysten vastaukset tukevat tämän kohdan vastauksia. Vastauksien mukaan hankalien ihmisten kanssa työskentelyä yritettiin myös vähentää niin minimiin, kuin mahdollista.



Kuvio 6. Työskentelyn välttely henkilöiden kanssa, %-vastaajista

Kuvio 7 taas kertoo, että jos vastaajat joutuivat työskentelemään hankalan ihmisen kanssa, noin puolet (53 %) koki itsensä epävarmaksi tässä seurassa. Noin kolmasosa vastaajista (30,6 %) oli kuitenkin sitä mieltä, etteivät tunteneet itseään tässä tilanteessa epävarmaksi.

Avoimien kysymyksiä vastauksissa oli luettavissa aiemmin kuvattuja, narsistin kanssa työskentelyyn viittaavia tapoja, kuten esimerkiksi hankalan henkilön myötäily ja hänen kehumisensa. Osa vastaajista on myös kuvannut tehneensä itsestään panssarin hankalan ihmisen ja itseään herkempien henkilöiden välille.



Kuvio 7. Itsensä epävarmaksi tunteminen

Kun verrataan vastaajan aiempaa kokemusta narsistisista henkilöistä kysymykseen hankalan ihmisen narsistisista piirteistä, huomataan että näillä tekijöillä on yhteys. Taulukossa 1 nähdään, että ne henkilöt, jotka ovat tavanneet paljon narsistisia ihmisiä, löysivät hankalana pitämästään ihmisestä myös narsistisia piirteitä.

Taulukko 1. Korrelaatio narsistisista piirteistä

		Correlations	
		D40. Ajatteleman henkilö omaa mielestäni paljon narsistisia luonteenpiirt eitä	D43. Olen tavannut narsistisia luonteenpiirt eitä omaavia henkilöitä paljon4: Samaa mieltä, 5: Erittäin paljon sama
D40. Ajatteleman henkilö omaa mielestäni paljon narsistisia luonteenpiirteitä	Pearson Correlation	1	,255*
	Sig. (2-tailed)		,011
	N	98	98
D43. Olen tavannut narsistisia luonteenpiirteitä omaavia henkilöitä paljon4: Samaa mieltä, 5: Erittäin paljon sama	Pearson Correlation	,255*	1
	Sig. (2-tailed)	,011	
	N	98	98

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Taulukossa 2 nähdään, että myöskin hankalana pidetyn ihmisen käyttäytyminen sekä narsistiset luonteenpiirteet korreloivat keskenään.

Taulukko 2. Korrelaatio käyttäytymisen ja narsististen piirteiden välillä

Correlations

		A3. Hän kehtaa käyttäytyä oikeastaan miten tahansa EXHIB	D40. Ajatteleman henkilö omaa mielestäni paljon narsistisia luonteenpiirteitä
A3. Hän kehtaa käyttäytyä oikeastaan miten tahansa EXHIB	Pearson Correlation	1	,263**
	Sig. (2-tailed)		,009
	N	98	98
D40. Ajatteleman henkilö omaa mielestäni paljon narsistisia luonteenpiirteitä	Pearson Correlation	,263**	1
	Sig. (2-tailed)	,009	
	N	98	98

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukosta 3 voidaan sen sijaan nähdä, että korrelaatiota ei löytynyt hankalan ihmisen narsististen luonteenpiirteiden ja siitä, että henkilöt kokisivat hänen kanssaan työskennellessä itsensä epävarmaksi.

Taulukko 3. Narsistiset piirteet ja epävarmuus

Correlations

		D42. Ollessani ko. tyyppisten henkilöiden seurassa, koen itseni epävarmaksi 4: Samaa mieltä, 5: Erittäin paljon sama	D40. Ajatteleman henkilö omaa mielestäni paljon narsistisia luonteenpiirteitä
D42. Ollessani ko. tyyppisten henkilöiden seurassa, koen itseni epävarmaksi 4: Samaa mieltä, 5: Erittäin paljon sama	Pearson Correlation	1	,080
	Sig. (2-tailed)		,431
	N	98	98
D40. Ajatteleman henkilö omaa mielestäni paljon narsistisia luonteenpiirteitä	Pearson Correlation	,080	1
	Sig. (2-tailed)	,431	
	N	98	98

7 Johtopäätökset

Hankalan ihmisen käyttäytymisen sallimiseen työpaikoilla voi löytyä erilaisia syitä, hankaluutta pidetään henkilön persoonallisuuspiirteenä tai piikittelyä henkilön tyylinä. Joillekin voidaan sallia huono käyttäytyminen, koska henkilöä pidetään erityisen hyvänä tai tärkeänä työntekijänä. (Vartia ym. 2016)

On kuitenkin selvästi nähtävissä, että hankalien ihmisten käyttäytyminen vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin ja heidän mielialansa vaihtelut tuovat haasteita työyhteisölle. Tämän vuoksi olisi tärkeää löytää syyt tällaisen käyttäytymisen takana ja pyrkiä pääsemään siitä eroon.

