



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Maria Pakka

Johtamisen merkitys työpaikkakiusaamisessa

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtaminen
Pro Gradu -tutkielma
Kauppatieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Maria Pakka		
Tutkielman nimi:	Johtamisen merkitys työpaikkakiusaamisessa : Narratiivinen kirjallisuuskatsaus		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	78

TIIVISTELMÄ:

Työyhteisöissä tapahtuva kiusaaminen on yleinen ongelma. Huolestuttavaa on se, että joka viides työssä käyvä kokee työpaikkakiusaamista työuransa aikana. Koska eläkeikä nousee ja työurat pidentyy, on entistäkin tärkeämpää pitää huolta työhyvinvoinnista ja sen tukemisesta. Kiusaaminen työpaikalla on aina akuutti kriisitilanne, joka koskettaa jokaista työyhteisön jäsentä. Työpaikkakiusaamisella on pitkäaikaiset seuraukset niin yksilö kuin organisaatitasollakin. Esihenkilötyöllä ja sen toimivuudella on valtava merkitys työyhteisön hyvinvointiin. Kiusaamista ennaltaehkäistäessä on keskeistä huomioida työpaikkakiusaamista aiheuttavat tekijät.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia niitä johtamisen keinoja, joiden avulla työpaikkakiusaamista voidaan ennaltaehkäistä. Sen lisäksi tarkastellaan työpaikkakiusaamisen seurauksia kiusatulle. Lisäksi tutkielman teoriaosassa on tarkasteltu aiheeseen liittyvää keskeistä lainsäädäntöä sekä erilaisia johtamistyyliä.

Tutkimusmetodinä tässä pro gradu -tutkielmassa on käytetty narratiivista kirjallisuuskatsausta. Tutkimusaineisto on kerätty sähköisistä tietokannoista. Aineisto koostuu 14 kansainvälisestä sekä suomalaisesta artikkelista. Tutkimusaineisto on analysoitu käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tämän tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että työpaikkakiusaaminen aiheuttaa erilaisia fyysisiä ja henkisiä seurauksia kiusatulle. Yleisimmät seuraukset tässä tutkimuksessa ovat sosiaalisten tilanteiden pelko, masentuneisuus ja ahdistuneisuus sekä traumaperäinen stressihäiriö. Ihmisläheisellä johtamisella ja työyhteisön toiminnan ja ilmapiirin kehittämällä voidaan ennalta ehkäistä työpaikkakiusaamista. Tutkimusaineistossa ihmisläheinen johtaminen muodostui esihenkilötaitoihin, autenttiseen johtamiseen ja johdon reaktiivisuuteen liittyvistä tekijöistä. Tutkimusaineiston mukaan esihenkilön aktiivisella toiminnalla sekä yhteisöllisyyden ja yhteen puhaltamisen parantamisella voidaan kehittää työyhteisön toimintaa.

Tämän pro gradu -tutkielman tulosten perusteella on pääteltävissä, että tutkimusaineistosta ilmenevät työpaikkakiusaamista ehkäisevät keinot ovat hyvin samankaltaisia kuin teoreettisessa viitekehyksessä. Vaikka kiusaaminen jättää suuret jäljet kiusattuun, niin työpaikkakiusaamisella on seurauksia koko organisaatioon, sen tulokseen, työnantajamielikuvaan sekä koko yhteisön ilmapiiriin. Johdon ja esihenkilöiden on pidettävä huolta, että organisaatiossa on nolla toleranssi kiusaamiselle ja kiusaamiseen on puututtava välittömästi. Esihenkilön tulee käsitellä kiusaamistilanne asianomaisten kanssa perusteellisesti ja annettava tarvittava tuki kiusatulle asian jälki-seurasten minimoimiseksi.

AVAINSANAT: työpaikkakiusaaminen, johtaminen, narratiivinen kirjallisuuskatsaus

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Aiheen esittely	5
1.2	Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
1.3	Tutkimuksen rakenne	8
2	Teoreettinen viitekehys	11
2.1	Työpaikkakiusaaminen	11
2.1.1	Työpaikkakiusaamisen määritelmät	11
2.1.2	Työpaikkakiusaamisen ilmenemismuodot	15
2.1.3	Työpaikkakiusaamisen taustatekijät	16
2.1.4	Työpaikkakiusaamisen seuraukset yksilölle ja organisaatiolla	19
2.2	Johtamisen keinoja kiusaamisen ehkäisyyn	23
2.2.1	Keskeinen lainsäädäntö ja muu säätely	24
2.2.2	Kiusaamisen ennaltaehkäisy ja siihen puuttuminen	25
2.2.3	Esihenkilön rooli ja johtamistyylit	29
3	Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	33
3.1	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina	34
4	Tutkimuksen toteutus	36
4.1	Aineiston keruu ja valinta	36
4.2	Tutkimusaineiston kuvaus	38
4.3	Tutkimusaineiston analysointi sisällönanalyysi menetelmällä	45
5	Tutkimustulokset	51
5.1	Työpaikkakiusaamisen seuraukset kiusatulle	51
5.2	Työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisevät johtamisen keinot	56
6	Johtopäätökset	61
	Lähteet	66

