



KUN POMO KIUSAA

Sosiaalialan ammattilaisten kokemuksia työpaikkakiusaamisesta

Pauliina Kuikka

Opinnäytetyö
Marraskuu 2012
Sosiaalialan koulutusohjelma
Tampereen ammattikorke-
koulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma

KUIKKA, PAULIINA:

Kun pomo kiusaa

Sosiaalialan ammattilaisten kokemuksia työpaikkakiusaamisesta

Opinnäytetyö, 51 sivua, 2 liitesivua.
Marraskuu 2012

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda mahdollisimman autenttinen ja kokonaisvaltainen kuva esimiestensä kiusaamisen kohteeksi joutuneiden sosiaalialan ammattilaisten tilanteesta. Tarkoituksena oli selvittää kiusaamisen muotoja ja sen yksilöllisiä vaikutuksia kunkin kohdehenkilön elämään. Lisäksi selvitettiin työssä jaksamiseen liittyviä seikkoja ja kartoitettiin jokaisen nykytilannetta.

Opinnäytetyön aineisto koottiin teemahaastattelua hyväksikäyttäen. Aineistoa varten haastateltiin yhteensä neljää sosiaalialan ammattilaista. Aineiston analysoinnin apuna on käytetty teemoittelua. Opinnäytetyön teoreettinen osuus keskittyy työpaikkakiusaamiseen liittyvien asioiden ohella hyvään johtajuuteen ja alaisuuteen.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että työpaikalla, esimiehen toimesta tapahtuva kiusaaminen vaikuttaa alaisiin monin eri tavoin ja mahdollisesti hyvin kauaskantoisin seurauksin. Kiusaamisella on vaikutusta sekä työskentelyn tehokkuuteen että jokaisen tutkimukseen osallistuneen vapaa-aikaan. Tulokset osoittavat myös, että alaisten on vaikeaa vaikuttaa vallitsevaan tilanteeseen, mikä mahdollistaa esimiehen käytöksen.

Asiasanat: työpaikkakiusaaminen, esimies, työssä jaksaminen, työilmapiiri, työyhteisö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Social Services

KUIKKA, PAULIINA:
When the Boss bullies
Social Service Professionals' Experiences of Work Place Bullying

Bachelor's thesis, 51 pages
November 2012

The goal of this thesis was to create as authentic and comprehensive an image as possible of a situation where social service professionals are subjected to bullying by their superiors. The intention was to examine the different forms of bullying as well as the individual effects it has had on each of the subjects' personal life. Different aspects of work-related stress were also investigated and the subjects' current situation was mapped out.

The theoretical underpinnings of the study were good leadership and subordination in addition to aspects relating to work place bullying. The data was collected in theme interviews. Four social service professionals were interviewed. The data was analyzed by using thematic analysis.

The results indicate that bullying at the work place done by a superior has various, possibly long-lasting, effects on the subordinates' lives. Bullying seemed to affect both the subordinates' work efficiency and their free time. The results also suggest that it is difficult for subordinates to change the status quo, which makes the behavior of the superior possible.

Keywords: work place bullying, superior, work-related stress, work atmosphere, work community

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	5
2. TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN	6
2.1 Määritelmä	6
2.2 Mitä laki sanoo?	7
2.3 Miten kiusaaminen ilmenee?.....	8
2.4. Mistä kiusaaminen voi johtua?.....	9
2.5 Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen	10
2.6 Työpaikkakiusaamisen seuraamuksia	12
2.7 Työhyvinvointi.....	13
3. JOHTAJUUS	16
3.1 Mihin johtajaa tarvitaan?.....	17
3.2 Millainen on hyvä johtaja?.....	18
3.3 Millainen on hyvä alainen?	21
3.4 Hyvät esimiestaidot vs. Hyvät alaistaidot	22
4. OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS	24
4.1 Tutkimustehtävä.....	24
4.2 Aineiston kerääminen.....	25
4.3 Aineiston teemoittelu	26
4.3.1 Kiusaamisen muodot.....	27
4.3.2 Kiusaamisen vaikutus työpanokseen	30
4.3.3 Työstä saatava palaute.....	31
4.3.4 Ilmapiiri työpaikalla	33
4.3.5 Työssäjaksamisen keinot.....	35
4.3.6 Vaikutus vapaa-aikaan	37
4.3.7 Suhtautuminen esimieheen	38
4.3.8 Kiusattujen ongelmanratkaisumallit.....	40
5. POHDINTAA	44
LÄHTEET.....	48
LIITTEET	50

1. JOHDANTO

Ei tarvitse kovinkaan kauan katsoa TV:tä, lukea lehtiä tai selailla internetiä, kun törmää sanaan kiusaaminen. Jo päiväkodissa joku saattaa joutua kiusaamisen kohteeksi. Sama jatkuu koulussa, armeijassa ja myöhemmin työelämässä. Koulukiusaamisesta on puhuttu jo kauan ja sitä on yritetty ennaltaehkäistä ja uhreja auttaa jo usean vuosikymmenen ajan. Työpaikkakiusaamisesta keskustelu on suhteellisen uutta ja keinoja sen torjumiseksi on alettu vakavammin pohtia vasta viime vuosituhaten lopussa. Keskeisimmät työpaikkakiusaamista koskevat säädökset Suomessa ovat 2000-luvulta.

Olen opintojeni aikana suorittanut useita työharjoittelujaksoja erilaisissa sosiaalialan organisaatioissa. Olen viihtynyt useimmissa paikoissa oikein hyvin ja saanut kokemuksen hyvin toimivasta työympäristöstä sekä terveestä ja työntekijöiden hyvinvointia tukevasta ilmapiiristä. Eräs harjoittelukokemukseni oli kuitenkin siinä mielessä erilainen, että ryhdyin omatoimisesti etsimään tietoa työpaikkakiusaamisesta ja siihen puuttumisesta. Suurimmassa osassa ohjeita neuvottiin työntekijää ottamaan yhteyttä esimieheen ja lähtemään sitä kautta purkamaan tilannetta. Tiedän tuttavapiiristäni henkilöitä, jotka ovat joutuneet nimenomaan esimiehensä kiusaamisen kohteeksi. Tällöin yleiset toimenpideohjeet ovat mahdottomia noudattaa, sillä esimies ei olekaan osa ratkaisua, vaan osa ongelmaa.

Kiinnostuin aiheesta siinä määrin, että halusin haastatella yllämainittuun tilanteeseen ajautuneita henkilöitä heidän yksilöllisistä kokemuksistaan ja koota niitä työhöni. Neljän henkilön kokemuksista ei voi tehdä minkäänlaisia yleistyksiä, mutta jonkinlaisia suuntaviivoja ne antavat siihen, millaista on työskennellä kiusaavan esimiehen alaisuudessa.

2. TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN

Suomi on Euroopan Unionissa Euroopan johtava kiusaamismaa. Joidenkin tutkimusten mukaan jopa 50 % naistyöntekijöistä on ilmoituksensa mukaan joskus kokenut kiusaamista tai häirintää työpaikallaan. Laajemmissa otantatutkimuksissa on päädytty hieman pienempiin prosenttilukuihin: 30–40 % suomalaisista työntekijöistä on joutunut kiusatuiksi. Lukumääräisesti tämä tarkoittaa melkein puolta miljoonaa ihmistä. Työterveyslaitoksen tutkimuksissa jatkuvaa työpaikkakiusaamista sanoo kokevansa yli 100000 henkilöä. (Korhonen 2009, 45.)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman työolobarometrin 2011 mukaan työpaikkakiusaamista on havaittu aiempaa useammin. Vastaajista lähes 30 % on havainnut ainakin joskus työpaikallaan kiusaamista työtovereiden taholta. Julkisella sektorilla kiusaamista koetaan enemmän kuin yksityisellä sektorilla. Kiusaamisen kohteena ovat useammin naiset. (<http://www.tem.fi/?s=2467> & 89506_m=105232 19.6.2012). Kiusaaminen näyttää 2000-luvulla lisääntyneen julkisella sektorilla, kunta- ja valtiotyöpaikoilla. Sitä esiintyy yleisesti mm. sosiaali-, terveys- ja opetustoimessa sekä seurakuntien työpaikoilla. (Kess & Kähönen 2010, 2.)

2.1 Määritelmä

1990-luvulla Suomessa alettiin puhua henkisestä väkivallasta työssä. Väkivalta-sana koettiin monesti liioitteluna, vaikka ihmiset, jotka olivat työssään joutuneet jatkuvan loukkaamisen, mitätöinnin tai muunlaisen negatiivisen käyttäytymisen kohteeksi, pitivät sanaa oikeutettuna. 1990-luvun puolivälissä yleistyi sana työpaikkakiusaaminen. Termejä häirintä ja epäasiallinen kohtelu käytetään myös yleisesti. Tarkoitetaanko kaikilla termeillä samaa vai onko esimerkiksi henkinen väkivalta pahempi asia kuin häirintä? Yhtä, pätevää

ja yhteisesti sovittua määritelmää kiusaamiselle ei ole. Kaikille eri määritelmille voidaan yhteisenä tekijänä pitää tilannetta, jossa joku joutuu toistuvasti ja pitkän aikaa kielteisen, loukkaavan tai alistavan käyttäytymisen kohteeksi. (Vartia ym. 2008, 7.)

Camilla Reinboth määrittelee teoksessaan Tunnista ja torju työpaikkakiusaaminen (s. 14–15) työpaikkakiusaamisen seuraavasti: työpaikkakiusaaminen on yhden tai useamman henkilön epäasiallista käyttäytymistä, joka kohdistuu yhteen tai useampaan henkilöön ja jonka kohde kokee loukkaavana ja häiritsevänä. Toiminta on jatkuvaa ja toistuvaa ja sen kohde kokee, ettei pysty puolustautumaan sitä vastaan.

2.2 Mitä laki sanoo?

Työpaikkakiusaamista alettiin säädellä lailla Suomessa vasta vuonna 2003, jolloin työturvallisuuslakiin lisättiin häirintää ja epäasiallista kohtelua koskeva säännös: "Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa, hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi." (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738)

Työturvallisuuslain 25 §:ssä on toinen työpaikkakiusaamisen liittyvä säännös: "Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi ja vähentämiseksi". (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Laissa ei määritellä, mitä häirinnällä ja muulla epäasiallisella kohtelulla tarkoitetaan niiden moninaisuuden vuoksi ja siksi, että ne yleensä ovat tunnistettavissa. Työturvallisuuslain soveltamisopas vuodelta 2002 toteaa, että häirintä on esimerkiksi sanoin, toimin tai asentein loukkaavaa käyttäytymistä, joka jatkuvana tai säännöllisenä aiheuttaa haittaa tai vaaraa

kohteen terveydelle. Epäasiallinen kohtelu voi olla esimerkiksi henkilön työsuorituksen jatkuvaa ja perusteetonta arvostelua, mustamaalaamista tai työyhteisöstä eristämistä. (Vartia ym. 2008, 10.)

Työturvallisuuslaki on kokonaisuudessaan sellainen, ettei se juurikaan näytä kiinnittävän huomiota henkiseen ja sosiaaliseen kuormittavuuteen. Tämä johtunee siitä, että työpaikkakiusaamisen määrittäminen on hankalaa. Täytyy kuitenkin muistaa, että laki tarkoittaa myös psyykkistä työturvallisuutta. (Kess & Kähönen, 2010, 18.)

2.3 Miten kiusaaminen ilmenee?

Työpaikkakiusaamisen yleisiä muotoja ovat esimerkiksi suorat sanalliset loukkaukset ja julkiset nöyryyttämiset, sosiaalinen eristäminen, eleet, ilmeet ja puhumattomuus. Tekniikan kehittymisen myötä uusia ilmiöitä ovat tekstiviestit ja netin kautta tapahtuva häirintä. Pahin kiusaamisen muoto on fyysinen loukkaaminen, joka ilmenee erityisesti seksuaalisen häirinnän tapauksissa. Yleistä on myös vaikeuttaa työntekijän työn suorittamista jättämällä kertomatta oleellisia tietoja tai syrjimällä häntä muuten. Työntekijän työtehtäviä voidaan muuttaa, vähentää tai yksipuolistaa kiusaamistarkoituksessa. (Kess & Kähönen 2010, 6.)

Joka päivä noin 14000 suomalaista palkansaajaa kokee olevansa henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteena työpaikallaan. Useimmiten kiusaajana on yksi tai useampi työtoveri. Seuraavaksi yleisin on tapaus, jossa kiusaamiseen syyllistyy lähin esimies. Kiusaamista esiintyy keskimääräistä useammin työpaikoilla, joilla on muun muassa rooliristiriitoja, uhkaa, epävarmuutta ja epätietoisuutta. Työntekijät kilpailevat keskenään ja työtä on jatkuvasti liian paljon tai se on äärimmäisen vaikeaa.