Kyselytutkimuksen vastauksista voidaan päätellä, että hankalina pidetyt ihmiset ovat useasti voimakastahtoisia. Muita heille tyypillisiä ominaisuuksia olivat halu toimia auktoriteettina sekä johtavassa asemassa. He eivät myöskään ole vaatimattomia ja pitävät siitä, kun heitä kehuaan. Näistä vastauksista voidaan löytää samankaltaisuuksia narsismia kuvaavien ominaisuuksien sekä työpaikkakiusaajien ominaisuuksien kanssa.

Eli vaikka kyselytutkimuksessa ei kysytty suoraan kiusaamisesta, voidaan kuitenkin nähdä, että ne piirteet, jotka tekevät ihmisestä muiden mielestä hankalan, ovat osittain samoja, joita myös kiusaajilla nähdään olevan.

Narsistisia piirteitä hankalana pidetyistä henkilöistä löysivät eniten ne, jotka olivat aiemmin tavanneet paljon narsistisia ihmisiä. Tähän saattoi olla syynä se, että heillä oli kyky tunnistaa nämä luonteenpiirteet. Myös niiden ihmisten, joiden nähtiin pystyvän käyttäytymään miten tahansa, nähtiin omaavan narsistisia piirteitä. Kuitenkaan näiden narsististen ihmisten kanssa työskentely ei saanut vastaajia tuntemaan itseään epävarmaksi.

Tutkimuksessa oli myös useampia kysymyksiä liittyen hankalana pidetyn ihmisen kiinnostuksesta omaa ulkonäköään kohtaan. Ainakaan tässä suomalaisille toteutetussa kyselyssä ei noussut millään tavalla esiin ulkonäkökeskeisyys hankalien ihmisten ominaisuutena.

Kun vastaajilta kysyttiin työskentelystä hankalien ihmisten kanssa, suurin osa vastaajista kertoi välttelevänsä tätä. Tämä oli myös yksi kiusauksen uhrien tapa reagoida kiusaukseen eli vetäytyä pois tilanteesta. Avoimista kysymyksistä kävi ilmi, että osa vastaajista oli ratkaissut ongelman hankaliin ihmisiin liittyen vaihtamalla toiseen työpaikkaan.

Kyselytutkimuksen vastauksista ei löydy juuri apua siihen, mitkä tekijät mahdollistavat hankalien ihmisten käyttäytymisen ja miten hankalan ihmisen toimintaan voidaan puuttua.

Voidaan kuitenkin olettaa, että hankalien ihmisten käyttäytymisen mahdollistavat samankaltaiset tekijät, jotka mahdollistavat kiusaamisen työpaikoilla. Eli jos organisaatiossa on muitakin ongelmia, organisaatiomuutoksia, konflikteja roolien välissä tai vaikka tuore esimies, voi hankalien henkilöiden käyttäytymiseen olla hankalampaa puuttua.

Yritysten pitäisi pyrkiä luomaan yritykseen avoin ja suora kommunikointiväylä hankalien ihmisten toiminnan esille tuomiseen. Esimiesten olisi syytä korostaa, että heille voi aina tulla puhumaan näissä tilanteissa ja he voivat viedä asioita eteenpäin. Tämän lisäksi olisi hyvä olla väylä, jota kautta asioista voi ilmoittaa myös nimettömänä.

Mikäli työpaikalla on sovittu tietyistä pelisäännöistä, on hankalan ihmisen toimintaan helpompaa puuttua. Kun yhteisesti on sovittu tietyistä tavoista tehdä töitä ja siitä, kuinka toisia ihmisiä kohdellaan työpaikalla, on esimiehen helpompi osoittaa se toiminta, joka ei ole näiden sovittujen toimintatapojen mukaista. Näissä tilanteissa vaaditaan hyvää esimiestyötä ja mahdollisesti järeitäkin toimia, jotta haitallinen toiminta saadaan loppumaan. Pahimmassa tapauksessa hankalalle henkilölle on annettava varoitus tai jopa potkut.

Kun hankalasta henkilöstä päästää eroon yhdellä työpaikalla, voi sama tilanne olla edessä hänen seuraavassa työpaikassaan. Eli ongelma ei ole ratkennut, vaan se on vain siirtynyt toiseen paikkaan. Mikäli mahdollista, niin organisaatioiden kannattaisikin rekrytointiprosessissa pyrkiä saamaan rekrytoitavasta henkilöstä tietoa tämän entisiltä kollegoilta ja esimiehiltä. Näin voitaisiin välttyä kalliiksi tulevilta virherekrytoinneilta.

