

Työpaikkakiusaaminen valtionhallinnossa

Pekka Kettunen & Takis Venetoklis

JOHDANTO

Työpaikkakiusaaminen on suhteellisen viimeaikainen tutkimusalue. Se on kuitenkin kasvanut vahvasti ja erityisesti kansainvälisesti se muodostaa jo vakiintuneen, monitieteisen tutkimusalueen (Hogg ym. 2012). Työpaikkakiusaamista on tutkittu eri toimialoilla, kuten terveydenhuollossa (Kivimäki ym. 2000; Laine & Virolainen 2014), kouluissa ja vankilalaitoksessa (Vartia & Hyyti 2002). Kansainvälistä huomiota on saanut suomalainen koulukiusaamisen tutkimus ja menetelmät sen kitkemiseksi (Salmivalli 2003).

Työpaikkakiusaaminen on vakava henkilöstöjohtamisen ja työterveydenhuollon ongelma. Vuonna 2013 julkaistun Työterveyslaitoksen Työpiste-lehden (2013) mukaan tälläkin hetkellä yli 100 000 palkansaajaa (n. 5 %) kokee tulevansa kiusatuksi työpaikallaan. Määrä on pysynyt pitkään suunnilleen samana, vaikka valtaosalla työpaikoista on nykyään toimintamalleja kiusaamistilanteiden varalle, kiusaamisesta on julkaistu tietoa ja epäasiallisen kohtelun kieltö on työturvallisuuslaissa.

Eri tutkimusten mukaan kiusaamista esiintyy yleisesti ja sen aikaansaamat seuraukset ovat vakavia. Työpaikkakiusaaminen voidaan määritellä seuraavasti: Työpaikkakiusaaminen merkitsee työntekijän loukkaamista, poissulkemista ja hänen työtehtäviinsä kielteisesti vaikuttamista, kiusaaminen esiintyy toistuvasti ja tietyn ajan, kiusaaminen on kasvava kehityskulku, joka alistaa kiusattua ja tekee hänet systemaattisten, kielteisten sosiaalisten toimien kohteeksi (Einarsen ym. 2011, 22; ks. myös Agerbold 2007).

Määritelmän mukaan kiusaaminen on siis subjektiivisesti määritelty. Tämän mukaan esimerkiksi kiusaajan esittämä puolustelu ”se on vain huumoria” ei ole riittävä. Kiusaamisen

tulee myös olla toistuvaa, ei yksittäistapaus. Työpaikkakiusaamista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tyypillisiä empiriisiä kysymyksiä ovat ketä kiusataan ja kuka kiusaa, myös kiusaamisen muodot ovat kartoitettavia osa-alueita (Einarsen 1999). Kiusaaminen on isoissa organisaatioissa varsin tavallinen ilmiö, kiusaajat voivat olla esimiehiä tai työtovereita, naisia tai miehiä ja ikäkin vaihtelee. Selkeää on työn luonteen ja kiusaamisen yhteys. Kilpailullisessa tai stressaavassa ympäristössä työpaikkakiusaamisen mahdollisuus kasvaa.

Sitä vastoin kysymys miten kiusaamista hillitään, on jäänyt vähemmälle. Kysymys sivuaa niin työterveyshuoltoa, luottamusmiestoimintaa kuin johtamistakin. Hyvään johtamiseen kuuluu työntekijöiden työkyvystä ja työssä viihtymisestä huolehtiminen (Virtanen & Stenvall 2010; Chmiel 2008). Viimeaikaisessa työterveyttä koskevassa keskustelussa (Alasoini ym. 2012) on todettu nykyisen työterveyden mallin olevan passiivinen, reaktiivinen, joka ei puutu asioihin ennen kuin työntekijät itse alkavat hoitaa asiaansa.

Miksi työpaikkakiusaamisen tutkiminen on tärkeää? Kysymystä voidaan tarkastella sekä yksilön että organisaation kannalta. Yksittäiselle työntekijälle kiusaaminen voi olla traagista ja johtaa vakaviin seurauksiin (Laaksonen ym. 2012). Organisaation kannalta se merkitsee myös kustannuksia, työtehon ja tuottavuuden laskua, sairauspoissaoloja. Se on sekä organisaatiolle että yksilöiden kannalta vakava ongelma (Salin 2008). Työpaikkakiusaamisen tehokas hoitaminen säästää varoja, sillä työpaikkakiusaaminen voi aiheuttaa mittavia taloudellisia menetyksiä työntekijöiden tuottavuuden laskun ja pahanolon tunteen vuoksi. Mikäli työnantaja osaa arvioida toimintaa taloudellisin suurein, niin kiusaamiseen puututaan ponnekkaasti.