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne	9
Kuvio 2. Kirjallisuuskatsuksen päätyypit	33
Kuvio 3. Tutkimusaineiston valintakriteerit	37

Taulukot

Taulukko 1. Pro gradu -tutkielman aineisto	39
Taulukko 2. Aineiston klusterointi	47
Taulukko 3. Aineiston abstrahointi	49
Taulukko 4. Pro gradu -tutkielman keskeiset tulokset kiusaamisen seurauksille	55
Taulukko 5. Pro gradu -tutkielman keskeiset tulokset kiusaamisen ehkäisyyn	59

1 Johdanto

1.1 Aiheen esittely

Työpaikkakiusaaminen on nykypäivänä aihe, joka on noussut pinnalle. Työpaikkakiusaaminen on herättänyt keskustelua mediassa ja yhteiskunnassa. Einarsen (2011, 3-40) toteaa, että kiusaaminen työpaikoilla on globaali ongelma. Vuoden 2016 työolobarometrin mukaan Suomessa ilmeni kiusaamista sekä henkistä väkivaltaa enemmän kuin puolessa kyselyyn vastanneista työpaikoista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 62).

Työyhteisössä on normaalia kokea ristiriitatilanteita työntekijöiden välillä. Haastavan tällaisesta tilanteesta tekee se, että usein konfliktitilanteet saattavat johtaa työpaikkakiusaamiseen. Työpaikkakiusaamisella viitataan jatkuvasti toistuvaan, systemaattiseen ja kielteiseen käyttäytymiseen, joka kohdistuu tiettyyn työntekijään. Jos kiusaaminen jatkuu pitkään, kiusatun voimavarat laskevat ja hän ei pysty välttämättä puolustautumaan tilanteessa. (Einarsen ym. 2011, 22).

Laine & Virolainen (2014, 16) kertovat , että aiemmat tutkimukset työpaikkakiusaamisesta ovat keskittyneet tutkimaan kiusaamisen yleisyyttä, uhrien ja tekijöiden ominaisuuksia, tapoja kiusata, kiusaamisen syitä sekä seurauksia. Tutkimustulosten perusteella johtaminen, esihenkilötyö ja muuttuva työ ovat kiusaamisen taustalla.

Kiusaaminen, häirintä sekä epäasiallinen kohtelu työpaikalla ovat tyyppillisiä termejä, kun puhutaan kiusaamisesta, joka tapahtuu työpaikalla. Työsopimuslaki, työehtosopimuslaki sekä työturvallisuuslaki ovat lakeja, jotka käsittelevät kiusaamista työpaikalla. (Kess & Ahlroth 2012, 100-102.)

Aktiivinen puuttuminen kiusaamiseen on työnantajan velvollisuus. Jos selvittelytilanteessa kiusaamisen määritelmät täyttyvät, työnantaja päättää tarvittavista toimenpiteistä. (Kess & Ahlroth 2012, 122.) Suunnitelma työyhteisön työkyvyn ylläpitämisestä sekä työturvallisuuden ja työterveyden edistämisestä on oltava laadittuna työnantajan puolesta. Suunnitelman lisäksi työnantajalla on velvollisuus ennaltaehkäistä ja estää työtapaturmia, ammattitauteja sekä henkisiä ja fyysisiä haittavaikutuksia, jotka johtuvat työstä tai työskentely-ympäristöstä. Työnantajalla on mahdollisuus noudattaa varhaisen välittämisen mallia osana työhyvinvointia edistävää strategiaa. Strategiaan voi sisältyä valmiit toimintamallit liittyen työpaikkakiusaamiseen. Jotta työpaikkakiusaamiseen pystytään puuttumaan hyvissä ajoin ja ennaltaehkäistä seurauksia, esihenkilön on osattava tunnistaa ja havaita kiusaamistilanteet.

1.2 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Salin (2003, 1213-1214) toteaa, että työpaikkakiusaaminen ilmiönä on yleinen ja se aiheuttaa kärsimystä uhrille sekä kustannuksia yksilölle, työyhteisölle, organisaatiolle sekä yhteiskunnalle, joten sen tutkiminen on tarpeellista. Vuoden 2017 tehdyn työolobarometrin perusteella lähes 35 prosenttia koki kiusaamista työkavereiden toimesta ja noin 20 prosenttia koki kiusaamista esihenkilön toimesta. (Työolobarometri 2018, 88–89). Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan arviolta 37 prosenttia työssäkäyvistä joutuu kiusaamisen kohteeksi työelämänsä aikana. Työpaikkakiusaaminen on todettu voimakkaaksi stressitekijäksi. (Balducci, Baillien, Van den Broeck, Toderi & Fraccaroli 2020, 1358).