Puhuttaessa hankalasta ihmisestä, pitää myös muistaa, että hankala ihminen ei välttämättä itse näe omaa hankaluuttansa. Kuten aiemmin kuvatuissa kiusaamistilanteissa, myös hankalaksi koettu henkilö voi kokea itse asiat toisin. Näissä tilanteissa voisi auttaa faktaperäinen keskustelu ja asioiden esille tuominen. Toisaalta avointen kysymysten vastauksista oli nähtävissä, että vastaajat kokivat, ettei hankalaa ihmistä pysty muuttamaan eli asioiden esille nostaminen ei välttämättä kaikissa tilanteissa johda hankalan ihmisen käyttäytymisen muuttumiseen.

Yksi vaihtoehto hankalan henkilön aiheuttamien ongelmien ratkaisemiseen, on henkilön työnkuvan vaihtaminen. Jos henkilöllä on esimerkiksi hankaluuksia tulla toimeen ja tehdä yhteistyötä muiden ihmisten kanssa, voisiko hänen työtehtäviään muuttaa niin, että hän voisi työskennellä itsenäisemmin.

Avointen kysymysten vastauksista löytyi myös yksi keino vähentää hankalien ihmisten aiheuttamia ongelmia. Koska osa ihmisistä kestää huonoa käytöstä paremmin, kuin toiset, ovat nämä vahvemmat ihmiset tehneet itsestään kilpiä heikompien henkilöiden suojaksi. Tällaisena henkilönä voisi toimia esimerkiksi esimies, jos hankalasta ihmisestä on vaikea päästä eroon ja hän haluaa turvata muiden työntekijöidensä työrauhan.

Koska kyselytutkimuksessa ei tutkimuksen arkaluontoisuuden vuoksi kysytty vastaajien taustamuuttujia, on kyselyn tulosten yleistettävyyttä perusjoukkoon hankala arvioida. Myöskään vertailua eri ryhmien välillä ei tästä syystä ole mahdollista tehdä. Näiden vertailujen tekeminen toisi tutkimukselle syvyyttä ja jatkossa kannattaisikin mielestäni kerätä vastaajilta myös nämä taustamuuttujat. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla vertailu eri maiden ja erityisesti alkuperäisen amerikkalaisen tutkimuksen tuloksiin.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521419874>. Luettu 23.8.2020
- Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Alma Media Oy. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JAHBJXFUG#/kohta:POMO\(\(20\)PUUN\(\(20\)JA\(\(20\)KUOREN\(\(20\)V\(\(c4\)LISS\(\(c4\)\)\(\(20\)piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JAHBJXFUG#/kohta:POMO((20)PUUN((20)JA((20)KUOREN((20)V((c4)LISS((c4))((20)piste:b4). Luettu 13.4.2020
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:TY\(\(d6\)ILMAPIIRI\(\(20\)KUNTOON\(\(20\)piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:TY((d6)ILMAPIIRI((20)KUNTOON((20)piste:b4). Luettu 8.5.2020
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisen kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen palautevuorovaikutuksesta. Monografia. Luettavissa: https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=HfzNbeTu3IkC&oi=fnd&pg=PA196&dq=Innostava,+lannistava,+helpottava+palaute+:+alaisten+kokemuksia+ja+näkemyksiä+esimiehen+ja+alaisen+välisestä+palautevuorovaikutuksesta&ots=OcQiXbSkCM&sig=wuA8ixSkNNxKdJT6oxP6tIF11Bs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true. Luettu 10.4.2020
- Birkeland Nielsen, M. 2012. Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26, 4, s. 309-332. Luettavissa: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2012.734709?casa_token=b1njCXym5S0AAAAA%3ALHQ_RnFJmnr7QhxYgmP6pHAFqj6d-x5cEg8yGWmmbjy1D3J6PzSHfjS-6yyzhJdqX8Ncu8uJA&. Luettu 23.4.2020
- Djurkovic, N., McCormack, D., Casimir, G. 2005. The behavioral reactions of victims to different types of workplace bullying. *International Journal of Organization Theory and Behaviour*, 8, 4, s. 439-460. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/IJOTB-08-04-2005-B001/full/pdf?title=the-behavioral-reactions-of-victims-to-different-types-of-workplace-bullying>. Luettu 23.4.2020
- Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. Helsingin seudun kauppakamari. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/hyva-paha-pomo-2014#kohta:Hyv\(\(e4\)\)\(\(20\)paha\(\(20\)pomo](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/hyva-paha-pomo-2014#kohta:Hyv((e4))((20)paha((20)pomo). Luettu 8.5.2020
- Hauge, J., Skogstad, A., Einarsen, S. 2007. Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21, 3, s. 220-242. Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678370701705810>. Luettu 22.7.2020