Työpaikkakiusaamista voidaan yrittää hillitä. Nykyisellään vaikuttaa kuitenkin puuttuvan välineet tarttua kiusaamiseen tehokkaasti. Tämä puheenvuoro esittelee äskettäisen valtionhallintoon kohdentuneen tutkimuksen tuloksia. Tutkimuskysymyksemme oli missä muodoissa kiusaamista esiintyy, mitä seurauksia sillä on ollut, miten sitä on yritetty selvittää ja miten tässä on onnistuttu. Katsaus etenee siten, että toisessa jaksossa kuvataan kyselyn toteutusta ja tiedon keruuta. Kolmannessa jaksossa tarkastellaan lähinnä laadullisen aineiston avulla kiusaamisen muotoja ja neljännessä jaksossa kiusaamisen seurauksia ja kiusaamistapausten hoitamista. Viides osio tiivistää havaintoja ja esittää pohdintoja työpaikkakiusaamisen vähentämiseksi.

TUTKIMUKSEN SUORITUS

Tutkimus käynnistyi loppusyksyllä 2013 selvittämällä kaikkien ministeriöiden työntekijöiden sähköpostiosoitteet. Tämä data muodosti 4543 nimeä. Seuraavaksi laadittiin sähköinen kysymyslomake sekä suomeksi että ruotsiksi.

Kysely lähetettiin kaikille ministeriöissä työskenteleville edellä mainitun listan mukaisesti ja vastauksia tuli 1072 (23,6 %). Kyselyn teemaan nähden vastausprosentti oli tyydyttävä. Voidaanko otosta pitää edustavana? Aiheen huomioon ottaen voidaan arvella, että se painottuu kiusaamiskokemuksia omaaviin vastaajiin. Tietoja ei voi siten yleistää koko henkilöstöön, mutta vähintäänkin voidaan todeta, että työpaikkakiusaamista esiintyy ministeriöissä runsaasti. Tämän perusteella ei voida sanoa tarkasti kuinka paljon työpaikkakiusaamista esiintyy, mutta vastaukset kertovat, että ilmiö on olemassa ja ne antavat tietoa ilmiön luonteesta. Vastausfrekvenssi vaihteli ministeriöittäin ja lopullisessa analyysissä jätimme pois kaksi ministeriötä, joista oli vähiten vastauksia. Tutkimuksen periaatteena oli toimia ulkopuolisen tutkijan tavalla, jotta tulisi selvä ero työnantajan omien kartoitusten ja tutkimuksen välillä. Uskoimme, että tällä tavalla on mahdollista saada avoimempia vastauksia, ilman että vastaajat uskoisivat vastausten kulkeutuvan työnantajille.

Kysely muodostui noin 30 kysymyksestä. Aluksi oli joitakin taustakysymyksiä. Sen jälkeen seurasi osio vastaajaan mahdollisesti kohdentuneesta kiusaamisesta, kiusaamisen seurauksista

sekä kiusaajan piirteistä. Kiusaajan ominaisuudet olivat keskeinen tutkimuksen osa-alue, onhan alan tutkimuksessa pohdittu erityisesti onko kiusaaminen esimiesten vai työtovereiden aikaansaamaa, tai onko kiusaajan ja kiusatun koulutusasteella, iällä, sukupuolella tai työvuosien määrällä merkitystä. Kyselyllä selvitettiin myös kiusaamisen seurauksia, yrityksiä puuttua ongelmaan sekä työpaikkakiusaamisen kehitystä.