Äärimmäiset muodot työpaikkakiusaamisesta johtava usein työuupumukseen sekä muihin psyykkisiin ongelmiin, joista pahimpia ovat itsetuhoisuus ja masentuneisuus. (Vartia & Paananen 1992, 31–33). Yleisesti uskotaan, että työpaikkakiusaamiella on suora vaikutus itsetuntoon ja minäkuvaan. (Pörhölä & Kinney 2010, 95–96). Työpaikkakiusaamisesta aiheutuvat seuraukset eivät vaikuta vain kiusattuun ja kiusajaan, vaan seuraukset näkyvät myös muissa työntekijöissä ja esihenkilöissä sekä koko organisaatiossa. (Heames & Harvey 2006, 1216). Työpaikkakiusaamisen

seurauksena on heikentynyt sitoutuminen työorganisaatioon, työtyytyväisyyden vähentyminen sekä tunne oikeudenmukaisuudesta organisaatiossa laskee. Työpaikkakiusaaminen lisää työntekijöiden vaihtuvuutta organisaatiossa. (Samnani & Singh 2016, 545.)

Saamin (2010, 68) mukaan organisaatiolle ja työyhteisölle aiheutuvia kustannuksia työpaikkakiusaamisesta ovat esimerkiksi sairauslomien määrän kasvu, pitkittyneet sairauspoissaolot, sairauseläkkeiden lisääntyminen, konsulttien sekä lakiasiantuntijoiden palkat ja korvausvelvollisuudet. Lisäksi uudet rekrytoinnit ja perehdytykset lisäävät kuluja työnantajalle ja samalla organisaation työnantajamielikuva sekä maine kärsii. (Heames & Harvey 2006, 1223). Työnantajan lisäksi työpaikkakiusaaminen aiheuttaa kuluja myös kansantaloudelle sairauslomien muodossa.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tutkia työpaikkakiusaamista, sen seurauksia kiusatulle sekä keinoja, joilla työpaikkakiusaamista voidaan ehkäistä johtamisen eri keinoilla. Tämä tutkimus on tehty kuvailevana katsauksena, jonka tarkoituksena on muodostaa yleinen käsitys siitä, mitä kaikkea työpaikkakiusaaminen aiheuttaa uhrissa sekä koota erilaisia johtamisenkeinoja, joilla kiusaamistilanteet voidaan estää.

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää vastaukset kysymyksiin:

- 1) Mitä seurauksia työpaikkakiusaamisella on kiusatulle?
- 2) Mitkä johtamisen keinot ennaltaehkäisevät työpaikkakiusaamista?

Tuotetun tiedon pohjalta voidaan kehittää esihenkilötyötä ja johtamismenetelmiä kiusaamista vastaan, sekä parantaa tukitoimenpiteitä, joita kiusatut tarvitsevat kiusaamistilanteen käsittelyyn.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämän kirjallisuuskatsauksen rakenne muodostuu kuudesta eri pääluvusta, jotka kukin on jaoteltu myös pienempiin alaryhmiin. Rakenne on havainnoillistettu kuviossa 1, jossa esitetään tämän tutkimuksen rakenne pääpiirteittäin.

Kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä luvussa, eli johdantoluvussa käydään läpi tutkimusaiheen esittely, tutkimuksen taustat, tavoitteet sekä tutkimuskysymykset ja kerrotaan tutkimuksen rakenteesta. Toisessa luvussa perehdytään tutkimukseen liittyvään teoriaan. Tietoperustaa on rajattu tutkimuskysymysten perusteella. Ensin tutustutaan työpaikkakiusaamiseen, sen määritelmiin, ilmenemismuotoihin, taustatekijöihin sekä seurauksiin niin yksilölle kuin koko organisaatiollekin. Toisena aiheena tietoperustassa on johtamisen keinot kiusaamisen ehkäisyyn. Alaluvuissa kerrotaan työpaikkakiusaamiseen liittyvästä keskeisestä lainsäädännöstä, kiusaamisen ennaltaehkäisystä ja siihen puuttumisesta, sekä esihenkilön roolista ja erilaisista johtamistyyleistä.

Kolmannessa luvussa kerrotaan kirjallisuuskatsauksesta tutkimusmenetelmänä sekä perehdytään erityisesti kuvailevaan kirjallisuuskatsauksen tyyppiin. Neljännessä luvussa käydään läpi kirjallisuuskatsauksen toteutuksen vaiheet, aineiston keruu ja valinta, tutkimusaineiston kuvaus sekä tutkimusaineiston sisällönanalyysi.

Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimustuloksia. Ensin pyritään vastaamaan siihen, millaisia seurauksia kiusaaminen voi aiheuttaa kiusatulle, jonka jälkeen pyritään vastaamaan siihen, millaisia johtamisenkeinoja kiusaamisen ennaltaehkäisylle on tutkimusaineiston perusteella.

Seitsemäs luku tiivistää tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimustulokset ja samalla pohditaan johtopäätöksiä tulosten perusteella. Koska kyseessä on kirjallisuuskatsaus, tavoitteena on pysyä johtopäätöksissäkin kiinni jo olemassa olevassa tiedossa ja

olettamuksissa, jotka aiemmista tutkimuksista on käyneet ilmi. Kuviossa (1) on havainnoillistettu tämän kirjallisuuskatsauksen rakenne selkeämmin.