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Talentum Media Oy. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAXBBXATFFEEFG#kohta:ESIMIESTY\(\(d6\)N\(\(20\)VAIKEUS\(\(20\)JA\(\(20\)VIISAUS\(\(20\)piste:b1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAXBBXATFFEEFG#kohta:ESIMIESTY((d6)N((20)VAIKEUS((20)JA((20)VIISAUS((20)piste:b1). Luettu 15.11.2020

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Talentum Media Oy. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DACBBXXUBGAJ#kohta:IHMISTEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)JATKUV A\(\(20\)MUUTOS\(\(20\)piste:b474](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DACBBXXUBGAJ#kohta:IHMISTEN((20)JOHTAMINEN((20)JA((20)JATKUV A((20)MUUTOS((20)piste:b474). Luettu 22.8.2020

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www-booky-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/lainaa/1192>. Luettu 26.9.2020

Khalib, A. & Ngan, H. 2006. Workplace bullying: Time to understand its roots. Malaysian Journal Of Community Health, 12, s.1-9. Luettavissa: [http://journalarticle.ukm.my/4482/1/Vol12\(1\)-Rizal.pdf](http://journalarticle.ukm.my/4482/1/Vol12(1)-Rizal.pdf). Luettu 23.4.2020

Koivisto, T. 2014. Esimies työpaikkakiusaajana: positiot ja tarinalinjat kiusattujen työntekijöiden kertomuksissa. Pro gradu -tutkielma. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/44829/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201412093450.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 24.5.2020

Kuenzi, M. 2008. An integrated model of work climate. University of Central Florida. Luettavissa: http://etd.fcla.edu/CF/CFE0002032/Kuenzi_Maribeth_L_200805_PhD.pdf. Luettu 14.11.2020

Kujala, J. 2017. Töissä Kafkan maailmassa: työntekijöiden kuvauksia huonoista johtamiskäytännöistä. Pro gradu –tutkielma. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101537/GRADU-1497515209.pdf?sequence=1>. Luettu 24.5.2020

Liefooghe, A. & Mac Davey, K. 2010. The Language and Organization of Bullying at Work. Administrative Theory & Praxis, 32,1, s. 71-95. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/PrimoRecord/pci.proquest518036168>. Luettu 23.4.2020

Maccoby, M. 2004. Narcissistic Leaders – The Incredible Pros, the Inevitable Cons. Harvard Business Review, 82,1, s. 92-101. Luettavissa:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33190684/Narcissistic_leaders.pdf.

Luettu 11.5.2020

McCormack, D., Djurkovic, N., Nsubuga-Kyope, A., Casimir, G. 2018. Workplace bullying: The interactive effects of the perpetrator's gender and the target's gender. *Employee Relations*, 40, 2, s. 264-280. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/ER-07-2016-0147/full/pdf?title=workplace-bullying-the-interactive-effects-of-the-perpetrators-gender-and-the-targets-gender>. Luettu 23.4.2020

Nair, R. 2006. Climate studies and associated best practices to improve climate issues in the workplace. IBM. Luettavissa:

<https://journals.psu.edu/wepan/article/download/58471/58159>. Luettu 13.4.2020

Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöstutkimus. Luettavissa:

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 13.4.2020

Pynnönen, A. 2012. TUNNISTETTU VAAN EI TUNNUSTETTU: huonon johtajan etsintää teoriasta ja diskurssista. Pro Gradu -tutkielma. Luettavissa:

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37841/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201205151662.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 13.4.2020

Sacher, A. 2009. Organisation Climate and Managerial Effectiveness. Global Media.

Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=3011137>.

Luettu 8.5.2020

Työterveyslaitos. Kiusaamien ilmeneminen. Luettavissa:

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen/ilmenemismuotoja/>. Luettu 13.4.2020

Vartia, M., Olin, N., Kalavainen, S., Joki, M. & Pahkin, K. 2016. Katkaise kiusaamisen kierre: Epäasiallisen kohtelun nollatoleranssin vahvistaminen työpaikalla.

Työterveyslaitos. Luettavissa:

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/224442/114111-loppuraportti-Katkaise_kiusaamisen_kierre_A.pdf?sequence=1. Luettu 2.11.2020

Vartia-Väänänen, M. 2003. Workplace bullying – A study on the work environment, well-being and health. Finnish Institute of Occupational Health. Luettavissa:

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19884/workplac.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Luettu 12.4.2020

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja Kehitä. PS-Kustannus. Luettavissa:

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>. Luettu 2.11.2020

Willcoxson, L & Millet, B. 2000. The management of organizational culture. Australian Journal of Management & Organisational Behaviour, 3, 2, s. 91-99. Luettavissa:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.468.9034&rep=rep1&type=pdf>.

Luettu 14.11.2020