Kysely sisälsi myös rinnakkaiskysymyssarjan, joka koski vastaajan työtovereita. Kysyimme onko työtoveria kiusattu ja tietoja tällaisesta tapauksesta. Tämän kysymyksen perusteena oli validiteetti. Kun tuloksia verrattiin omien kokemusten ja työtoveria koskevien piirteiden välillä, huomattiin samankaltaisuutta. Kysely muodostui sekä suljetuista vaihtoehdoista että avovastauksista. Tutkimusta on raportoitu kattavasti englanninkielisessä julkaisussa (Venetoklis & Kettunen 2015). Seuraavassa tarkastelu painottuu kyselyn laadulliseen analyysiin.

HAVAINNOT

Kyselyn tulosten mukaan vastaajista 20,3% (n = 218) oli kokenut työhön liittyvää kiusaamista usein ja 11,4% (n = 122) vastaajista henkilökohtaisesti loukkaavaa kiusaamista usein. Näitä suurempi joukko vastaajia oli kokenut kiusaamista satunnaisesti tai harvoin. Kysyimme myös oliko vastaajilla tiedossa kiusattuja työtovereita. Lähes kaikki olivat havainneet omassa työyhteisössään kiusaamista. Sekä omien kokemusten että työtoverien kiusaamisen piirteet muistuttivat toisiaan, joten katsomme havaintojen tukevan toisiaan.

Aluksi voidaan pohtia mitä kiusaaminen oikeastaan on. On huomattava, että kiusaamisen määrittäminen ei ole aivan ongelmaton. Kiusaaminen on siis subjektiivisesti koettua. Tämä aiheuttaa jo rajanvetoa. Huumori esimerkiksi voi olla vitsein esittäjästä viatonta, mutta kohteesta loukkaavaa. Kyselyssä asiaa tiedusteltiin niin, että kysyttiin erikseen työhön kohdistuvaa kiusantekoa ja henkilöön kohdistuvaa kiusantekoa. Jälkimmäinen oli näistä harvinaisempi, tosin ne saattavat myös kytkeytyä yhteen. Työhön kohdentuvassa kiusaamisessa kiusaaja on yleensä esimies. Rajanvetona on tällöin esimiehen tehtäviin kuuluvat oikeudet ja niiden ylittäminen tai

rikkominen. Esimiehellä on nk. direktio-oikeus (Koskinen & Kulla 2013). Kun kiusaaminen on subjektiivinen kokemus, voi esimiehen vallankäyttö jossakin tapauksessa tuntua kiusaamiselta. Näin ei kuitenkaan tulisi olla kun seurataan hyvän johtamisen periaatteita. Yleisempi rajanvetokysymys vaikutti olevan kiusaamisen peittäminen ja hienovarainen käyttäminen.

Kyselyn avovastauksissa tätä asiaa käsiteltiin seuraavasti:

”Kiusaaminen on lähinnä tietojen pimentämistä ja yhteistyön hankaloittamista sekä päätösten lausuntojen antamista työtovereista. Vaikka tilanteet eivät ole kovin vakavia, niin ne vaikuttavat välittömästi työilmapiiriin ja työmotivaatioon.”

Ongelmana voi olla esimiehen antamat ohjeet, tehtävät, moitteetkin, jotka saattavat tuntua kiusaamiselta. Työpaikkakiusaamisen määritelmä toteaa selvästi, että kyseessä on subjektiivinen ilmiö, joten tällaisia rajatapauksia voi olla vaikea välttää. Jos taas kyseessä on ”pahan puhuminen ihmisten selän takana, jokaisesta vuorollaan”, niin tämä vaikuttaa jo selvemmin kiusaamiselta tai vähintäänkin työpaikan huonolta ilmapiiriltä.

Jotkut vastaajat kiinnittävät huomiota epäpätevään esimiestyöskentelyyn, joista puuttuu kiusaamisen tarkoituksellisuus.

”Uskomme että kiusaaja ei kiusaa tahallaan, hän on vain kyvytön hoitamaan niin isoa tehtävää kuin missä on ja tästä aiheutuu haittaa ja ylimääräistä työtä useimmille, jotka joutuvat olemaan hänen kanssaan tekemisissä.”

Eräs vastaaja huomautti, että

”[...] on aika subjektiivinen käsite mikä on ja koetaan kiusaamiseksi, Itse olen aina pärjännyt, mutta heikompihermoinen varmasti joutuu asian kanssa aika yksin jos kohdalle sattuu.”