(Kiusaaminen työpaikoilla. Näin toimit kun sinua kiusataan 2011.)

Työpaikkakiusaaminen on jatkuvaa, tarkoituksellista, kielteistä ja loukkaavaa. Se saattaa kohteensa puolustuskyvyttömään asemaan ja aiheuttaa hänelle kielteisiä seuraamuksia. (Kess & Kähönen, 2010, 25–27.) Tämä on tärkeä muistaa, kun arvioidaan, onko kyseessä

työpaikkakiusaaminen. Kaikki työyhteisön ihmissuhdeongelmat eivät ole työpaikkakiusaamista. Vaikka työpaikalla tapahtuu asioita, jotka joistakin tuntuvat epäoikeudenmukaisilta tai epämiellyttäviltä, ei silti aina ole kysymys kiusaamisesta. Esimiehellä on esimerkiksi oikeus jakaa työtehtäviä, määritellä työvuoroja ja -aikoja, lomajärjestelyjä jne. ja nämä saattavat joskus tuntua vääriä tai epärealistisilta. Esimiehellä on myös oikeus puuttua tehtyihin virheisiin ja antaa negatiivistakin palautetta työtehtävistä. Myöskään yksittäisissä riitatilanteissa tai erilaisten toimintatapojen törmäyksissä ei ole kysymys kiusaamisesta. (Vartia ym. 2008, 19.)

2.4. Mistä kiusaaminen voi johtua?

Kiusaaminen voi saada alkunsa epäselvästä työnkuvasta: työntekijä ei tiedä vastuitaan ja tehtäviään. Työpaikalla ei toimi tiedonkulku ja työntekijät kokevat, ettei heitä kuunnella. Työ on liian kuormittavaa, vaikeaa tai sitä on liikaa. Työntekijät kokevat vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi ja työn jatkuvuus on epävarmaa. Koetaan, että työpaikasta joudutaan kilpailemaan työkavereiden kanssa. Esimiehen johtajuudessa on toivomisen varaa ja työpaikalla on huono työilmapiiri. (Vartia ym. 2008, 27–28.) Taru Kaivola ja Heikki Launila määrittelevät teoksessaan Hyvä työpaikka (2007) työhyvinvointia useasta näkökulmasta. Ihminen, joka kokee voivansa vaikuttaa oman työhönsä, kestää paremmin kuormitusta kuin sellainen, jolle työn ehdot ja tekeminen sanellaan. Yksi tärkeä pahoinvoinnin syy on, että ihminen ei saa toimia oman työtapansa mukaisesti eikä säädellä tekemistä itselleen soveltuvalla rytmillä. Jos ihminen ei saa työstä oman tekemisen kokemusta, työ on hänelle orjuutta. Työtyytyväisyyden tärkein tekijä on tutkimusten mukaan työn kokeminen mielekkääksi. Johtajuus on suurin syy siihen, ettei näin tapahdu. Esimiehen puutteelliset sosiaaliset taidot johtavat siihen, ettei hän osaa kuunnella alaisiaan tai kohdella näitä inhimillisesti ja oikeudenmukaisesti. (s. 129–130).

Kiusaajan motiivina voi olla viedä toiselta työntekijältä tämän työtehtävät tai saada itse esimiesasema savustamalla esimies pois työstään. Kateutta pidetään yleisenä syynä kiusaamiseen. Myös ennakkoluulot aiheuttavat kiusaamista: työkaveriin voidaan suhtautua epäluuloisesti tämän uskonnon, maahanmuuttajataustan, seksuaalisen suuntautuneisuuden tai poliittisen kannan takia. Myös liiallisena pidetty ahkeruus ja tunnollisuus voi joissain työyhteisöissä aiheuttaa kiusaamista. (Vartia ym. 2008, 29–31.)

2.5 Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen

Työnantaja on velvollinen huolehtimaan siitä, että jokainen voi tehdä työtä työpaikallaan turvallisesti. Jotta työpaikkakiusaaminen voidaan lopettaa, se täytyy tunnistaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esimies on tässä avainasemassa. Esimiehen tulee olla tietoinen paitsi työntekijöiden velvollisuuksista myös heidän oikeuksistaan ja toimia niin, että ne toteutuvat. Laissa kielletään syrjintä ja velvoitetaan kohtelevaan kaikkia tasapuolisesti: ”Työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa työntekijöitä eri asemaan iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi. Määräaikaisissa ja osa-aikaisissa työsuhteissa ei saa pelkästään työsopimuksen kestoajan tai työajan pituuden vuoksi soveltaa epäedullisempia työehtoja kuin muissa työsuhteissa, ellei se ole perusteltua asiallisista syistä. Työnantajan on muutoinkin kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, ellei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua.” (Kess & Kähönen 2010, 75–76.)

Työntekijän perustavanlaatuinen oikeus on olla joutumatta kiusaamisen tai muun epäasiallisen kohtelun kohteeksi työssään. Jos näin kuitenkin tapahtuu, työnantajan

velvollisuus on välittömästi ilmoituksen saatuaan puuttua tapahtuneeseen. Mitä tarkoittaa välittömästi? Tähän laki ei anna suoraa vastausta, joten voitaneen olettaa, että kohtuullinen aika on sama kuin esimerkiksi työsuhteen purkamisaika, joka on 14 päivää siitä, kun sopijapuoli saa tiedon purkamisperusteen täyttymisestä. (sama 80–81.)

Koska esimies on se taho, jonka puoleen kiusaamistapauksissa tulee ensisijaisesti kääntyä, hänellä pitää olla jonkinlainen toimintamalli tällaisten tilanteiden varalle. Siihen kirjataan keinot kiusaamisen ja epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn. Siitä on hyvä muistuttaa alaisia säännöllisesti. Myös kehityskeskustelu on oiva foorumi ottaa esille työilmapiiri ja kunkin työntekijän käsitys ihmisten välisistä suhteista ja yhteistyön toimivuudesta. Työntekijöille on hyvä muistuttaa, että esimiehen lisäksi myös työsuojeluvaltuutettu tai työterveyshuolto ovat tahoja, joiden puoleen voi kääntyä kokiessaan työpaikkakiusaamista. Tärkeää on, että puuttumalla esille tullessiin kiusaamistilanteisiin heti, välitetään työyhteisöön viesti, että tilanteisiin suhtaudutaan vakavasti, eivätkä ne ole hyväksyttäviä missään olosuhteissa. (Vartia ym. 2008, 23–25.)

Kaarina Korhonen kiinnittää teoksessaan *Kiusaajat kuriin* (2009) huomiota muutamaa perustotuuteen, jotka tulee riittävän jämäkästi saattaa työyhteisön tietoon. Työyhteisössä ei saa hyväksyä toisten sanatonta vieroksumista tai työnjakoa niin, että joku saa kaikki vähäpätöiset tai hölmöt tehtävät. Jos kollegat arvostelevat jonkun työtaitoja, heille on tehtävä selväksi, että jokainen on rekrytoitu työhön täysin pätevänä ja kykenevänä suoriutumaan tehtävistään. Jokaisen tulee tietää, ettei esimies hyväksy minkäänlaista syrjintää tai asiattomuuksia työyhteisössä. Huomionarvoinen asia on se, että yksilöiden välillä voi olla kilpailua, mutta sen tulee olla rehtiä ja reilua. Kukaan ei selviä työstään yksin, vaan menestys tulee kaikkien yhteisestä työpanoksesta. (s. 155 – 156.)

2.6 Työpaikkakiusaamisen seuraamuksia

Suomalaiset ovat jo vuosien ajan olleet huolissaan työelämän stressaavuudesta. EVA:n tutkimuksessa 82 % suomalaisista kokee, että työpaikoilla työskennellään ylikierroksilla ja niin kovan paineen alla, että loppuun palaminen on todellinen uhka. Joka toinen kokee kiireen lisääntyneen ja 29 % kokee, että työ merkitsee ainakin jossain määrin alinomaista rääkkiä tai jatkuvaa räsytystä. 18 % on kokenut työssään vähintään jossain määrin epäoikeudenmukaista kohtelua tai perusteetonta vähättelyä. (Haavisto 2010, 35 – 36, 63, 65.)

Työpaikalla kiusatuksi joutuminen nostaa stressitasoa, joka lisää sekä lievempien että vakavampien sairauksien riskiä. Ellei kiusaamiseen puututa, lievempikin stressi muuttuu vähitellen pahanlaatuisemmaksi. Ahdistus, pelot, unettomuus, paniikkihäiriöt pahoinvointi, syömishäiriöt, masennus, persoonallisuuden muutokset, korkea verenpaine, sydämentykytys ja jälkitraumaattiset oireyhtymät voivat olla oireita, joita saattaa olla vaikea ymmärtää kiusaamisen seurauksiksi. (Korhonen 2009, 127 -128.) Pitkään jatkunut stressi voi altistaa sydän- ja verisuonitaudeille ja metabooliselle oireyhtymälle, joka puolestaan aiheuttaa mm. 2-tyyppin diabetesta ja lisääntyvää sydänkuolleisuutta. (Kasslin-Pottier 2009, 73.)

Työperäinen pitkäaikainen stressi voi laukaista varsinaisen työuupumuksen. Yleisimpiä syitä ovat Uusitalon (2006) mukaan epävarmuus, riittämättömyyden tunteet, turhautuminen, epäoikeudenmukaisuuden tunne, huono työilmapiiri, työpaikkakiusaaminen ja sukupuolinen häirintä. (Uusitalo 2006, 18, 21.)

Työuupumus ilmenee uupumusasteisena väsymyksenä sekä kyynistymisenä ja ammatillisen itsetunnon laskuna. Lievästä työuupumuksesta kärsii jopa 25 % ja vakavasta 3 % työntekijöistä. (Kasslin-Pottier 2009, 72.)

Työpaikkakiusaaminen aiheuttaa seurauksia paitsi kiusatulle myös koko työyhteisölle, organisaatiolle ja yhteiskunnalle. Esimerkiksi sairauskulut aiheuttavat maksettavaa niin uhrille kuin työnantajallekin. Työn tuottavuus laskee ja monessa tapauksessa koko työyhteisö joutuu käyttämään huomattavan paljon aikaa muuhun kuin perustehtävään kiusaamistapauksia selvitellessä. (Lindholm 2008, 22.)

Organisaatiossa, jossa esiintyy työpaikkakiusaamista, ei ole mahdollista tehdä ehdotuksia, ottaa riskejä, oppia virheistään ja puhua suoraan. Sisäisten sosiaalisten suhteiden vähenemisen lisäksi yhteistyö vähenee myös ulkopuolisten tahojen kanssa. Kiusaaminen myös huonontaa työnantajan mainetta, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti uusien työntekijöiden rekrytointiin. (Lindholm 2008, 21.)

2.7 Työhyvinvointi

Käsitteet työssä jaksaminen ja työhyvinvointi tuovat monelle mieleen työpaikan liikuntailtapäivät, teatteri-illat tai muut tyky-tapahtumat. Työhyvinvointi on paljon muutakin kuin tätä. Kaivola ja Launila (2007) korostavat, että työhyvinvointi syntyy työstä ja sen seurauksista. Hyvin tehty työ ja toimiva työyhteisö ovat ne, jotka voivat tuottaa työhyvinvointia. Hyvinvointi syntyy, kun työntekijä, työ, työyhteisö ja johtaminen ovat tasapainossa keskenään. Ihannekuva työstä on, että työmäärä on kohtuullinen, jokaisella on mahdollisuus kehittyä, työn merkitys ja tavoitteet ovat jokaisen tiedossa ja sujuva vuorovaikutus ja palaute itsestäänselvyyksiä. (s. 128 – 129.)

Työhyvinvointi ei tarkoita sitä, että työelämä on pelkkää onnea ja auvoa, vaan yksilö ja työyhteisö pystyvät sietämään kohtuullisesti vastoinkäymisiä ja epävarmuutta. Ongelmat ja ristiriidat ovat normaaleja ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja niihin puututaan heti. (Kaivola & Launila 2007,129).

Työturvallisuuskeskus (TTK) on julkaissut viisiportaisen ohjelman työhyvinvoinnin keskeisistä tarpeista:

1. Psykofysiologiset perustarpeet:

Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito.

Organisaatio huolehtii työkuormituksen sopivuudesta, työpaikkaruokailusta ja työterveyshuollosta. Työntekijä pitää huolta terveellisistä elintavoistaan. Onnistumista mitataan kyselyillä, terveystarkastuksilla ja fyysisen kunnon mittauksilla

2. Turvallisuuden tarve:

Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö.