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne



Kirjallisuuskatsauksen rakenne on toteutettu niin, että lukijan on helppo saada kiinni ensin tutkimuksen rakenteesta, jonka jälkeen aiheesta kerrotaan heti teoreettisen viitekehyksen valossa tarkemmin. Ilman käsitystä työpaikkakiusaamisesta ja sen

ehkäisystä johtamisen keinoin, voi olla haasteellista ymmärtää, miksi aihetta tutkitaan ja johtamisen tärkeyttä kiusaamiseen puuttumisessa pidetään niin tärkeänä nykypäivänä.

Tämän jälkeen selvennetään tutkimusmenetelmät, joilla aihetta on tutkittu ja kuvaillaan tarkasti tutkimusprosessin toteutus niin, että lukijan on helppo saada kiinni, mitä missäkin vaiheessa on tehty. Lopuksi kootaan yhteen tutkimustulokset ja luodaan johtopäätöksiä niiden perusteella sekä ideoita jatkotutkimuksille.

2 Teorettinen viitekehys

2.1 Työpaikkakiusaaminen

Vartian (2008, 19-22) mukaan työpaikkakiusaamiselle on monia syitä ja se on moniulotteinen ilmiö. Työpaikoilla työskennellään yleisesti työyhteisöissä, kukin oman työnsä äärellä. Työyhteisön jäsenet ja heidän tunteensa vaikuttavat yleiseen ilmapiiriin työpaikalla. Satunnaiset ristiriidat eri persoonien välillä ovat normaaleja, mutta niitä voidaan hyödyntää työyhteisön toiminnan kehittämässä tuloksen parantamiseksi. Jos erimielisyyksiä ei ratkaista, niistä voi kehittyä konfliktitilanteita, jotka luovat työpahoinvointia erilaisissa tasoissa ja muodoissa. Työpaikkakiusaamisesta aiheutunut pahoinvointi ei ole pelkästään yksilön ongelma, vaan se vaikuttaa negatiivisesti myös koko työyhteisön ja organisaation toimintaan.

Konfliktitilanteissa esihenkilönn voi olla vaikeaa huomata, kuka syyllistyy kiusaamiseen ja ketä kiusataan. Työpaikkakiusaamista ilmenee niin työkavereiden, esihenkilöiden kuin asiakkaidenkin keskuudessa. (Skurnik-Järvinen 2013, 59). Esihenkilöihin tai johtajiin kohdennettu kiusaaminen työntekijöiden puolelta on yleistä, mutta ilmiönä vähän tutkittu. (Snicker 2016). Havunen & Lavikkala (2010, 105) kertoo, että kiusaamiseen liittyvien osapuolien lukumäärä on vaihteleva. Tyypillisesti kuitenkin kiusaajia on yksi tai enemmän, mutta kiusaamisen kohde on yleensä yksin. Joissain tapauksissa kiusaamisen kohteena voi olla kokonainen työryhmä tai tiimi.

2.1.1 Työpaikkakiusaamisen määritelmät

Viimeisen 20 vuoden aikana työpaikkakiusaaminen on nostettu julkisuuteen tiedotusvälineiden ja tutkimustulosten kautta. Kiusaamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö joutuu toistuvasti ja ajan mittaan yhden tai useamman muun kielteisen käytöksen kohteeksi työpaikalla ja jossa kyseinen henkilö ei pysty puolustautumaan tätä käyttäytymistä vastaan. Kiusaamisessa on siis kyse pitkäaikaisesta häirinnästä, ei

yksittäisistä konfliktijaksoista. Kiusaajan ja kiusaamisen uhrin voimasuhteiden erot voivat perustua sekä muodollisiin asemiin että epävirallisiin psykologisiin valtasuhteisiin. (Nielsen, Magerøy, Gjerstad & Einarsen 2014)

Strauss (2015, 110) toteaa, ettei kansainvälisellä tasolla ole muodostettu työpaikkakiusaamiselle yhtä tiettyä määritelmää. Työpaikkakiusaamisesta käytettyjä termejä on lukuisia. Einarsen ym. (2011, 22) määrittelee työpaikkakiusaamisen toiminnaksi, jossa suunnataan jatkuva, systemaattinen sekä toistuva kielteinen toiminta yhteen tai useampaan työyhteisön jäseneseen. Tällainen toiminta ajaa kiusatun puolustuskyvyttömään tilaan, sillä jatkuva negatiivisuus vähentää ihmisen voimavaroja.