Toisen mukaan

”Älykäs ihminen keksii älykkäät tavat kiusata. Kiusaamista vahvistaa että kiusaajalla on hovi, joka suojelee kiusaajaansa. Kyse on teatterista, jossa tulee oppia roolinsa nopeasti.”

”Henkilöt kyllä valittavat sitä, etteivät saa mielestään reilua kohtelua palkka-asioissa tai työtehtävien jaossa.”

”Onko kiusatuksi itsensä kokeva aina oikeassa? Jos koen tulevani kiusatuksi tietohallinnon taholta, joka toimittaa minulle päivitetyn ohjelman seitsemän kuukauden kuluttua siitä kun olen sitä pyytänyt ja pyynnön joutuu toistamaan monta kertaa ja odottelu haittaa työnteokoasi, onko se kiusaamista?”

Kaiken kaikkiaan vaikka tässä yhteydessä yleensä korostetaan esimiehen oikeuksia, niin katsomme, että subjektiivinen määrittely osuu yleensä oikeaan. Suurempi rajanvetokysymys on tahaton kiusaaminen. Usea vastaaja kiinnitti nimittäin huomiota huonoon johtajuuteen. Mikäli tämä johtaa liiallisiin tehtäviin tai joidenkin työntekijöiden unohtamiseen, niin se ei välttämättä täytyä työpaikkakiusaamisen tunnusmerkkejä. Avovastaukset kertoivat kuitenkin lukusia esimerkkejä sekä esimiehistä että työtovereista, jotka töykeällä tai vihamielisellä käytöksellä ovat tuleduttaneet työpaikan ilmapiiriä ja aiheuttaneet yksilöllistä kärsimystä. Seuraavaksi siirrymme tarkastelemaan kysymystä työpaikkakiusaamisen hoitamisesta.

Mitä oli tehty ratkaisemiseksi

Kiusaaminen voi ahdistaa suurestikin kohdetta ja voi olla vaikeaa löytää keinoja. Kyselyn mukaan erilaisia teitä ratkaista ongelma on käytetty seuraavasti. Yleisimmin on otettu yhteyttä esimieheen, keskusteltu työtovereiden kanssa ja myös kiusaajan kanssa. Yhteyttä luottamushenkilöön on otettu harvemmin tai viety asiaa oikeuteen.

Einarsen (1999) kuvaa, kuinka Norjassa kiusaamisesta on tullut yleinen termi, ja se on menettänyt merkitystään. Arkipäivän kielessä sitä on käytetty kuvaamaan myös hyväntahtoista leikinlaskua ja näin kiusaaminen on nähty hyväksyttävänä. Tämä taas on johtanut siihen, että henkilö joka kertoo kiusatuksi tulemisesta, voidaan nähdä yliherkkänä ja syyttää häntä itseään. Kuitenkin, kiusaaminen on vakavampaa kuin leikinlasku: “bullying at work is consequently long-term aggression, mostly of subtle and psychological nature directed towards a person

who is not able to defend himself in the actual situation, leading to victimization of this person.”

Kysyttäessä onko kiusaaminen loppunut, vastasi noin 60 prosenttia niistä, jotka olivat kohdanneet kiusaamista usein, että kiusaaminen ei ole loppunut. Tämä on varsin suuri määrä.

Avovastauksissa käsiteltiin tätä kysymystä vastaavasti:

”Omassa tapauksessani edellinen esimies käänsi asialle selkänsä koska hän ei halunnut vaarantaa omaa asemaansa uudessa organisaatiossa. Jos tunnustaa, että työyksikössä on ongelmia, esimiestä saatetaan pitää kyvyttömänä hoitamaan tehtävänsä, joten tämä asenna hankaloittaa vaikeisiin tilanteisiin puuttumista.”

”Kiusaamista vähennettäisiin tehokkaimmin niin, että ilmiselvissä kiusaamistapauksissa päällikköasemassa toimiva siirrettäisiin alempiin tehtäviin, vaille kiusattavia alaisia, tai lähetettäisiin nykyaikaiseen esimieskoulutukseen.”

”Yksi työntekijä mustamaalaa muita ja on lähtökohtaisesti negatiivinen. Aika ajoin käyttäytyy huonosti. Ongelmia on tiedostettu työyhteisössä, mutta kiusaajaa ei laiteta kuriin. Aivan kuin se olisi yleisesti hyväksyttävää toimintaa.”