Organisaatio huolehtii työsuhteista ja työoloista. Työntekijä opettelee turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat. Onnistuminen arvioidaan tilastoilla, riskeillä ja työpaikkaselvityksillä.

3. Liittymisen tarve

Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö.

Organisaation vastuualueina työyhteisö, johtaminen ja verkostot, työntekijä vastuulla joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen ja kehitysmuutokset. Tulosta arvioidaan työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyillä.

4. Arvostuksen tarve

Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio. Oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen. Organisaatio vastaa arvoista, toiminnasta ja taloudesta, palkitsemisesta, palautteesta ja kehityskeskusteluista. Työntekijällä on aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä. Arviointi tapahtuu työtyytyväisyyskyselyiden sekä taloudellisten ja toiminnallisten tulosten avulla.

5. Itsensä toteuttamisen tarve:

Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset. Organisaation vastuulla ovat osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus. Työntekijä huolehtii oman työnsä hallinnasta ja osaamisensa ylläpidosta. Arvioinnissa ovat apuna kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot sekä tieteelliset ja taiteelliset tuotokset.

(http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli) 24.6.2012

Työhyvinvointi ei siis ole jotain, joka syntyy itsestään vaan se on osa jokapäiväistä organisaation toimintaa, johon jokainen organisaation taho ja jäsen osallistuvat.

3. JOHTAJUUS

Leena Paasivaara määrittelee teoksessaan *Itsensä kokoinen johtaja* (2010) johtamisen seuraavasti: ”Johtaminen edellyttää kykyä herättää työyhteisössä myönteisiä tunteita, innostuneisuutta ja luottamusta. Johtaminen perustuu kykyyn toimia ihmisten kanssa ja luoda ihmistenvälistä rakentavaa vuorovaikutusta. Kyetäkseen rakentavaan ja aitoon vuorovaikutukseen johtajan tulisi olla hyvin selvillä itsestään ja omista sisäisistä motiiveistaan.” (s. 37.)

Pekka Järvisen teoksessa *Ammattina esimies* (2005) sanotaan esimiehen olevan valta-asemassa suhteessa työntekijöihin. Asemansa ja siihen liittyvän vallan, vastuun, resurssit ja tehtävät hän saa organisaatiolta. Hän on siis työnantajan edustaja, joka teettää alaisillaan työtä korvausta vastaan. Asemansa vuoksi hän on auktoriteetti, jonka käskyjä työntekijät eivät pidä pakkotoimina vaan tehtävänantoina.

1990-luvun lopulla haluttiin häivyttää esimiehen rooli auktoriteettina ja alettiin puhua esimiehestä valmentajana, sparraajana tai yhtenä asiantuntijana muiden joukossa. Alettiin väheksyä esimiehen organisaatiolta saamaa ulkoista vallanlähdetä ja korostaa hänen persoonallista, sisäsyntyistä auktoriteettiaan. Tämä johti siihen, että monissa organisaatioissa esimiehen muodollisen tehtävän, vallan ja vastuun määrittely unohdettiin, jolloin johtajuus alkoi hämärtyä. Vaikka organisaation antama muodollinen asema ja valta eivät yksin riitä johtajuudessa onnistumiseen, niitä ei kuitenkaan pitäisi unohtaa tai väheksyä. On erittäin tärkeää, että esimies tiedostaa sen, että hän on ennen kaikkea työnantajan edustaja eikä esimerkiksi kiva kaveri tai tiimin jäsen. Ellei hän pysty hyväksymään tosiasiaa, että esimies-alaisuhde ei ole tasasuhtainen, hän ei onnistu tehtävässään. (Järvinen 2005, 27 – 29.)

3.1 Mihin johtajaa tarvitaan?

Johtajuus on perinteisesti jaettu asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen, joista ensimmäinen on monesti nähty tärkeämpänä. Johtaja pyrkii saamaan asiat hallintaan erilaisten suunnittelu- ja seurantarjestelmien avulla. Ihmisten johtaminen tulee siinä sivussa ilman sen kummempaa panostusta. Työntekijöiden motivoiminen, innostaminen, osallistaminen tai yleisestä työhyvinvoinnista huolehtiminen eivät ole olleet johtajan ensisijaisia tehtäviä.

Johtajan tehtävää ei enää nykypäivänä nähdä työntekijöiden johtamisena vaan tukemisena. Jokainen työntekijä on oman alansa asiantuntija, jota johtajan tulee tukea, valtuuttaa ja voimaannuttaa. Johtamisen perustehtävänä onkin luoda mahdollisimman hyvät edellytykset hyvälle työn tekemiselle. Jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään johtajuuteen, joka antaa selkeät ja turvalliset mahdollisuudet toteuttaa oman organisaation perustehtävää. Jokainen työntekijä on esimiehelle ainutlaatuinen ja arvokas yksilö, ei koskaan työn onnistumisen väline.

Johtajan tärkein tehtävä on pitää työyhteisö perustehtävässään luomalla selkeät tavoitteet ja antamalla mahdollisuus toteuttaa ne. Esimiehen täytyy myös huolehtia toimivan dialogin mahdollistamisesta. Hänen täytyy kuunnella aidosti alaisiaan. Sitä kautta hän saa selville esimerkiksi työssä ilmaantuvia epäkohtia, jotka vaikeuttavat perustehtävän hoitamista. Yhteinen keskustelu perustehtävästä, periaatteista ja tavoitteista auttaa luomaan yhteistä ymmärrystä työstä.

Esimiehen täytyy huolehtia yhteisistä pelisäännöistä ja rajoista. Ei riitä, että kirjataan ylös toimintaa ohjaavat arvot. Niistä on myös keskusteltava niin, että jokainen ymmärtää ja hyväksyy ne omaa toimintaansa ohjaaviksi työssään. (Kaivola & Launila 2007, 44–52.)

3.2 Millainen on hyvä johtaja?

Johtajalta vaaditaan monenlaisia taitoja: täytyy olla jämäkkä, mutta kuunteleva, empaattinen ja ymmärtävä. Pitää osata tehdä hyviä päätöksiä nopeasti, on ymmärrettävä alaisten ja muiden sidosryhmien käytöstä välittömästi ja on kyettävä toimimaan joka tilanteessa oikein. Monesti johtajat itse ulkoisten paineiden lisäksi asettavat itselleen vaatimuksia, joita on lähes mahdoton täyttää. Kuitenkaan täydellistä johtajaa, sen enempää kuin täydellistä ihmistä muutenkaan, ei ole olemassa. Riittää, että on kyllin hyvä, tekee parhaansa. (Kaivola & Launila, 2007, 54 – 55.)

Hyviä esimiestaitoja tarvitaan mm. tehtävien organisoinnissa, kehityskeskustelujen käymisessä, työsuoritusten arvioinnissa ja riittävän varhaisessa ongelmatilanteisiin puuttumisessa. Esimiehen ei enää tarvitse hallita kaikkia työyhteisön työtehtäviä ja työn painopiste onkin siirtynyt työsuoritusten valvonnasta toiminnan sujuvuuden varmistamiseen, niin että toiminnalle asetetut tavoitteet toteutuvat. (Kaistila 2005, 6.)

Yksinkertaiset käyttäytymissäännöt kuten tervehtiminen, kiittäminen ja toisten aito huomioonottaminen ovat asioita, joita edellytetään työyhteisön jokaiselta jäseneltä. Esimiehen kyseessä ollessa näillä taidoilla on korostettu merkitys, sillä esimiehen teot, tai tekemättä jättämiset, ovat suuremman tarkkailun alla kuin työyhteisön muiden jäsenten. Esimiestyössä tärkeitä seikkoja ovat oikeudenmukainen kohtelu, päätöksenteon puolueettomuus ja vuorovaikutustaidot. (sama, 6.)

Esimies on työyhteisönsä tärkein tiedonvälittäjä sekä omaan yhteisöön sen ulkopuolelta ja ulkopuolisille oman yhteisön toiminnasta ja tarpeista. Työyhteisön kannalta merkittävää on, että kaikki tärkeä tieto tulee oikea-aikaisesti ja ehdottomasti yhtäaikaaisesti mahdollisimman monelle. Esimies huolehtii siitä, että asiat käsitellään oikeissa yhteyksissä. Koko työyhteisöä koskevat asiat käsitellään niin laajasti kuin mahdollista, mutta yksityistä henkilöä koskevat asiat vain asianomaisen kanssa. Erityisen valpas esimiehen tulee olla,

kun hän käsittelee salassa pidettäviä tietoja. Esimerkiksi sairauspoissaolojen ja perhevapaiden syyt on tarkoitettu vain asiasta päättävien ja päätösten toimeenpanijoiden nähtäviksi. (sama, 6 – 7.)

Hyvin toimivassa työyhteisössä jokainen tietää oman perustehtävänsä ja siihen kuuluvat vastuut ja velvollisuudet. Hyvä esimies vakiinnuttaa toimintaa ohjaavat pelisäännöt toimien aina oikeudenmukaisesti sekä organisoii, osallistuu ja kantaa vastuun työyhteisön toiminnasta.

(sama, 7.)

Säännölliset työpaikkakokoukset ja kehityskeskustelut ovat jokaisen työntekijän oikeus.

Esimiehen tehtävänä on järjestellä työtehtävät niin, että työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja pelisäännöt ovat kaikille samat. Positiivinen palaute annetaan niin avoimesti kuin mahdollista, negatiivinen aina kahden kesken. (sama, 10 – 11.)

Suomen laki määrittelee työsuhteen keskeisimmäksi tunnusmerkiksi työnjohdon direktio-oikeuden: työntekijä tekee työtään esimiehen määräysvallan ja valvonnan alaisuudessa. Esimiehellä on oikeus vaatia työsuorituksia ja puuttua asiaan, ellei hänen ohjeitaan noudateta. (Järvinen 2005, 30.)

Esimiehen rooli työyhteisössä ei voi olla ”kiva kaveri”. Hänen vastuullaan on puuttua epäasialliseen käytökseen. Hänen on kyettävä tasapuolisuuteen siinäkin tilanteessa, että kokee alaisensa käytöksen hankalana. Hyvällä esimiehellä on tunneälyä. Hän edustaa joka tilanteessa aikuisuutta, kestää yksinäisyyttä ja on tietoinen alaisensa tarpeista ja arvoista. Hänen tulee pystyä puuttumaan esimerkiksi huonoihin työsuorituksiin, runsaisiin poissaoloihin, myöhästelyyn sekä asiakkailta tai työyhteisöltä tulleisiin valituksiin.

Varomaton esimies voi sortua päättämättömyyteen, liialliseen miellyttämishaluun, suosikkijärjestelmiin, impulsiivisuuteen, tunnevaltaisuuteen ja myös liialliseen alaisten toiminnan kontrollointiin. (Räisänen & Roth, 2007, 175 – 176.)

Leena Paasivaara (2010) kokoaa johtajuuden neljäksi alueeksi, jotka esimiehen tulisi kohdallaan miettiä ja sisäistää: johtamisfilosofia, johtamispätevyys, johtamistyyli ja itsejohtajuus. Johtajuusfilosofia pitää sisällään sen, että johtaja tunnistaa ja tunnustaa työnsä arvo- ja tietoperustan sekä pyrkii oikeudenmukaiseen, johdonmukaiseen ja tasapuoliseen johtamiseen. Hän ymmärtää johtamistilanteissa omien tekojensa eettiset ja moraaliset seuraukset. Hän on tunneälyinen, humaani ihminen ja kykenee heijastamaan luottamusta ja turvallisuutta ympärilleen.

Johtamispätevyys tarkoittaa sitä, että johtaja pitää työhönsä liittyvät tietonsa ja taitonsa sekä sääntöjen ja määräysten tuntemuksensa ajan tasalla. Hän tiedostaa, että johtamiseen liittyy kolme tasoa: tieto, eettinen viisaus ja läsnäolo. Hän kykenee tekemään valintoja ja uskalttaa olla johtaja. Hän hyväksyy asemaansa kuuluvan toimeenpano- ja päätösvallan ja tarvittaessa käyttää sitä.

Johtamistyyli tarkoittaa sitä, että johtajalla on selkeä käsitys johtamiskäytännöstään. Hänen johtamisensa perustuu luottamukseen. Hän hyväksyy muut sellaisina kuin he ovat yrittämättä muuttaa ketään. Hän ilmaisee itseään ymmärrettävästi ja ymmärtää muita. Hän osaa jäsenellä ja käsitellä tunteitaan sekä antaa palautetta. Hän ymmärtää, että pienikin arvostuksen osoitus voi antaa energiaa. Hän osaa myös ottaa vastaan palautetta, koska hän ei kuvittele olevansa valmis tai täydellinen vaan haluaa kehittää itseään. Itsejohtajuus pitää sisällään sen, että johtaja tuntee rajoituksensa, heikkoutensa ja vahvuutensa. Hän on avoin ja luottavainen, mutta osaa myös suojella itseään. Hän kykenee hallitsemaan tunteensa ja kestää johtajuuden tuomaa yksinäisyyttä. Hän osaa hakea itselleen vertaistukea ja verkostoa. Työn lisäksi hänellä on ystäviä ja harrastuksia. Hän pitää huolta itsestään, suojelee itseään, terveyttään ja hyvinvointiaan. (Paasivirta 2010, 148 -149.)