Työpaikkakiusaaminen käsitteenä muodostettiin Suomessa 1990-luvun alkupuolella. Vartia ym. (2008, 7) toteaa, että kuvaus ”henkinen väkivalta työssä” oli liian raju negatiiviselle toiminnalle työpaikalla, joten ”työpaikkakiusaaminen” käsitteenä otettiin käyttöön korvaamaan se. Työpaikkakiusaaminen on määritelty usealla eri tavalla. Työpaikkakiusaamista on esimerkiksi kielteinen kohtelu, toisen alistaminen ja mitätöinti sekä loukkaaminen. Kiusaamisen tunnusmerkkejä ovat toiminnan toistuvuus, pitkittyneisyys, järjestelmällisyys ja eteneminen prosessinomaisesti sekä kiusatun heikompi asema. (Työterveyslaitos 2016)

Työpaikkakiusaamiselle on myös spesifit määritelmät. Kun toiminta vaikuttaa kiusatun emootioihin ja psyykkeeseen, toiminta on henkilökohtaista ja jatkuvaa sekä usein toistuvaa ja järjestelmällistä, se voidaan määritellä työpaikkakiusaamiseksi. (Heiskanen 2011, 21). Työpaikkakiusaamisen määritelmässä kiusaaminen on poikkeuksetta yhteydessä työpaikan dynamiikkaan sekä suhteisiin. Työpaikkakiusaamisen tavoitteena on kiusatun työtehtävien tasokkaan suorittamisen estäminen, työkyvyn heikentäminen, kiusatun itseluottamuksen, itsetunnon ja maineen vahingoittaminen.

Einarsenin ym. (2011, 22) sekä Straussin (2015, 110) mukaan pitkäkestoisuutta ja jatkuvuutta mitataan kiusaamisen viikottaisella toistuvuudella ja minimissään kuuden

kuukauden kestolla. Havunen ja Lavikkala (2010, 105) määrittelee kiusaamisen laajemmin, jossa kiusaaminen voi olla kokonaisvaltaista henkistä, fyysistä tai sukupuolista häirintää.

Vartia, Gröndahl, Lahtinen & Soini (2012) kertoo, että kiusaaminen ei ole pelkkä kielellinen käsite. Kiusaaminen on uhrin elämässä raskas kokemus, joka määriytyy tapauskohtaisesti. Kiusaamisessa on kyse yleensä subjektiivisesti koetusta ja yksilöllisesti määritellystä ilmiöstä. Oleellista on se, kuinka uhri kokee itseensä kohdistuvan toiminnan. Jollekin on normaalia vuorovaikutusta laskea leikkiä tai kiusoitella työyhteisössä, kun taas jollekin se voi tuntua alentavalta ja kiusaamiselta.

Einarsen (1994) sekä Rayner & Hoel (1997, 184) toteavat, että työpaikkakiusaamisen subjektiivisen luonteen takia, sitä voi olla vaikea huomata objektiivisesti. Työpaikkakiusaaminen saattaa ilmetä epäsuorana verbaalisena henkisenä väkivaltana, mutta joskus se on suoraa fyysistä väkivaltaa tai sillä uhkailua. Brodsky (1976) on jaotellut kiusaamisen havaitsemisen ja tunnistamisen subjektiiviseen ja objektiiviseen häirintään. Subjektiivisella häirinnällä tarkoitetaan kiusatan omaa kokemusta kun taas objektiivisuudella tarkoitetaan ulkopuolisten henkilöiden havaintoja kiusaamisesta. Nämä kaksi eivät aina ole täysin yhteneväisiä. Kiusaamisen kokemus on uhrille aina täysin todellinen asia, vaikka siitä ei olisi mitään objektiivista todistetta olemassa.

Einarsen ym. (2011, 13) pitää keskeisimpänä asiana työpaikkakiusaamisen määrittelyssä sen jatkuvuutta ja toistuvuutta. Työpaikkakiusaamista ei voida määrittää ainoastaan yhden yksittäisen tapahtuman perusteella, vaan kiusaaminen on prosessi. Myöskään pelkkä yksittäinen kielteinen tapahtuma tai toiminta ei käy todisteeksi työpaikkakiusaamisesta. Leymannin (1986) mukaan, kiusaamisen toistuvuus pitää paikkaansa, jos sitä tapahtuu vähintään kerran kuukaudessa ja jatkuvuus pitää paikkaansa, jos se kestää ainakin kuusi kuukautta. Useimmissa määritelmässä ei ole tarkkoja aikamääreitä toistuvuudelle tai jatkuvuudella ja Leymannin asettamia ajallisia määritelmiä on pidetty epäuskottavana. Einarsen ym. (2011, 12-13) toteaa, että kiusatut

ovat kokeneet itsensä kiusaamisen uhriksi huomattavasti nopeammalla tahdilla kuin kuusi kuukautta.