”Työterveyshuolto antaa sairauslomaa ja lääkettä ja jos se ei auta niin ainakin minulle sanottiin, että se on vain kestettävä ja odotettava eläkettä.”

”Olen pettynyt siihen, miten huonosti kiusaamiseen puututaan. Tuntuu, että ollaan turhan varovaisia puuttumaan kiusaajan toimiin ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, tapaan jolla hän kohtelee kiusattua työkaveria.”

Vaikuttaa olevan varsin suuri kynnys lähteä hoitamaan asiaa. Kiusattu työntekijä voi myös ajatella, mitä asian nostaminen merkitsee hänen työuralleen:

”Vanha hierarkia vallitsee edelleen, jossa henkilökierron takia kuka tahansa voi ol-

la toisensa esimies. Tämä aiheuttaa paineita nouseville uralaisille, jossa kiusaamista ei kannata tuoda julkisuuteen jos haluaa nousta urallaan.”

”Työntekijän on myös erittäin vaikea todistaa todeksi mitä on joutunut kokemaan. Pitäisi olla kuvanauhuri päällä, jotta tilanteiden todellinen luonne tulisi selväksi sivullisillekin.”

Avovastaukset antoivat viitteitä siitä, millaisia vaikeuksia asiaan liittyy. Työpaikkakiusaaminen ei yleensä ole yksityisoikeudellinen kysymys, jossa kiusaajaa voitaisiin vetää henkilökohtaiseen vastuuseen. Vastaajien kokemus oli se, että kiusaaja siirretään muualle ja mitään sanktioita ei seuraa. Ainoa tapa saada kiusaaja vastuuseen, olisi tehdä toiminnasta rangaistavaa. Asian tekee hankalaksi se, että esimies voi olla itse kyseisen kiusaaja. Tässä tapauksessa kiusaajalla ei ole suurta motiivia ryhtyä toimenpiteisiin.

”Suurin ongelma on esimiesten puuttumattomuus ongelmatilanteisiin. Ongelmia ei välttämättä edes syntyisi, jos esimiehet pyrkisivät tasapuoliseen kohteluun. Liian usein voimakas henkilö saa tehdä mitä haluaa.”

”Kiusaaminen päättyy kun jompi kumpi osapuoli siirtyy toiseen toimipisteeseen. Tämä tapahtuu normaalisyklissä noin 3–5 vuoden välein. Kiusaaminen loppuu vaikka sen lopettamiseksi ei tehdäkään ministeriön johdossa minkäänlaisia toimenpiteitä. Siirtovelvollisuuden vuoksi ei ehkä myös katsota tarpeelliseksi ministeriön hallinnollisella osastolla ryhtyä selvittämään tai ratkaisemaan vakaviakaan työpaikkakiusaamistapauksia – aika hoitaa siirtojen yhteydessä.”

Lopuksi, työpaikkakiusaamista voidaan katsoa myös osana organisaatiokulttuuria. Einarsenin (1999) mukaan joissakin organisaatioissa kiusaaminen voi olla institutionalisoitu osaksi johtamisen käytäntöä. Auktoritaarinen johtamistyyli on vielä arvostettua. Siksi on usein yksinkertaistusta vain syyttää psykopaatteja tai neurootikkoja.

PÄÄTELMIÄ

Kaiken kaikkiaan tutkimus osoittaa, että kiusaaminen on ongelma. On realistista todeta, että suurissa työpaikoissa voi syntyä kiusaamista. Erilaisten kotimaisten ja kansainvälisten tutkimusten mukaan suurissa työyhteisöissä esiintyy aina kiusaamista. Arvio sen esiintyvyydestä vaihtelee 5 ja 10 prosentin välillä. Havaintojen perusteella voidaan nostaa esille seuraavia asioita.

Ensinnä, pohdittaessa otoksen edustavuutta tutkittavan ilmiön suhteen, voidaan todeta seuraavaa. Vastaajien määrä oli siis noin 24 prosenttia kaikista työntekijöistä. Meidän on mahdotonta sanoa, kuinka paljon tarkalleen ottaen valtionhallinnossa esiintyy kiusaamista. Tämä ei myöskään ollut tutkimuksen tarkoitus. Kuten eräs vastaaja totesi:

”Kiusaamista on varmaan laajemminkin ja osa siitä on työnantajan tiedossa. Puuttumisessa on kuitenkin kokemukseni mukaan huomattavasti parantamisen varaa.”