Esimiesten persoonallisuutta on tutkittu paljonkin, mutta niiden perusteella on vaikea luotettavasti osoittaa, mitkä persoonallisuuden piirteet erottelevat hyvät esimiehet huonoista. Joidenkin tutkimusten mukaan esimiehet ovat yleensä hallitsevimpia, ulospäin suuntautuneempia, älykkäämpiä, konservatiivisempia, maskuliinisempia ja paremmin sopeutuneita kuin työntekijät, kun taas toisten tutkimusten mukaan työntekijöihin

verrattuna esimiehillä on parempi itseluottamus, tahdonvoima, motivaatio, rehellisyys ja älyllinen kapasiteetti. Mikään tutkimus ei ole pystynyt osoittamaan, että edellä luetellut ominaisuudet tekevät esimiehistä hyviä johtajia. (Kasslin-Pottier 2009, 115.)

Hyvän johtamisen salaisuutta on haettu myös esimiehen johtamistyylistä, joka ei ole sama asia kuin esimiehen persoonallisuus. Se on näkyvää käyttäytymistä, johon persoonallisuus toki vaikuttaa. Johtamistyyliä voi muuttaa ja johtamista oppia, kun taas persoonallisuuden muuttaminen on huomattavasti vaikeampaa. USA:ssa tutkittiin jo 1960-luvulla johtamistyylejä. Todettiin, että tehokkaat esimiehet ovat enemmän työntekijä- kuin tehtäväkeskeisiä. Kaikki johtamisen osa-alueet sisältävä tyyli on tehokkain niin ilmapiirin kuin kokonaistuloksellisuuden kannalta. Hyvä esimies panostaa sekä tehtävien hoitoon että ihmissuhteisiin. (Kasslin-Pottier 2009, 116.)

3.3 Millainen on hyvä alainen?

Tutustuttuani johtajuudesta kirjoitettuun kirjallisuuteen huomasin, että on kahdenlaista näkemystä. Pekka Järvinen puhuu teoksessaan Ammattina esimies mielellään esimiehen valta-asemasta suhteessa alaisiin. Taru Kaivola ja Heikki Launila puolestaan toteavat, että työelämässä pyritään eroon hierarkkisesta asetelmasta ja työntekijöiden ja esimiesten suhde ymmärretään mieluummin yhteistyösuhteeksi. Tämän vuoksi alaisista puhuminen tukee mielikuvaa työntekijän alisteisesta suhteesta esimieheen. Kaivolan ja Launilan mukaan olisi alaistaitojen sijasta parempi puhua yhteistyötaidoista. (2007, 65 – 66.)

Koska Suomessa esimiehellä on jo lakiin perustuen tiettyjä valtaoikeuksia suhteessa työyhteisön muihin jäseniin, ei alainen-sanan käyttö mielestäni ole mitenkään epäkorrektia. Termillä alainen viitataan usein esimiesroolin vastapariin. Tarkastelun kohteena on silloin esimies-alaissuhde, jossa esimiehen katsotaan toteuttavan esimies- ja johtamistaitojaan ja työntekijän alaistaitoja. Alaisen rooli sisältää oletuksen kahdesta työntekijään liittyvästä

velvollisuudesta. Toinen on perustehtävän tekeminen ja toinen johdettavaksi suostuminen. (Keskinen & Rehnback, 2005, 7.)

Kaivola ja Launila listaavat hyviä alaistaitoja. Niitä ovat heidän mukaansa tunnollisuus, reiluus, kohteliaisuus, epätsekkyys ja halu auttaa. Hyvät alaistaidot omaava henkilö huomioi ja auttaa toisia vapaaehtoisesti. Hän pystyy toimimaan joustavasti ja astumaan myös tarvittaessa muiden reviirille. Hän kannustaa, tukee ja kantaa vastuuta ja näin auttaa myös työtovereitaan sekä esimiestään. Hän kohottaa me-henkeä, on ystävällinen ja kohtelias, arvostaa muita ja sanoo kiitoksen ääneen. Hän tunnistaa ja käyttää omia vaikutusmahdollisuuksiaan ja vie epäkohtia johdon tietoon. Hän kykenee sekä antamaan että vastaanottamaan palautetta. Hän päivittää säännöllisesti omaa osaamistaan sekä omalta osaltaan huolehtii työyhteisön hyvästä ilmapiiristä. (2007, 66 – 67.)

Alaistaitoihin katsotaan kuuluvan myös moraalisia ja eettisiä velvoitteita, kuten velvollisuus huolehtia työpaikan resurssien järkevästä käytöstä, oman mielipiteen ilmaiseminen asioiden eteenpäin saattamiseksi ja aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön. Oleellista on, ettei siitä erikseen palkita. (Keskinen 2005, 20 – 22.)

Alaistaitojen ilmentymiseen ja kehittämiseen tarvitaan sekä työntekijää että esimiestä. Työntekijän on vaikea kehittää ja tuoda alaistaitojaan esille huonon esimiehen alaisuudessa, mutta toisaalta hyväkään esimies ei pysty opettamaan työntekijälle alaistaitoja, ellei hänellä ole motivaatiota siihen. (Keskinen & Rehnback 2006, 27.)

3.4 Hyvät esimiestaidot vs. Hyvät alaistaidot

Keskinen (2005) toteaa, ettei kuntatyössä esimiehien kouluttaminen ole perusteltua, ellei samalla pohdita, mitkä ovat työntekijöiden vastuulliset alaistaidot. Kun esimies toimii hyvin, työntekijän on helppo kehittää alaistaitojaan. Ennakoimattomasti käyttäytyvä

esimies, johon alaiset eivät luota, ei motivoi alaistaitojen kehittämistä. Ongelmallisesti käyttäytyvä esimies ei ansaitse hyvin toimivia alaisia. (84.)

Vastuullisten ja sitoutuneiden työntekijöiden esimiehenä on mielekästä olla ja tällaisissa olosuhteissa esimies asettaa korkeat tavoitteet työlleen ja koko työyhteisölle (84).

Keskinen huomauttaa, että alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat esimiehen lisäksi myös alaiset keskenään. Jos on yhteisesti sitouduttu tuottamaan laadukasta palvelua, alaistaidot kehittyvät perustehtävää tehdessä. Ongelmia esimiehelle tulee, jos työntekijät vaikka äänettömästi sopien ovat päättäneet, että vähempikin riittää. Tällainen kollektiivinen suhtautuminen voidaan lopettaa vain siirtämällä työntekijöitä eri tehtäviin. (84–85.)

Jos siinä, miten esimies ja työntekijä määrittelevät hyvät alaistaidot, on iso ristiriita, se johtaa tehottomuuteen ja pettymyksiin keskinäisissä vuorovaikutustilanteissa. Sen vuoksi on tärkeää, että kehityskeskusteluissa käydään läpi molempien odotukset. Esimies kertoo, mitä odottaa työntekijältä ja tämä puolestaan esittää toivomuksensa siitä, miten esimiehen tulisi toimia. (85.)

Hyvä esimies voi taitavalla esimiestyöllä vähentää työn kuormittavuutta ja lisätä työhön sitoutumista. Tilannetaju auttaa huomaamaan työntekijän työuran aikana voimavaroissa ja osaamisessa tapahtuvat muutokset. Työntekijäresurssin organisointikyky on esimerkiksi sitä, että kokenut, kokonaisuuksia hallitseva työntekijä saa tehdä parina töitä nuoren, energisen, mutta ehkä vielä kapea-alaisesti työtä hahmottavan kanssa. (86.)

4. OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kerätä ja koota yhteen sosiaalialalla työskentelevien ihmisten yksilöllisiä kokemuksia työpaikkakiusaamisesta. Opinnäytetyö keskittyy tapauksiin, joissa kiusaajana toimii esimies. Kokemuksia keräämällä saamme uutta tietoa kiusaamisen muodoista ja sen seurauksista sekä keinoista jaksaa ja selviytyä työpaikkakiusaamisesta.

Työpaikkakiusaaminen on jo pitkään ollut yhteiskunnallinen ongelma. Siihen puuttumiseen on olemassa omat toimintatapansa, mutta niihin ei aina ryhdytä, tai ne eivät aina toimi. Näihin toimintatapoihin kuuluu olennaisena osana esimiehen tilanteeseen puuttuminen, joten toimintamallien seuraaminen ei ole aivan ongelmatonta, mikäli kiusaajana toimii esimies.

Olen törmännyt useammassa harjoittelu- ja työpaikassa tilanteeseen, jossa esimies kiusaa tai jollain muulla tavalla uhkaa alaistensa koskemattomuutta. Kiusaaminen on ilmennyt muun muassa työsuoritusten vähättelynä ja ammattitaidon kyseenalaistamisena tai tarkoituksellisesti ulkopuolelle jättämisenä. Työilmapiirin tällaisissa paikoissa olen kokenut myrkyllisenä, painostavana ja ahdistavana ja työn tekemisen normaalia raskaampana.

4.1 Tutkimustehtävä

Tutkimustehtävä pohjautuu neljän sosiaalialan ammattilaisen yksilöllisiin kokemuksiin työpaikalla tapahtuvasta häirinnästä. Opinnäytetyölle asettamani tavoitteet ovat johtaneet

seuraavanlaiseen tutkimuskysymykseen: kuinka esimiehen kiusaamaksi joutuneet sosiaalialan ammattilaiset kokevat työpaikan ongelmallisen tilanteen ja kuinka se vaikuttaa heihin työssä ja työn ulkopuolella?

4.2 Aineiston kerääminen

Opinnäytetyön aineisto on kerätty elo- ja syyskuussa 2012. Haastateltaviksi valikoitui neljä eri sosiaalialan työyksikössä työskentelevää henkilöä. Tiesin kunkin haastateltavan entuudestaan, ja tiedustelin heidän halukkuuttaan jakaa omia kokemuksiaan aiheeseen liittyen. Haastateltavista kaksi on miehiä ja kaksia naisia.

Haastattelumetodina oli teemahaastattelu ja kukin haastattelu taltioitiin puhelimen avulla. Minulla oli teemahaastatteluille ominaiseen tapaan valmiina muutamia kysymyksiä, joiden avulla halutut teemat saataisiin käsiteltyä, mutta pyrin kussakin haastattelussa antamaan myös haastateltavalle luvan rönsyillä ja kertoa juuri niistä henkilökohtaisista kokemuksista, joita hänellä itsellään oli. Haastattelijan roolissa pyrinkin olemaan mahdollisimman aktiivisesti kuunteleva.

Haastattelut tehtiin haastateltavien omissa kodeissa, mitä pidän haastattelukokemuksen kannalta erittäin tärkeänä. Vaikeita asioita käsiteltäessä pidän ratkaisevana, että haastateltava tuntee olonsa mahdollisimman mukavaksi ja turvalliseksi, jotta haastattelusta voisi tulla mahdollisimman avoin ja totuudenmukainen.

Ennen haastattelujen toteutusta pyysin haastateltavia allekirjoittamaan kirjallisen suostumuksen haastatteluaineiston käyttämisestä opinnäytetyössäni. (Liite1)

Etukäteen tekemäni tukikysymykset toimivat haastattelujen runkona, ja ne kannustivat kuvailevaan kerrontaan. (Liite 2)

Ensimmäinen haastateltava on 40-vuotias miespuolinen päihdehuollon työntekijä, joka kertoi kiusaamiskokemuksista muutaman vuoden takaa (haastateltava A). Toinen haastateltavista (B), 54-vuotias nainen, työskenteli kiusatuksi joutuessaan vanhus- ja kehitysvammapalvelujen palvelualueella. Kolmas (C) on 25-vuotias ikäihmisten palvelutalossa työskentelevä mies. Neljäs (D), 46-vuotias nainen työskentelee myös ikäihmisten parissa.