Einarsen ym. (2011, 12) pitää työpaikkakiusaamista kiihtyvänä prosessina. Työpaikkakiusaamisen keston ja toistuvuuden välillä on havaittu positiivinen yhteys. Einarsen ym. (2011, 21-22) kertovat, että työpaikkakiusaaminen kehittyy asteittain ja ajan kanssa se muuttuu yhä rajummaksi ja sitä tapahtuu yhä useammin. Leymann (1986) määrittelee kiusaamisen lisääntymisen näkyväksi uhrin terveydentilan heikkenemisessä eli kiusaamisesta johtuvien seurausten pahentumisena. Vartia ym. (2008) kirjoittaa, että pahimmillaan työpaikkakiusaamisen eskaloituminen leviää organisaatiossa muihin osiin tai jopa organisaation ulkopuolelle, joka johtaa kiusaamisen käsittelyyn johtokunnassa tai jopa oikeudessa ja julkisuudessa.

Liefooghe ja Olafsson (1999) totetaa, että jokainen reagoi kielteiseen toimintaan yksilöllisesti. Kiusaamisen uhri ei ole passiivinen kohde vaan yksilö, joka tulkitsee ympäristöään koko ajan oman kokemuksensa mukaan. Vartia ja Pekka-Jortikka (1994, 27) mainitsevat, että kiusatun yksilöllisestä kokemuksesta johtuen, tarkkojen aikarajojen määrittelemisen työpaikkakiusaamisen toteutumiseksi ei ole aina oikein. Vaikka työpaikkakiusaaminen kestäisi vain lyhyen aikaa, uhri saattaa kokea negatiivisia tunteita, ahdistua tai saada psyykkisiä oireita.

Yleispätevää määritelmää ei ole työpaikkakiusaamiselle, koska kyseessä on henkilökohtainen kokemus. Suomen lainsäädännössä ei ole määritelty termiä "kiusaaminen". Työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738), laissa miesten ja naisten tasa-arvosta (8.8.1986/609), työsopimuslaissa (26.1.2001/55) sekä yhdenvertaisuuslaissa (23.8.2002/738) käytetään termiä "häirintä ja epäasiallinen kohtelu" ja "syrjintä", kun puhutaan kiusaamisesta.

2.1.2 Työpaikkakiusaamisen ilmenemismuodot

Kiusaamisen muotoja esiintyy työelämässä vaihtelevasti. Yksi kiusaamisen muodoista on vihamielinen ja epäeettinen kommunikaatio. (Leymann 1986 ; Pörhölä & Kinney 2011). Salinin (2003) mukaan eräs kiusaamisen muodoista on negatiivinen toiminta, jossa tapahtuu ei-haluttua kiusaamista, joka ilmenee myös muussa toiminnassa kommunikaation lisäksi. Einarsen ym. (2011) määrittelevät kiusaamisen häirintä ja syrjintä käsitteitä käyttäen, kuitenkin huomioiden sen, että työpaikkakiusaaminen voi olla myös tekoja, sanoja tai prosesseja. Kiusaaminen voi esiintyä suorana tai epäsuorana toimintana ja se voi tapahtua avoimena tai piiloteltuna. Monet määrittelevät työpaikkakiusaamisen negatiiviseksi, aggressiiviseksi ja epäeettiseksi kommunikaatioksi tai toiminnaksi. Rainivaara ja Pörhölä (2010, 964-965) mainitsevat, ettei kiusaamisen tunnuspiirteet ole aina näkyvissä toiminnan ilmetessä. Tämän takia kiusaaminen määritellään joskus pelkästään uhrin kokemuksen perusteella. (Einarsen ym. 2011, 10). Joissain tapauksissa esimerkiksi kiusaamiseksi voidaan lukea toisen työsuorituksen arvostelu tai tervehtimättä jättäminen, mutta tällaiset tilanteet eivät aina ole merkki työpaikkakiusaamisesta.

Työpaikkakiusaaminen ilmiönä on usein luonteeltaan psykologista tai henkistä. Fyysinen väkivalta työpaikalla on harvinaisempaa. (Einarsen ym. 2003, 14.) Pörhölän ja Kinneyn (2010, 58-59) mukaan työpaikkakiusaaminen voi esiintyä muunmuassa sanallisin loukkauksina, toisen syyttämisenä, halveksumisena julkisesti tai kritiikkinä, joka menee henkilökohtaisuuksiin. Työpaikkakiusaaminen on usein muodoltaan epäsuoraa. Pörhölä ja Kinney (2010, 59) sekä Rainivaara ja Pörhölä (2010, 965) luettelevat epäsuoriksi kiusaamisen muodoiksi syrjinnän, juorujen levittämisen liittyen työntekijän asemaan ja maineeseen vaikuttaen sekä vaikutusmahdollisuuksien estämisen työyhteisössä.

Nielsen ym. (2014) kertovat, että kiusaaminen voi ilmetä monin eri tavoin, mutta tutkimuskirjallisuudessa tehdään yleisesti ero suoran ja epäsuoran kiusaamisen välillä. Edellinen tarkoittaa avoimesti loukkaavaa käytöstä, kuten sanallista pahoinpitelyä, sopimattomia huomautuksia uhrin kustannuksella ja perusteetonta kritiikkiä henkilön

työsuorituksesta. Epäsuoralla kiusaamisella tarkoitetaan käyttäytymistä, kuten sosiaalista syrjäyttämistä ja huhuja. On myös tavallista tehdä ero henkilöön liittyvän ja työperäisen kiusaamisen välillä. Henkilöön liittyvä kiusaaminen ilmenee käyttäytymisenä, joka vaikuttaa työntekijän henkilökohtaiseen koskemattomuuteen. Esimerkkejä työhön liittyvästä kiusaamisesta ovat henkilön osaamistason alapuolella olevien töiden jakaminen ja työtehtävien suorittamiseen tarvittavien tietojen salaaminen.