Toiseksi johtaminen on monella tapaa kysymyksen keskiössä. Hyvään johtamiseen (Virtanen & Stenvall 2010; Niiranen ym. 2011) kuuluu työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. Työhyvinvointi on perinteisesti ollut varsin passiivista. Uusien käsitysten mukaan (Alasoini ym. 2012) sen tulisi aktiivisesti kartoittaa ja pitää huolta sekä viihtyvyydestä että hyvinvoinnista. Tämä edellyttäisi myös, että kiusaamiseen puututaan. Työhyvinvointi on tulevaisuuden keskeinen kysymys työelämässä. Suomessa on jo pitkään ollut agendalla huoltosuhde ja erilaiset keinot lisätä työvoimaa. Työssä jaksaminen on tässä keskeistä. Työssä jaksamiseen vaikuttaa toki moni asia, terveys, motivaatio ja työtehtävien mitoitus, mutta kiusaamisen voi helposti nähdä liittyvän näihin kaikkiin. Keinoja tukea proaktiivista otetta työelämän kehittämisessä ovat myös mm. herkkä ja ketterä työelämän tulevaisuuden ilmiöihin kohdistuva tutkimus, ihmisten työelämävalmiuksien ja tulevaisuuden työelämässä tarvittavan osaamisen ja oppimisen monipuolinen ja joustavasti työuran eri vaiheissa tapahtuva tukeminen, ihmisten työhön osallistumisen mahdollisuuksien parantaminen erilaisille ihmisille tarjottavien yksilöllisempien ”diilien” avulla, moninaisen tasa-arvon edistä-

minen työelämässä sekä sosiaalista ekologista kestävyyttä korostavien moniarvoisten tarkastelutapojen kehittäminen (Alasoini ym. 2012). Virtanen ja Stenvall (2010, 185) puolestaan puhuvat laaja-alaisesta työhyvinvoinnin käsitteestä, joka pitää sisällään mm. henkilöstöjohtamisen käytännöt, kuten avoimuus, vaikutusmahdollisuudet ja johtamiskäytännöt. Optimaaliseen työyhteisöön kuuluvat myös keskinäinen luottamus ja oikeudenmukaisuuden kokemus, ja näisäkin juuri johdon merkitys on keskeinen.

Kolmanneksi, työpaikkakiusaamiseen puuttumisen tekee vaikeaksi sen osittainen näkyväisyys. Kiusattu voi häpeillä asiaa. Mikäli kiusaaja on esimies, voi olla vaikeaa nostaa asiaa esille. Tämän tutkimuksen mukaan asia on kompleksinen. Voisiko kiusaamisen nostaa enemmän pöydälle ja korostaa sen ehdotonta kieltoa. Voisiko selkeämpi syyllisen rankaiseminen olla osa tätä.

”Vaikka kiusaamistapausten käsittelyssä on annettu selvät ohjeet ja niihin noudatetaan periaatteessa nollatoleranssia, kynnyks ilmoittaa kiusaamisesta on todella korkea, koska kiusattu kokee helposti leimautuvansa luseriksi ja huonoksi työntekijäksi, jos valittaa ylipäänsä mistään. Pienempi paha on sittenkin vain niellä kokemansa nöyryytykset.”

Kiusaamisen kulttuuri on vaikeasti kitkettävissä. Asiasta keskustellaan paljon koulumaailmassa, mutta vähemmän työelämän kohdalla. Paine työssä, kiire ja kilpailu voivat lisätä kiusaamista. Asiaa auttaa myös se, jos organisaatiossa avoimesti tuodaan esille kiusaamisen epäsuotavuus ja korostetaan hyvien ja luottamuksellisten ihmissuhteiden tärkeyttä. Hyvässä organisaatiossa myös arvostetaan sosiaalista ilmapiiriä ja tehdään töitä sen eteen.