4.3 Aineiston teemoittelu

Opinnäytetyöni aineisto koostuu teemahaastatteluiden kautta kerätystä materiaalista, joka on litteroitu luettavaan muotoon. Aineiston analyysiin ja sen menetelmiin tutustuttuani pidin perusteltuna käyttää teemoittelua oman tutkimusmateriaalini analysoimiseen. Juuri teemahaastatteluiden analysointiin teemoittelu on luonteva menetelmä, sillä kaikissa haastatteluissa pyritään samojen asioiden ympärillä ja käsitellään samoja teemoja. Teemoittelussa laadullinen aineisto pilkotaan osiin ja järjestellään eri aihepiirien alle. Tämä helpottaa haastateltujen henkilöiden näkemyserojen ja kokemusten jäsentämistä omiksi yksilöllisiksi kokonaisuuksikseen. Jaoin aineiston seuraaviin teemoihin: kiusaamisen muodot, kiusaamisen vaikutus työpanokseen, työstä saatava palaute, työpaikan ilmapiiri, työssä jaksamisen keinot, kiusaamisen vaikutus vapaa-aikaan, suhtautuminen esimieheen, kiusattujen ongelmanratkaisumallit ja nykytilanne.

4.3.1 Kiusaamisen muodot

Pyysin kaikkia haastateltavia kertomaan tavoista, millä heidän esimiehensä on heitä kiusannut. Vastaukset tarjosivat varsin vaihtelevan kuvauksen työkentällä tapahtuvasta työpaikkahäirinnästä.

Haastateltava A kertoo esimiehensä ottaneen järjestelmällisesti yhteyttä työyhteisön toiseen työntekijään haasteltavan vastuualueeseen kuuluvissa asioissa. Esimies myös kielsi työntekijän ottaneen häneen yhteyttä työtä koskevissa asioissa, ja käytti tätä valheellista väittämää perusteena antaessaan työntekijälle varoituksen. Haastateltava koki myös, ettei hänellä ollut mahdollisuutta puolustautua häntä koskevia perättömiä huhuja vastaan, vaan näihin väitteisiin haettiin totuus pohjaa muilta työntekijöiltä ja jopa asiakkailta.

Haastateltava B kertoo naispuolisen esimiehensä muuttuneen persoonana työyhteisössä tapahtuneiden isojen organisaatiomuutosten myötä. Työntekijöillä oli vaikeuksia täyttää heille asetettuja vaatimuksia muun muassa lisääntyneiden kirjallisten tehtävien suhteen. Niiden suorittamiseen ei kaikilla ollut aikaa eikä osaamista. Työn lisääntyneestä kuormittavuudesta johtuvia sairausloma-anomuksia esimies ei joko hyväksynyt, tai kertoi sairauslomien syyt ääneen koko työyhteisölle. Lopulta tilanne ajautui jopa siihen, että esimies uhkaili mielivaltaisesti päättävänsä, mitkä sairauslomat ovat palkallisia ja mitkä eivät. Tilanne kärjistyi siinä vaiheessa, kun esimies sai työntekijöiden työtyytyväisyyskyselyssä huonot arvioinnit johtajuudestaan, ja ylemmät tahot puuttuivat asiaan.

Esimiehen lähiesimies tuli pitämään ”Muistellaan tulevaisuutta”- palaveria jossa jokaisen piti sanoa konkreettisia toimenpiteitä mitä on seuraavan puolen vuoden aikana tehnyt niin, että tilanne paranisi. Kaikki mielti tosissaan, ainaki semmonen tunne mulle jäi, ja sit kaikki sano ääneen mitä tekis. Esimies oli sitte ihan viimesenä, sanotaan sitä vaikka Mirkuks, niin hän sano että ”Mirku kuoli”. Siinä

vaiheessa mä aattelin että ei tästä oikeesti tuu mitään, koska ei hän ees halua että tilanne paranee. Se vaan halua olla joku diktaattori jota kaikki sokeesti tottelee.

Samainen esimies antoi myös osalle alaisistaan kirjallisen varoituksen luvattomasta poistumisesta työpaikalta, kun he kaupunginhallituksen päätöksen mukaisesti käyttivät kaksi tuntia työajastaan kaupungin järjestämään työssäjaksamiseen tähtäävään toimintaan. Haastateltava kertoo myös, että esimies myönsi anotut lomat vasta viime hetkillä, käytti törkeää kieltä alaisiaan kohtaan jopa opiskelijoiden läsnä ollessa ja kielsi kerran osaa alaisistaan osallistumasta eläkkeelle jäävän työntekijän läksiäiskahveille sen perusteella, etteivät he olleet osallistuneet työpaikan yhteiseen lahjaan eläkkeelle jäävälle, vaan olivat ostaneet oman.

Jälkeenpäin mietittynä huvittavia asioita jotka sillon tuntu kiusaamiselta, on paljon. Esimerkiks kun yks työntekijä jäi eläkkeelle, esimies kiels niitten työntekijöitten osallistumisen eläkekahveille, jotka ei ollu osallistunu hänen lahjakeräykseensä. Niinpä meitä sit istu kolme muualla. Juhlakalu tietenki ihmetteli mejän poissaoloo samoin ku muut kaupungin edustajat. Se oli selittäny että meillä oli pakottavia tehtäviä. Jälkeenpäin annettiin lahja eläkkeellejääjälle kolmistaan eikä hänelle onneks jääny muita ku esimiestä kohtaan ihmetyksen tunteita.

Haastateltava C kertoo naispuolisen esimiehensä piikittelevän alaisiaan jatkuvasti. Mahdolliset virheet osoitetaan ivalliseen sävyyn, eivätkä ne aina edes koske ripitystä saavaa työntekijää. Yksi tapa, millä haastateltava kokee itseään kiusatun, on työvuorojen tarkoituksellinen vähentäminen. Työvuoroja on otettu pois vakituisilta työntekijöiltä ja annettu keikkatyöntekijöille, minkä takia on tullut paineita muiden töiden etsimisestä. Haastateltava kertoo myös asiakaskäyntien keskeytyvän monesti siihen, että esimies soittaa ja ryhtyy puhelimen välityksellä syyttelemään erilaisista asioista. Pahimmaksi kiusaamisen muodoksi haastateltava kokee työvuorojen vähentämisen.

Ja tämä on minun mielestä ehkä se pahin kiusaamisen kanava koska tämä vaikuttaa niinku elinkeinoon. Koska vaikka en minä kovin pahasti haluais töissä olla nii kotona pitäis kuitenkin leipää saaha.

Haastateltava D on kokenut kiusaamista omassa työyhteisössään muun muassa työsuoritusten vähättelyn kautta. Hän kertoo esimiehen ja muutaman hänelle läheisemmän alaisen pyörittelevän silmiään hänen puhuessaan työasioista. Palautetta hän pitää hyvänä asiana, muttei pidä ”Sinun pitäisi olla parempi.” – muodossa annettua kritiikkiä tarpeellisena tai millään tavalla hyödyllisenä. Esimies on myös koettanut puuttua haastateltavan vapaa-ajanviettotapoihin esimerkiksi piikittelemällä mahdollisesta juhlimisesta ja epäillyt työpaikalla alaisensa kuntoa ja jaksamista, jos hän on haukotellut tai muuten osoittanut väsymystään. Häiritsevimpänä kiusaamisen muotona haastateltava pitää kuitenkin vapaa-ajalla soitteluja ja esimiehen vaatimuksia saada puhua työasioista juuri silloin.

Haastatellessani näitä henkilöitä hämmennyin kovasti siitä, mitä kaikkea työpaikoilla voi tapahtua. Terävä ja Mäkelä-Pusa toteavat teoksessaan Esimies työhyvinvointia rakentamassa (2011), että yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on antaa alaisilleen valmiudet menestyä työssään mahdollisimman hyvin. Nykyaikaiseen johtajuuteen katsotaan kuuluvaksi henkinen tuki ja valmennus, esimerkillisyys, luotettavuus, työntekijöistä huolehtiminen, valtuuttaminen sekä innostaminen tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun ja omien toimintatapojen kyseenalaistamiseen (s. 8). Haastateltavieni työyhteisöissä tällainen toimintamalli vaikuttaa täysin vieraalta. Päällimmäiseksi mielikuvaksi jää, että johtamisen päämäärä on alistaminen, mielivaltaisuus ja kaikenlaisen innostuksen ja luovuuden tukahduttaminen. Mielenkiintoista olisi antaa haastateltavien esimiehille puheenvuoro, koska täytyy pitää mielessä, että haastateltavien kertomat kokemukset ovat heidän subjektiivisia näkemyksiään tapahtumista.

4.3.2 Kiusaamisen vaikutus työpanokseen

Haastateltava A menetti mielenkiintonsa työhönsä. Hän kokee, että jossain vaiheessa sydän ei enää ollut mukana työssä. Keskittymisvaikeudet lisääntyivät ja työn merkitys väheni. Lopulta tilanne ajautui siihen, että hänen oli pakko hakeutua sairauslomalle kokemansa stressin vuoksi.

Haastateltava B kokee, ettei halunnut antaa työyhteisölle koko osaamistaan. Työmotivaatio kärsi, eikä hän löytänyt mitään syytä yrittää enempää kuin oli pakko välttyäkseen moitteilta.

Totta kai se vaikutti. Tein aina työt mitkä pitikin ihan asiallisesti mutta olisin pystynyt paljon enempiin. Mut miks oisin vaivautunu? Sikskö et esimies saisi sulan hattuunsa, eikä kyllä semmonen kiinnostanu.

Haastateltava C harmittelee sitä, ettei aina pysty toimimaan ammatillisesti niin, että asiakkaat välttyisivät pahan mielen näkemiseltä. Työpanos riippuu hänen mukaansa piikittelyn ja kiusaamisen määrästä.

On vähä semmonen ärree olo, kiukkunen ja vaikka miten ammatillisesti sen yrittää naamioija niin jotkut asiakkaat sen näkkee että nyt ei oo minulla kaikki kohillaan ja että nyt ottaa joku piähän ja kovasti.

Haastateltava D kokee suurimmaksi syyksi työpanoksen vähenemiseen omalla kohdallaan hänen ammattitaitonsa vähättelyn ja sitä kautta itseluottamuksensa horjumisen.

Valitettavasti vois sanna niin. Varsinki se minun ammattitaijon vähättely on vaikuttanu ehkä tähän minun itseluottamukseen tehä tätä hommaa että on tullu vähä

vainoharhaseks. Alussa yritti silleen tehdä liikaa ettei vaan tuu sanomista mut se käy äkkiä raskaaks ja kun siitäki sitte on keksitty sanomista niin se itsetunto ja usko omaan ammattitaittoon alkaa karisemaan loppujen lopuks.

Työpaikkakiusaaminen näyttää kaikkien haastateltavien kohdalla vaikuttavan merkittävästi heidän työpanokseensa. D vaikuttaa alistuneen tapahtumien vuoksi ja on antanut niiden vaikuttaa omaan itsetuntoonsa ja itseluottamukseensa. Hän on alkanut uskoa, ettei hallitse työtehtäviään ja tuntuu siltä, että hän joutuu koko ajan ponnistelemaan välttyäkseen moitteilta ja huomautuksilta. B taas tiedostaa kiusaamisen, mutta on jotenkin asettunut sen ulkopuolelle. Hän suorittaa työtään ja pitää koko ajan huolen, että tekee vaan sen määrän, mikä on pakko ja tietoisesti jättää osan kapasiteettiaan käyttämättä. A ja C harmittelevat sitä, etteivät onnistu peittämään kiusaamisen vaikutuksia asiakkailta, eivätkä aina kykene toimimaan niin, että asiakkaan paras toteutuisi.

4.3.3 Työstä saatava palaute

Kussakin haastattelussa nousi yhtenä olennaisista teemoista esiin tehdystä työstä saatu palaute. Palaute koettiin tärkeänä asiana ja osana työssä kehittymistä ja oman ammattitaidon kasvua. Haastateltavien saama palaute oli heidän kokemuksensa mukaan harvoin asiallista tai rakentavaa. Positiivista palautetta tai kiitosta haastateltavat eivät olleet juuri kuulleet.

Haastateltava A muistelee saaneensa positiivista palautetta työsuhteensa alussa, mutta henkilösuhteiden kiristyessä se loppui kokonaan. Hän kokee, että kaikki, mitä hän teki, oli väärin. Jopa asiakkaat oli saatu hänen mukaansa vakuuttumaan hänen epäpätevyydestään. Tämä johti A:n kertoman mukaan siihen, etteivät asiakkaat enää halunneet pyytää häneltä lainkaan keskusteluapua.

Haastateltava B kokee, että asiallinen palaute oli hänen työyhteisössään tuntematon käsite. Kaikki lähti negatiivisesta, aina etsittiin syyllistä, ei koskaan syytä. Positiivista palautetta hän kertoo saaneensa 10 vuoden aikana yhden kerran.