Pörhölä ja Kinney (2010, 59) sekä Rainivaara (2010, 965) toteavat työpaikkakiusaamisen liittyvän yleensä työsuoritukseen sekä mahdollisuuksiin ja resursseihin hoitaa työt. Einarsenin ym. (2011, 13-14) mukaan, työpaikkakiusaamisen muotoja ovat muunmuassa järjestelmällinen ylentymismahdollisuuden estäminen, informaation kertomatta jättäminen, liian suurella työmäärällä kuormittaminen, vastuutta jättäminen sekä kyseenalaistaminen kiusatun työntuloksia ja kykyjä kohtaan.

Ramsay, Troth ja Branch (2011, 806) tuovat esille, että vaikka työpaikkakiusaamisella on useita eri muotoja, keskeistä on se, että toiminta rikkoo käyttäytymissääntöjä ja globaaleja normeja hyvästä käyttäytymisestä.

Oikeudellisesta näkökulmasta lain puitteissa oikeutettua ja tietyssä työsuhteessa ennakoitavissa olevaa käyttäytymistä ei voida pitää kiusaamisena, vaikka työntekijä saattaa sen subjektiivisesti kokea hyväksikäytöksi. Useimmissa tutkimuksissa omaksutaan subjektiivinen lähestymistapa, koska ne perustuvat vain työntekijän kokemuksiin. (Nielsen ym. 2014)

2.1.3 Työpaikkakiusaamisen taustatekijät

Työpaikkakiusaaminen on monisyinen ilmiö, joten kiusaamistilanteissa on usein haastavaa tunnistaa kiusaamisen syytä. Työpaikkakiusaamisen taustalta on havaittu esimerkiksi työyhteisön toimintaan, kiusaajan persoonallisuuteen sekä kiusaajaryhmään liittyviä tekijöitä. Myös kiusattujen luonteenpiirteitä sekä toimintamekanismeja on tutkittu. Kiusattuihin liittyvät keskeiset piirteet on jaettu kolmeen osa-alueeseen. Nämä

ovat kiusatun asema tai tilanne työpaikalla, joka poikkeaa muista, sosiaalisten kykyjen vajavuus ja huono itsetunto sekä ylisuorittaminen ja poikkeavuus ryhmän toimintatapojen kanssa. Työpaikkakiusaamisen uhriksi joutuneille ei ole havaittu mitään tiettyjä samoja tunnusmerkkejä, eikä 63 % kiusatuista tunnista näitä tekijöitä omista kokemuksistaan kiusaamisessa. (Zapf & Einarsen 2011, 187.)

Työpaikkakiusaamisen syyt ovat pinttyneitä organisointiin liittyviin seikkoihin ja psykologisen työympäristön piirteisiin. (Leymann 1986) Leymann on jakanut nämä organisointiin liittyvät seikat neljään osa-alueeseen, joita ovat työn suunnittelun vajavuus, heikko johtamiskäyttäytyminen, kiusaamisen uhrin sosiaalisesti heikko asema sekä moraalinen puute työyhteisössä. Näitä tekijöitä on tutkittu paljon jälkeen päin.

Vartia (1996) on tutkinut työpaikkakiusaamista ja havainnut seuraavanlaisia tekijöitä liittyen työympäristöön: tiedonkulun vajavuus, mielipideasioiden määrällinen käsittely tyyli, tavoitekeskustelujen puute, työtehtäviä koskevien keskustelujen puute sekä huonot mahdollisuudet vaikuttaa omiin asioihin työssä. Salin ja Hoel (2011, 228) ovat havainneet työpaikkakiusaamiseen vaikuttaviksi tekijöiksi puutteellisen työn suunnittelun, organisaatiokulttuurin sekä työilmapiirin, esihenkilötaidot, palkitsemisen sekä muutokset työssä.

Kiusaamistilanteessa, jossa kiusaajana on esihenkilö, kyseessä on vallan väärin - ja hyväksikäyttö. Työterveyslaitoksen (2016) mukaan kiusaamisenmuotoja, jotka esiintyvät työsuoritukseen kohdistuvana kielteisenä toimintana ovat: työmäärän kohtuuton vaatiminen, liian tiukat aikataulut, työntekijän mielipiteiden ignooraaminen ja huomiotta jättäminen, liika työn ja tekemisen vahtiminen, työhön liittyviin palavereihin kutsumatta jättäminen, informaation kertomatta jättäminen, työtehtävien perusteeton pois ottaminen, vastuun vähentäminen perusteettomasti, normaalien työsuhteiden puutteellisuus, muusta työyhteisöstä fyysinen erottaminen sekä epätasa-arvoinen kohtelu esimerkiksi palkitsemisessa, työsuhte-educissa tai koulutuksiin pääsyssä.