Joskus rajanveto esimiehen toimivaltaan kuuluvan johtamisen ja kiusaamisen välillä on häilyvä, onhan kiusatuksi tuleminen subjektiivinen kokemus. Vastaavasti vaikuttaa siltä, että tehokkaat keinot kiusaamiseen ovat puutteellisia. Joskus kiusaaja siirretään vain muulle osastolle. Kaikissa suurissa työyhteisöissä esiintyy kiusaamista. Tärkeää onkin kyetä puuttumaan siihen tehokkaasti. Tässä mielessä kiusaamisen sanktiointi voisi toimia tehokkaana pelotteena kiusaamisen aloittamiselle.

”Mobbningen borde förebyggas redan vid rekryteringen av personal, dvs. Genom utbildning och information. Det borde vara 0-tolerans när det gäller mobbning, Skadorna kan ha fatala följder.”

Työpaikkakiusaaminen näyttäytyy vaikeana, ilkeänä ongelmana. Kannustimet sen hillitsemiseksi ovat nykymuodossa rajalliset. Tutkimuksen perusteella olisi syytä tiukentaa kiusaamisen sanktiointia, niin että vastuulliset joutuisivat vastuuseen (Yamada 2004). Samalla olemme todenneet, että rajanveto ei aina ole helppoa.

LÄHTEET

- Agervold, M. (2007). Bullying at work: A discussion of definition and prevalence, based on an empirical study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(2), 161-172.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. (2012). *Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä?* Helsinki: TEM.
- Chmiel, N. (ed.) (2008). *An introduction to work and organizational psychology: An European perspective*. Oxford: Blackwell.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 16-27.
- Einarsen, S., Hoel, H. & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure, and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire – Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24-44.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C.L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. Teoksessa Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C.L. (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Development in theory, research and practice*. Boca Baton: CRC Press.
- Hogg, A., Jorgenssen, C. & Fedders, S.A. (2012). *The 8th international conference on workplace bullying and harassment – future challenges*. Book of Proceedings. Copenhagen 2012.
- Kivimäki, M., Elovaino, M. & Vahtera, J. (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupation and Environmental Medicine*, 57(10), 656-660.
- Koskinen, S. & Kulla, H. (2013). *Virkamiesoikeuden perusteet*. Helsinki: Talentum.
- Lopuksi todettakoon, että kysely sai kiitosta. Kuten eräs vastaaja tiivistä:
- ”On äärimmäisen tärkeää, että tätä kysytään. Tämä on ensimmäinen kerta, kun asiaa kysytään suoraan anonyymisti koko työurani aikana. Työilmapiiribarometrit eivät varsinaisesti kysy kiusaamista vaan yleistä työpaikkatunnelmaa.”
- Lopuksi toivomme, että tutkimuksemme osataan edistää työpaikkakiusaamisen vähentämistä. Samalla haluamme kiittää lämpimästi kaikkia vastaajia osallistumisesta tutkimukseen.
- Laaksonen, M., Lallukka, T., Lahelma, E. & Partonen, T. (2012). Working conditions and psychotropic medication: a prospective cohort study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 47(4), 663-670.
- Laine, K. & Virolainen, H. (2014). Työpaikkakiusaaminen sairaanhoitopiirien erikoissairaanhoidossa hoitajakeskijohdon kuvaamana. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 42(4), 390-408.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2011). *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Gaudeamus.
- Salin, D. (2008). Organizational responses to workplace harassment: An explanatory study. *Personnel Review*, 38(1), 26-44.
- Salmivalli, C. (2003). *Kiusaamiseen puuttuminen. Kohti tehokkaita toimintamalleja*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Työpiste-verkkolehti (2013). Työpaikkakiusaamista ei vain saada kitkettyä pois. Haettu sivulta, http://tyopiste.ttl.fi/Utuset/Sivut/Tyopaikkakiusaamista_ei_vain_saada_kitkettya_pois.aspx, 16.03.2015
- Vartia, M. & Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 113-126.
- Venetoklis, T. & Kettunen, P. (2015). Workplace bullying in the Finnish public sector. Who, me? *Review of Public Personnel Administration*, May 25, 2015 doi:10.1177/0734371X15587982
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.
- Yamada, D. C. (2004). Crafting legislative response to workplace bullying. *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 8(1), 474-519.