Viimeisenä päivänä siellä ollessani juteltiin ja hän myönsi että anteeksi pyytäminen on hänelle täysin mahdotonta, hän ei vaan kykene siihen. Hän sano, että hän on monta kertaa hiljaa pyytänyt anteeks, mutta ei pysty sanomaan sitä ääneen. Esimerkki tällasesta tilanteesta on että läheiseni oli kuolemansairas ja eräs kollega kysy miten voin. Juttelin hänen kanssaan hetken ja esimies tuli siihen tilanteeseen. Hän kysy eikö jo pitäis alottaa työt jolloin tämä kollega sano, että piti olla hetki kuuntelijana minun tilanteessani. Esimies tokais tähän et ”jos ei pää kestä, pitää mennä ammattiauttajalle”. Tämmöstä sattuu mutta me kestiin koska ei muuta voitu.

Haastateltava C kokee, ettei ole saanut työstään asiallista palautetta. Hän mainitsee, että myös negatiivinen palaute pitää pystyä ottamaan vastaan, kunhan se on asiallista ja rakentavaa. Virheistä saa ja pitääkin sanoa, mutta ei ivailemalla ja alentavasti. Parhaan kiitoksen hän kokee saavansa kollegoiltaan, jotka työvuoron päättyessä kiittävät päivästä ja näin rakentavat positiivista ilmapiiriä vaikeuksien keskelle.

Meidän esimies on sanonu joulujuhlissa kaikkien asiakkaitten ja hallitusten jäsenten kuullessa että hänen esimiestyötapoihinsa ei kuulu sanoa kiitos... Tämä kuvastaa minusta aika hyvin sitä, millasta positiivista palautetta tästä työstä saa. Eipä juuri minkäänlaista.

Haastateltava D sanoo, että on saanut harvemmin positiivista palautetta työstään. Ainoita kertoja, jotka hän muistaa, ovat tilanteet, jossa koko työyhteisöä on kiitetty jostain. Tällöin hän sanoo ottavansa osan kiitoksista myös itselleen.

Pääasiassa se on kyllä ollu aika asiatonta. Ehkä tämmösissä työpaikkapalavereissa sitä palautetta on yritetty antaa rakentavammassa mielessä, mut ylleesä se sillonki mennee siihen, että tää ja tää asia on tehty huonosti, tehkää paremmin.

4.3.4 Ilmapiiri työpaikalla

Haastateltava A:n mielestä ilmapiiri hänen työpaikallaan oli ahdistava ja myrkyttynyt. Hän kokee, että esimies oli saanut koko muun työyhteisön ja asiakkaat häntä vastaan. Ongelmat eivät hänen mielestään olleet pelkästään hänen ja esimiehen välisiä, vaan tilanne oli riistäytynyt käsistä myös muilla. Kiusaaminen oli hyväksyttyä ja pian myös päihdekuntoutajat kiusasivat toisiaan. Odotettiin, että joku epäonnistuisi. Ilmapiiri oli kyräilevä. Hän kertoo saaneensa eräältä ohjaamaltaan opiskelijalta palautteen, jossa tämä mainitsee, että ulkopuolisille yhteistyökumppaneille esiteltävä yhteisö on aivan erilainen kuin todellisuus. Opiskelijan mielestä esimerkiksi avointen ovien päivinä näkyy vain kiillotettu julkisivu, ei totuudenmukainen yhteisö.

Haastateltava B kuvaa ilmapiiriä ahdistuneeksi, kyräileväksi, kireäksi ja epämiellyttäväksi. Työhön ei ollut mukava mennä, eikä kehenkään voinut luottaa.

Sairaslomat lisäänty, uhmakkuus samoin. Jotkut tekivät tosi omituisia juttuja kun esimies oli poissa, söivät luvatta ja maksamatta, eivät noudattaneet työaika ja niin edelleen. Kaikilla oli paha olo ja tilanteen puiminen vei tosi paljon aikaa ja voimavaroja. Yks työntekijä rupesi kertomaan oikeesti valheita esimiehestä muille, esimerkiksi että hän teettää omia töitään tällä ja niin edelleen. Lopulta hän jäi tästä kiinni ja sai aikaan kamalan huutamisen ja sotkun sekä tietenki varoituksen.

Haastateltava C:n työpaikalla ilmapiiri on hyvin vaihteleva suuren työvoiman vaihtuvuuden takia. Kokeneemmat työntekijät, joilla on ollut isoja vastuualueita työyhteisössä, ovat

siirtyneet muualle töihin ja heidän tilalleen on palkattu ns. keikkatyöntekijöitä, joilla ei vielä ole muodollista pätevyyttä tehtäviin. Tämä aiheuttaa sen, että työpareja halutaan valikoida mieleisiksi ja työvuorolistan tekijällä on etulyöntiasema tässä suhteessa. Myös tupakointi aiheuttaa ristiriitoja, koska ei-tupakoitsijoilla ei ole mahdollisuutta taukoihin kerran tunnissa. Esimiehen mielestä tilanne täytyy vaan kestää.

Meijän esimies on kiusaaja ihan luonnoltaan ja on kiusannu useita työkavereitaki. Sen takia vaihtuvuus meijän työpaikalla on kohtalaisen suuri. Ihmiset vaihtaa fyysisesti ja henkisesti raskaampaan työhön sen takia, koska työilmapiiiri on niin paljon kevyempi. Viimesen vuoden aikana meiltä on lähteny seittemän työntekijää ja tilalle on otettu kaks.

Haastateltava D kuvaa työilmapiiriä työntekijöiden kesken melko hyvänä ja kertoo yhteisten kokemusten yhdistäneen heitä. Yleinen tunnelma on kuitenkin painostava ja pelokas.

Meijän työpaikalla on kaikesta huolimatta ihan hyvä hurtti huumori, että osataan pittää asiat vähä kevyempinä. Tykätään kyllä osan kanssa viettää vappaa-aikaaki yhdessä. Osa meistä sanoo välillä pomolleki vastaan ja yrittää saaha sitä ajattelemaan. Sit on näitä minun kaltasia tyyppejä, jotka yrittää välttää riitoja.

”Työmotivaation kannalta esimieheltä saatu kiittävä ja korjaava palaute on ensiarvoista. Henkilöstön pitää voida myös antaa palautetta esimiehelle. Vähintään kerran vuodessa järjestetyt kehityskeskustelut luotaavat yleensä tavoitteiden toteutumista, osaamista ja uuden oppimisen tarvetta sekä uralla etenemistä. Niiden aiheiksi kuuluisivat myös kuormitus, työnjako ja työntekijän yksilölliset työaikatarpeet.” (Työ- ja elinkeinotoimisto, 2003.)

Haastateltavieni työyhteisöissä vaikuttaa olevan niin tulehtuneet henkilösuhteet, että palaute puolin ja toisin on pelkästään negatiivista. Esimerkiksi haastateltava B kertoo, että

hänen työpaikallaan kehityskeskustelut järjestettiin vuosittain. Ne kestivät kaksi tuntia ja niiden päämääränä oli hänen mukaansa työntekijän osaamisen aliarvioiminen. Esimies pyysi palautetta omasta toiminnastaan ja jos se oli negatiivista, hän korotti äänensä ja kumosi työntekijän sanomisen pötypuheena. Loppujen lopuksi kaikki päätyivät siihen, etteivät antaneet mitään palautetta esimiehelle. Kaikki haastateltavat mainitsivat, että jos esimies olisi jostain kiittänyt, sitä olisi pidetty vinoiluna.

4.3.5 Työssäjaksamisen keinot

Haastateltava A jaksoi työssään harrastusten ja läheisten tuen vuoksi. Kalastaminen, metsästys ja musiikki toivat ahdistaville kokemuksille vastapainoa ja auttoivat jäsentämään omaa itseä ja rankkoja kokemuksia työpaikalla. Hyvin sujuva perhe-elämä ja tasapainoinen parisuhde ovat kuitenkin hänelle elämän ykkösasioita ja antoivat tuolloin voimaa kohdata vaikeudet työpaikalla. Hän kokee myös, että esimerkiksi opiskelijat ja kesätyöntekijät, joilla oli ihan erilainen perspektiivi talon hierarkiaan ja tapahtumiin, tukivat häntä joko sanattomasti tai sanallisesti. Heidän tukensa antoi hänelle myös uskoa siihen, ettei hän ole tulkinnut koko tilannetta väärin, vaan ihmissuhteet työyhteisössä olivat oikeasti kieroutuneita.

Haastateltava B ei omien sanojensa mukaan halunnut suostua siihen, että ongelmat työpaikalla ja kiusaava esimies valtaavat liikaa tilaa hänen elämässään. Hän piti työstään, mutta ei työpaikastaan. Hänen tahtomattaan työstä tuli pakko, jossa oli käytävä ansaitakseen elanto.

Mulla oli ehkä silleen helpompaa ku monella ku mä jotenki osasin jättäytyy ulkopuolelle. Mä sain niskaani kaiken saman ku muut mut en näyttäny sille esimiehelle että sillä on vaikutusta. Tein vaan hommani niin hyvin ku osasin ja sen

verran ku oli pakko ettei tuu sanomista ja elin elämää muualla. Työ oli pakko jossa oli käytävä ja koska kukaan ei halunnu meitä auttaa, ei sille tilanteelle mitään voinu.

Haastateltava C:n keinot olivat hyvin samantyyppiset kuin muidenkin. Hän korostaa myös sitä, että jaksaa, koska pitää aidosti työstään ja asiakkaistaan.

Toimiva kotielämä, hyvät sosiaaliset suhteet, oma harrastus ja kai se loppujen lopuks oma mielenkiinto sitä työtä kohtaan, että niillehän se aika pitkälle rakentuu, että vapaa-ajan täyttää semmosella mielekkäällä tekemisellä, joka niinku vie täysin sitä ajatusta työstä pois. Itellä se on telkkari, hyvä ruoka, hyvä seura, ulkoilu kesäisin, niinku ihan mikä vaan, mikä vie ajatukset pois työstä.

Haastateltava D kertoi tekevänsä kahta työtä. Hän pitää toista työtään yhtenä työssäjaksamisen muotona, sillä siellä ilmapiiri on hyvä ja enimmäkseen itsenäisesti tehtävä työ auttaa ajatukset muualle. Hänelle erääksi tärkeimmistä keinoista pärjätä työssään on muodostunut myös muiden työyhteisön jäsenten tuki, sillä osa heistäkin käy läpi samaa tilannetta saman esimiehen vuoksi.

Mielenkiintoinen huomio kaikkien haastateltavien kohdalla on, että he hakevat keinoja työssä jaksamiseen työn ulkopuolelta, enimmäkseen läheisistä ja harrastuksista. Kiusaamista kestitään vuosikausia, mutta itse ongelmalle ei haeta ratkaisua. Toki kaksi haastateltavaa monen vuoden jälkeen lähti pois työyhteisöstä, mutta kiusaamisongelma sinne jäi. Miten on mahdollista, että kiusaava esimies voi jatkaa tehtävässään vanhojin metodein? Karrikoiden voi sanoa, että kun työntekijä ei enää jaksaa, hän lähtee pois ja uusi kiusattava otetaan tilalle. Voiko se tosiaan olla näin?

4.3.6 Vaikutus vapaa-aikaan

Haastatteluissa nousi esille, että moni ajattelee vapaa-ajan olevan aikaa, jolloin ajatuksia työlle ei uhrata. Kuitenkin työssä ilmenevät ongelmat ja työpaikalla jatkuva hermojen kiristyminen vaikuttaa myös kotielämään, ja joskus perhe ja ystäväpiiri saattaa saada osansa kiusatun huonosta olost. Läheisten ihmisten tuki ja kyky vastaanottaa kiusatun negatiivisia tunteita koettiin hyvin tärkeänä.

Haastateltava A kertoo yrittäneensä toimia niin, että työasiat jäisivät työpaikalle. Yksityiselämäänsä hän pyrki muuttamaan mahdollisimman vähän, mutta työssä väsyminen vaikutti tietenkin myös vapaa-aikaan. Lopulta hän antoi periksi ja haki sairauslomaa stressin vuoksi.

Koko vapaa-aika meni totaalisen uupumuksen vallassa. Viikonloput meni siihen että yritti vaan rentoutua niin paljon että kestäisi seuraavan työviikon. Harrastuksissa ei sen kummemmin tapahtunu muutoksia, mut oon huomannu että tota tuon työsuhteen loppumisen jälkeen on ollu paljon vaikeempi oppia luottamaan ihmisiin. Et niinku jotenki automaattisesti olettaa et uus ihminen on joku kusipää.

Haastateltava B yritti myös toimia niin, ettei kuormittaisi lähipiiriään työpaikkansa ongelmilla, mutta aina se ei onnistunut.

Työhönmeno ei ollu kivaa, oli ahdistava olo. Vapaa-aikana en yksinkertaisesti halunnu ajatella mitään työhön liittyvää mutta kyllä sitä väkisin välillä purki noita tapahtumia läheisille.

Haastateltava C kuvaa, että kiusaaminen näkyy vapaa-ajalla enimmäkseen väsymyksenä ja kireytenä. Tämä heijastuu automaattisesti myös läheisiin ja ystäviin.

Töissä ku joutuu pinnistelemaan että jaksaa paremmin eikä menetä mielenterveyttään siellä ihan kokonaan niin se vie kotipäästä sitä energiaa pois ja se sitte heijastuu parisuhteeseen. Emäntä onneks kestää ja kaverit mutta vappaapäivät mennee maatessa. Pittää vaan kerära voimia, että jaksaa taas olla töissä. Se on pitkälti minun kanava. Osa työyhteisöstä onn ruvennu siihen, että ku on vappaata, niin nollataan aivot vetämällä persiit joka taas ei oo kovin hyvä tapa käsitellä sitä mutta se on heijän tapa purkaa painetta.

Haastateltava D:n tilanne on hyvin samankaltainen kuin muiden haastateltavien. Lapset ja puoliso saavat osansa hermojen kiristymisestä ja hän kokee olevan vaikeaa rentoutua ja nollata asioita mielessään yksittäisten vapaapäivien aikana.

Väkinen ne työkuviot pyörii päässä kotonaki niin ehkä tulee sit tiuskittua ja äyskittyä lapsille ja miehelleki välillä ilman syytä. Mut ne kyllä tietää tuon työpaikan tilanteen ja suhtautuu sillä lailla hyvin että ymmärtää jos joskus stressaa.

Kaikkien haastateltavien vastauksista voi päätellä, että työpaikkakiusaaminen ei ole pelkästään kiusatun työntekijän ongelma, vaan se heijastuu myös hänen lähipiiriinsä. Perhe ja ystävät joutuvat mahdollisesti kuuntelijan rooliin ja myös ottamaan vastaan ansaitsemattomia kiukun ja hermostumisen puuskia. Pahimmissa tapauksissa yksityiselämän henkilösuhteet voivat kärsiä todella paljon.

4.3.7 Suhtautuminen esimieheen

Kaksi haastateltavista; A ja C, eivät enää työskentele kiusaavan esimiehen alaisuudessa, kaksi muuta jatkavat edelleen samassa työpaikassa, jossa kiusaamista on.

Haastateltava A kertoo, että työsuhteen päättymisen jälkeen hänen käsityksensä kiusaavasta esimiehestä on edelleen yksinomaan negatiivinen. Hän ei voi arvostaa tätä sen vuoksi, mitä esimies teki hänelle ja koko työyhteisön ilmapiirille. Hän on miettinyt esimiehensä motiiveja, mutta ei keksi syytä, miksi juuri hän joutui kiusaamisen kohteeksi. Yksi syy voi olla, että työsuhteen alussa hän oli sekä asiakkaiden että työkavereiden keskuudessa pidetty henkilö. A onkin pohtinut mahdollisuutta, että esimies koki hänet jostain syystä uhkaksi itselleen.

Haastateltava B ei myöskään enää työskentele kiusaavan esimiehen alaisuudessa. Huonosta ilmapiiristä pois pääseminen on selkeästi vaikuttanut hänen mielialaansa. Enää työhön lähtö ei ole vastenmielistä ja työn tekemisestä voi jopa nauttia.

Nyt kun en enää oo hänen alaisensa, hän herättää hyvin ristiriitaisia tunteita: halveksunta, sääli, inho, kiukku mutta toisaalta sit yrittää ymmärtää ja aattelee, että onko mahdollista että on ite jotenki aiheuttanu kaiken tuon. Mut sitten kyllä tulee nopeesti siihen tulokseen että ei, koska tilanne on yhä siellä samanlainen. Hänhän on varmaan jotenki psyykkisesti ongelmainen, koska hän toimii niin ettei kukaan voi hänestä tykätä. Ei ihmisiä enää nyky-yhteiskunnassa voi johtaa voimalla vaan kyllä älyn käyttäminen tuottaa parempia tuloksia.

Haastateltava C yrittää suhtautua esimieheensä kaikesta huolimatta ammatillisesti, vaikka kokeekin sen ajoittain erittäin hankalaksi.

On semmonen niinku epävarmuus häneen esimiehenä, koska ei oo minkäänlaisia esimiestaitoja. Mutta se on minun esimies ja vähä kai se sinnepäin on että hänen mukkaan niitä hommia pitäis tehdä ja niin tehäänki. Senhän pitäis olla tukipilari mutta ei siltä pysty hakemaan tukkee. Koen hänet vastenmielisenä, aika inhottavana.. no kyllä se joskus ossaa olla mukavaki, yksittäisiä hetkiä, että päivä,

millon hän ei piikittle, niin vois jopa sanna mukavaks. Hyvin ristiriitaisia tunteuksia.

Haastateltava D pitää esimiestään ikävänä ihmisenä, mutta ei halua eritellä tätä enempää.

Hyvin ikävä ihminen, semmosia halveksunnan tunteita lähinnä herättää minussa.

Yhdenkään haastateltavan vastauksissa esimies ei saa kovin paljon ymmärtämystä. Sanaa viha kukaan ei käytä, mutta melkein kaikkia muita negatiivisia ilmauksia kyllä. Joku yrittää löytää esimiehestään positiivisiakin piirteitä ja joku toinen on miettinyt omaa osuuttaan tilanteeseen. Suurin syy kiusaamisesta vieritetään esimiehen niskoille, eikä kukaan ole löytänyt varsinaisia motiiveja siihen, vaikka useampi niitä onkin pohtinut.

4.3.8 Kiusattujen ongelmanratkaisumallit

Yksi haastattelukysymyksistä kuului, millä tavoin haastateltavat pyrkivät vaikuttamaan tilanteeseen, jotta se helpottuisi. Halusin tietää, alistuivatko työntekijät kiusaamiseen vai etsivätkö he apua ja mistä. Toisaalta toivoin saavani vastauksia myös siihen, miettivätkö työntekijät lainkaan omaa osuuttaan tapahtumiin vai pitivätkö esimiestä tahallaan kiusaavana ihmishirviönä.

Haastateltava A kertoo kokeneensa tilanteeseen vaikuttamisen hyvin pieneksi, koska ei mielestään saanut tukea mistään. Hän oli ainoa kiusattu ja lopulta koko työyhteisö kääntyi häntä vastaan. Hän sai esimieheltään kirjallisia varoituksia eri syistä ja osassa näistä tilanteista oli jopa asiakkaita läsnä. Hän yritti selvittää toimenpiteiden laillisuutta ammattiliittonsa kautta. Lopulta hän hakeutui sairauslomalle ja joutui irtisanotuksi. Ammattiliittonsa avulla hän on nostanut kanteen laittomasta irtisanomisesta ja asian käsittely on vielä kesken.

Haastateltava B kertoo, että koko työyhteisö oli esimiehen kollektiivisen kiusaamisen kohteena muutaman vuoden ajan ennen kuin hän lähti hakemaan apua tilanteeseen. Työyhteisön tilanne oli usean tahon tiedossa jo aiemmin. Muun muassa luottamusmiehet, työterveys ja esimiehen lähiesimies olivat tietoisia tapahtumista. Lisääntyneet sairauslomat johtivat siihen, että B otti yhteyttä uuteen esimieheen, jonka heidän esimiehensä oli saanut. Tämän ansiosta työyhteisö alkoi mm. saada työnohjausta.

Muutaman kerran yritin käydä juttelemassa, mutta se päättyi aina huonosti. Palaute oli useimmiten että jos ei homma kiinnosta, voi aina hakeutua muihin tehtäviin. Muut työyhteisön jäsenet oli ottanu yhteyttä luottamusmieheen joita kävi paikalla kaksikin. Sit esimiehen esimies kävi mut eipä hän muuta ku totes tilanteen. Lopulta ku muutama oli sairaslomalla jaksamisen tai pikemminki jaksamattomuuden takia, rohkasin mieleni ja soitin uudelle esimiehelle joka palvelualueuudistuksen myötä oli tullu meidän esimiehen lähiesimieheks. Hän sano että hän tietää mutta on oottanu et joku ottas yhteyttä. Hän pyys mua käymään ja puhuin hänelle yli kaks tuntii yhtämittaa vaikka olin ihan varma etten itkulta saa sanaa suustani. No tuon seurauksena meillä alko työnohjaus, joka oli kyllä turhaa koska eihän siellä mitään keinoja ollu asian auttamiseks. No ihmiset sai purkaa mieltään ja työnohjaaja kummastella. Ehkä siinä kumminki yhteishenki lisäänty ku sai puhuu pahasta olost. Esimies kävi tämän oman esimiehensä puhuttelussa, asia joka me huomattiin tiimikalenterista ja sen seurauksena meidän kirjalliset työt hetkeks väheni ja kehityskeskustelut peruttiin muutamilta, jotka oli sanonu etteivät halua niitä käydä. Oli kumminki tärkeetä itelle saada kuulla että ne ylemmät ties mimmosessa helvetissä me oltiin töissä, vaikkei ne sit pystynykkää auttamaan mut helpottihan se silleen että niitä kirjallisia varoituksia ei joka asiasta laitettu liikkelle ku niiden jakaminen oli pistetty pannaan.

Haastateltava C kertoo, että pyrkii monen tavoin vaikuttamaan ilmapiiriin parantamiseen. Hän on muun muassa tehnyt ilmoituksen kiusaamisesta juuri tälle kiusaavalle esimiehelle.

Oon pyrkiny tilanteeseen vaikuttamaan, en pelkästään omalla kohallani vaan myös työyhteisössä niin nostamalla kissan pöyvälle. Oon tehny kirjallisen ilmotuksen minun lähimmälle esimiehelle joka on just tämä kiusaaja niin tästä työpaikkakiusaamisesta ja sen vaikutuksesta ihmisten työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseseen. Asia käsiteltiin heti ku olin ensimmäistä päivää vappaalla tämän asian ilmottamisen jälkeen niinku ylimääräsenä palaverina jossa minun työkavereita syyllistettiin siitä ku olen tehny tämmöstä viestiä. Esimiehellä on kuulemma niin paha olla ja sillä ei oo aikkaa lukkee tämmösiä viestejä. Minkkäänlaista konkreettista muutosta tämä ei saanu aikaan.

Haastateltava D ei tiedä keinoja tilanteeseen puuttumiseen. Hän ajattelee, että on helpompaa olla hiljaa ja alistua tilanteeseen, ettei esimies saa uusia syitä kiusaamiseen.

En oo ainut jota miejän työyhteisössä kiusataan. Varmaan osa omasta ahistuksesta purkautuu työpaikan kahvihuoneessa työkavereihin. Ei se mittään muuta, mutta keventtää sydäntä. Meijän työpaikalla on kuitenkin semmosia suulaampia ihmisiä, jotka vähä sit laittaa pomolle hanttiin niin ite ehkä yrittää vähä etäämmällä pysyy ettei siitä sit tulis uutta syytä kiusata.

4.3.9 Nykytilanne

Haastateltava A lähti irtisanomisen jälkeen yksin kuukauden ulkomaan matkalle omien sanojensa mukaan päästäkseen jälleen sinuiksi itsensä kanssa. Hän on ammattiliittonsa avustuksella nostanut kanteen laittomasta irtisanomisesta. Asian käsittely on kesken. Uutta työpaikkaa hän ei ole vielä saanut.

Haastateltava B jäi vuorotteluvapaalle päästäkseen eroon ahdistavasta tilanteesta. Hän kertoo, että taloudellisesti ratkaisu oli raskas, mutta henkisesti ainoa oikea. Vuorotteluvapaan jälkeen hänellä oli mahdollisuus sisäiseen siirtoon ja sen hän käytti hyväkseen.

Olin kaks puolen vuoden jaksoa vuorotteluvappaalalla ihan vaan päästäkseni sieltä pois. Taloudellisesti se ei ollu järkevää, henkisesti kyllä. Vuorotteluvappaan aikana mulle tuli tilaisuus vaihtaa palvelualuetta ja sitä kautta työpaikkaa. Palkka huononi vähän mutta nautin siitä, että kukkaan ei kyräile, puhu selän takana tai käskytä. Saa tehdä työnsä ja siitä saa joskus jopa kiitosta. Työtehtävät ei oo niin vaativia tai monipuolisia, mikä vähä harmittaa, koska enemmän ois kapasiteettia panostaa työhön. Mutta en mä tätä mielenrauhaa pois antais palaamalla takas vanhaan, vaikka uskomatonta kyllä entinen esimies on mua lähestynyt tekstiviestillä ja pyytänyt takas. Sitä viestiä en oo puhelimesta poistanu, nii uskomaton se on. Joskus naureskelin että onkohan se nyt se positiivinen palaute häneltä mulle.

Haastateltava C kertoo miettivänsä jatkuvasti uuden työpaikan hankkimista. On kuitenkin riskialtista jättää vakituinen työ ja jäädä tavallaan tyhjän päälle uutta hakemaan. Samalla hän pohtii sitä, että vaikka hän lähtisi, kaikki muut joutuisivat jäämään samaan, pahaan tilanteeseen, eikä työpaikalla mikään muuttuisi.

Oon itelleni aina yrittänyt asettaa semmosia takarajoja niin sanotusti että mihin asti seuraan tilannetta, tapahtuuko muutosta parempaan tai huonompaan ja vähä niitten mukkaan yrittänyt ellää. Ehkä se rohkeuden löytäminen siihen, että jättäis loppujen lopuks vakituisen työpaikan, lähtis reissun päälle ehtimään uutta työtä...ne on aina vähä semmosia riskejä mitä ei hirmu mielellään lähe ottamaan.

Haastateltava D harkitsee kyselevänsä lisää töitä toisesta työpaikastaan, niin että voisi jättää kiusaavan esimiehen taakseen, mutta ei ole vielä uskaltanut tehdä lopullista päätöstä.

Oon kyllä miettiny että jos saisin enemmän töitä sieltä toisesta paikasta niin vaihtasin sinne pysyvästi mutta toisaalta tykkään näistä työkavereista ja kun töitä kuitenkin riittää.

5. POHDINTAA

Opinnäytetyöprosessi on herättänyt mielessäni monia kysymyksiä, joista useat ovat liittyneet työn toteutukseen ja käytännön seikkoihin. Aineiston kokoaminen ja lopullinen muotoilu olivat hankalia vaiheita, ja niihin kuluikin yllättävän paljon aikaa. Tutkimuksellisen työotteen omaksuminen tuotti myös vaikeuksia, ja kokemuksen puutteesta johtuva epävarmuus hidastutti osaltaan prosessin etenemistä. Pitkäkestoinen työrupeama on kuitenkin osoittautunut varsin opettavaiseksi kokemukseksi, sillä opin valtavasti tutkimuksen tekemiseen käytettävistä työskentelymenetelmistä ja sitä kautta omaksuin myös itselleni näistä menetelmistä sopivimmat.

Tutkimustulosten sovellettavuus on koko prosessin ajan ollut yksi huolenaiheistani, sillä tutkimukseni esittelee työpaikkakiusaamisesta vain toisen osapuolen puheenvuoroja ja näkökantoja. Tulokset ovat siinä mielessä subjektiivisia, ettei vastapuolella ole mahdollisuutta oman näkökulmansa julkituontiin. Työn tarkoitus on kuitenkin antaa yksityishenkilöille kanava tuoda omat kokemuksensa julki ja sitä kautta lisätä informaatiota aiheesta. Jokaisen haastateltavan kokemukset on tuotu julki siinä muodossa kuin he ovat asiat ilmaisseet, ja ainakin haastattelijan näkökulmasta jotkut heidän kokemuksistaan kuulostavat hyvin epäreiluilta ja kohtuuttomilta. Toivon, että tulososiossa esitetyt otteet haastatteluista herättävät lukijassa ajatuksia ja tunteita. Suoraan lainattujen kohtien runsas määrä oli tietoinen valinta, sillä halusin haastattelemini henkilöiden todelliset äänet kuuluviin.

Hetkittäin opinnäytetyötä kirjoittaessani huomasin oman suhtautumistapani lipsuvan objektiivisen tarkkailijan roolista subjektiivisempaan suuntaan. Havaitsin itsessäni jopa vihautunteita haastattelemini henkilöiden kokemusten vuoksi. Tähän vaikutti osaltaan se, että kaikki haastateltavat olivat minulle ennalta tuttuja. Tutkimuksen tekijän on tällöin oltava erityisen tarkka omasta puolueettomuudestaan ja koetettava olla ottamatta kantaa,

jottei vahingossa tulisi ohjanneeksi haastatteluja liikaa. Toisaalta haastattelijan tuttuus helpottaa vaikeiden kokemusten läpikäyntiä ja julkituomista.

Työn alkuvaiheilla huomasin omaavani jo varsin vahvoja ennakko-oletuksia siitä, millaisia kokemuksia työpaikkakiusaamisen uhreilla on ja mitä he haluavat tuoda julki. Suoritin eräänlaisen koehaastattelun ennen varsinaisten haastattelujen toteuttamista, ja se osoittautuikin hyödylliseksi jatkoa ajatellen. Tekemäni haastattelukysymykset pitivät sisällään valtavasti ennakko-oletuksia haastateltavan kokemuksista ja määräisivät haastattelun kulkusuunnan. Koehaastattelun avulla havaitsin nämä arviointivirheet ja muokkasin kysymyksiä avoimempaan muotoon. Haastattelut toteutuivat näin ollen haastateltavien ehdoilla, mutta kuitenkin niin, että haastatteluista oli jälkeenpäin poimittavissa tiettyjä teemoja ja osa-alueita, jotka itse koin tärkeiksi.

Haastateltavilla on tulosten perusteella ollut valtavasti samanlaisia kokemuksia, mutta kunkin yksilöllinen suhtautumistapa omaan tilanteeseen toi eroja tapausten välille. Yksi merkittävä yhteneväisyys on esimiehen turvattu asema työyhteisössä. Tuntuu, että esimies voi toimia hyvinkin epäammattillisesti ja kiusata alaisiaan varsin rankoin keinoin ilman seuraamuksia. Esimerkkitapausten perusteella on selvää, että työpaikkojen tilanteeseen olisi puututtava heti, mutta työntekijöiden keinot puuttua tilanteeseen ovat vähäiset. Tutustuessani työpaikkakiusaamisesta julkaistuun kirjallisuuteen huomasin, että on olemassa useita malleja, miten yksilö voi toimia kohdatessaan kiusaamista. Kaikissa ensimmäinen neuvo on mennä kertomaan tilanteesta esimiehelle. Mitä tehdä silloin, kun kiusaaja on esimies? Haastateltavista moni oli koettanut helpottaa omaa oloaan joko kertomalla asiasta ylemmälle taholle tai ottamalla asian puheeksi itsensä esimiehen kanssa. Näillä toimenpiteillä oli joko todella vähäinen, tai jopa olematon, vaikutus tilanteeseen. Parhaimmillaan työntekijä sai hetkellistä sympatiaa, mutta pahimmillaan pelkät moitteet ja sen seurauksena entistä hankalamman tilanteen itsensä ja koko muun työyhteisön kannalta. Itselleni heräsi aineistoa läpikäydessäni usein ajatus siitä, että onko esimiehen asema

todella turvattu jopa alaisten terveyden ja hyvinvoinnin kustannuksella? Kuinka usein esimiehen ammattitaito asetetaan kyseenalaiseksi ennen alaista?

Esimiehen kiusaamisen kohde voi ylempien esimiesten lisäksi ottaa yhteyttä työterveyteen, työsuojeluvaltuutettuun tai ammattiliittoon. Osa haastattelemistani henkilöistä oli käyttänyt näitä kaikkia keinoja ilman näkyviä tuloksia. Työyhteisössä oli tehty työhyvinvointikyselyjä ja johtajuuteen liittyvät huonot tulokset oli lähinnä todettu. Työnohjaus koettiin pahan olon purkamiskanavana ilman varsinaisia vaikutusmahdollisuuksia ongelman ratkaisuun. Tuntuu, että kaikki olemassa olevat keinot ovat tehottomia, jollei joku taho puutu ongelmaan siinä tarkoituksessa, että se todella halutaan ratkaista. Yksi ratkaisu voisi olla johtajan tehtävän määräaikaisuus. Se lienee varsinkin kunnallisilla aloilla vaikea toteuttaa, mutta tuskin mahdotonta, jos tahtoa on riittävästi. Pohdin työtä tehdessäni monesti sitä, että olisivatko haastateltavieni esimiehet enää työssään, jos heidät olisi palkattu johonkin yksityiseen yritykseen. Esimiehille järjestetään jo nyt johtajuuskoulutusta myös kunnallisilla aloilla ja ainakin yksi työssäni esiintyvistä esimiehistä on suorittanut johtamisen erikoisammattitutkinnon. Mitkään koulutukset eivät kuitenkaan riitä, jollei myös esimiehille saada riittävää ja tehokasta valvontaa siitä, kuinka he työstään suoriutuvat.

Vaikka tutkimuksen kohdehenkilöt kokivat vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi kiusaamisen vähentämiseksi, voisi eräänä yleisenä ohjenuorana pitää dokumentoinnin tärkeyttä. Mikäli asiaan puuttumista toivotaan viranomaistaholta, on oltava todisteita kiusaamisesta. Dokumentointi voi olla esimerkiksi sähköpostien säilyttämistä ja päiväkirjan pitämistä.

LÄHTEET

Haavisto, Ilkka 2010. Työelämän kulttuurivallankimous. EVA:n arvo- ja asennetutkimus. Yliopistopaino.

Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. WSOY. Juva.

Kaistila, Maijaliisa 2005. Hyvä esimiestyö. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kasslin-Pottier, Hannele 2009. Reilu ja rohkea esimies. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Keskinen, Soili & Rehnäck, Katriina 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinta. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

Keskinen Soili 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala.

Kess, Kaija & Kähönen, Minea 2010. Häirintä työpaikalla. Työpaikkakiusaamisen selvittäminen ja siihen puuttuminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kiusaaminen työpaikoilla. Näin toimit kun sinua kiusataan. 2011. Saatavilla www-muodossa: <http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/kiusaaminen-tyopaikoilla-nain-toimit-kun-sinua-kiusataan>. (Luettu 22.9.2012)

Korhonen, Kaarina 2009. Kiusaajat kuriin. KDG Research&Publications Oy. Helsinki.

Lindholm, Tiina Tuulikki 2008. Henkinen väkivalta ja johtaminen työyhteisössä. Diskurssianalyttinen tutkimus työpaikkakiusaamisesta. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Pro gradu-tutkielma.

Paasivaara Leena 2010. Itsensä kokoinen johtaja -itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hämeenlinna.

Räisänen, Kirsi & Roth, Kaarina 2007. Hankalat tyypit työelämässä. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.

Terävä, Kimmo & Mäkelä-Pusa, Pirkko, Tampere 2011, Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tammerprint Oy.

Työ- ja elinkeinotoimisto. Vuoden 2003 tiedotarkisto. Saatavilla [www-muodossa:www.mol.fi/mol/fi/06_tyoministerio/05_tiedotteet/03_2003/2003-01-09-01/index.jsp](http://www.muodossa:www.mol.fi/mol/fi/06_tyoministerio/05_tiedotteet/03_2003/2003-01-09-01/index.jsp).
Luettu 4.11.2012

www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli) Luettu 24.6.2012

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Vartia, Maarit & Lahtinen, Marjaana & Joki, Marjut & Soini Sinikka 2008. Piinan loppu. Kiusaamistilanteiden selvittely työpaikalla. Esa Print Oy. Tampere.

LIITTEET**LIITE 1****LUPA HAASTATTELUAINEISTON KÄYTTÖÖN OPINNÄYTETYÖSSÄ**

Pauliina Kuikka on selvittänyt minulle haastatteluaineiston käyttötarkoituksen ja – tavoitteet. Hän on kertonut, kuinka haastattelumateriaalia käsitellään ja myöhemmin raportoidaan. Kaikki aineisto käsitellään nimettömästi.

Haastattelumateriaalia on lupa käyttää opinnäytetyön raportointiin. Osallistun haastatteluun vapaaehtoisesti.

Allekirjoitus

LIITE 2

TUKIHAASTATTELURUNKO

Millä konkreettisilla tavoilla kiusaaminen ilmeni?

Millä tavoin pyrit vaikuttamaan tilanteeseen, jotta se helpottuisi?

Oletko havainnut, että esimies kiusaisi muita työyhteisön jäseniä?

Oletko huomannut kiusaamisella olevan vaikutusta käyttäytymiseesi ja vapaa-aikaasi?

Millaisia keinoja sinulla on työssä jaksamiseen?

Vaikuttiko kiusaaminen työpanokseesi? Koetko, että työn tuottavuus kärsi?

Koetko mahdollisen työtä koskevan kritiikin olleen asiallista?

Saitko koskaan positiivista palautetta tehdystä työstä?

Millainen työilmapiiri työyhteisössä vallitsee / vallitsi?

Miten suhtaudut esimieheesi? / Millaisia tunteita esimiehesi herättää sinussa?

Miten työyhteisön muut jäsenet reagoivat kiusaamiseen ja vallitsevaan tilanteeseen?

Toimisitko nyt eri tavalla jos joutuisit vastaavanlaiseen tilanteeseen?

Millainen tilanteesi on nyt?