Nielsen ym. (2014) tutkimuksessa tärkeä havainto on positiivinen korrelaatio mielenterveysongelmien ja myöhemmän kiusaamiselle altistumisen välillä. Tulokset eivät kuitenkaan anna viitteitä siitä, missä määrin mielenterveysongelmista kärsivillä henkilöillä on aidosti lisääntynyt riski joutua kiusatuksi, tai onko toisaalta niin, että mielenterveysongelmat helpottavat heidän kokemistaan kiusattuna olemisesta. Tämä kiusaamisen ja mielenterveyden välinen suhde voi viitata siihen, että kiusaaminen ja terveysongelmat muodostavat itseään vahvistavan prosessin, noidankehän.

Vartian ym. (2008, 19-22) mukaan usein kiusaamisen taustatekijät löytyvät organisaatiotasolta. Puutteita on organisaation toiminnassa tai toimimattomuudessa. Usein työjärjestelyistä tai työyhteisön toimintatavoista löytyy ongelmia. Myös puutteet johtamisessa, esihenkilötyössä ja informaation kulussa aiheuttavat ongelmia. Työterveyslaitos (2016) listaa työpaikkakiusaamisen yksittäisiksi taustatekijöiksi esimerkiksi rooliristiriidat ja -epäselvyydet, toistuvan liiallisen aikapaineen, liian vaativan työn, organisaation nopeat muutokset, yksilöiden välinen kilpailu ja epävarmuus sekä kulttuuri, jossa hyväksytään epäasiallinen ja kiusaava toiminta tai ei nähdä sitä kiusaamisena. Tällaisista työpaikalla ilmenevistä ongelmista ja suurista muutoksista organisaatiossa voi syntyä stressiä, turhautumista ja tunnetta epäoikeudenmukaisuudesta sekä jännitettä työntekijöiden välille. Tyytymättömyys ja paha olo näyttäytyy usein epäasiallisena käyttäytymisenä tai jopa kiusaamisena (Vartia ym. 2012, 36–37).

Työpaikkakiusaamista selittäviä tekijöitä on tutkittu myös kiusaajan persoonan näkökulmasta. Pynnösen (2015, 25-26) mukaan, narsismilla saattaa olla yhteys työpaikkakiusaamiseen. Kiusaamisen taustatekijänä saattaa olla myös kiusaajan omat motiivit ja tavoitteet. Esimerkiksi jos kiusaaja tavoittelee toisen työntekijän tehtäviä, on kateellinen, kilpailee tai kokee toisen työntekijän uhkaksi omalla työurallaan, on helposti altistuva kiusaamiselle. Joissain tapauksissa työpaikkakiusaamisen taustatekijöitä voi olla työelämätaitojen sekä sosiaalisten kykyjen vajavuus tai taustatekijät voivat löytyä täysin työn ulkopuolelta. Koska työpaikkakiusaamisen keskiössä ovat organisaatiosta lähtevät

tekijät ja henkilöstöjohtamisen laatu, monet tutkijat ovat kyseenalaistaneet sitä, että onko edellä mainituilla tekijöillä merkitystä työpaikkakiusaamisen ilmenemiseen. Monet tutkijat ovat myös sitä mieltä, että kiusaajan persoonaan liittyvät tekijät eivät ole valideja, sillä työpaikkojen vastuulla on työpaikkakiusaamisen torjuntamallit ja niiden toimiminen ja tehokkuus. (Zapf & Einarsen 2011, 177–186, Vartia ym. 2012, 35)

2.1.4 Työpaikkakiusaamisen seuraukset yksilölle ja organisaatiolla

Zapf (1999) toteaa työpaikkakiusaamisella olevan monia seurauksia niin kiusatuille, sivustaseuraajille että koko organisaatiolle. Työpaikkakiusaamisella on sekä lyhyt että pitkäkestoisia vaikutuksia. Kiusaamisesta aiheutunut mielipaha sekä jännittyneisyys ovat niin sanotusti lyhytkestoisia kiusaamisesta johtuvia seurauksia. Ne ovat suoria ja välittömiä, kun taas kiusaamisen pidempiaikaiset seuraukset kehittyvät hiljalleen ja epäsuorasti. Pidempiaikaiset seuraukset ilmenevät, jos kiusaamisen uhri ei kykyene käsittelemään kiusaamisen lyhytkestoisia seurauksia. Pörhölä ja Kinney (2010, 67–68) mainitsevat, että työpaikkakiusaamisesta johtuvia pidempiaikaisia seurauksia ovat muun muassa masennus sekä itsetunnon laskeminen. Vartia (2001) kertoo, että työpaikkakiusaaminen aiheuttaa suuren määrän sosiaalista stressiä ja pitkäkestoisesti se saattaa aiheuttaa kiusatulle psyykkisiä sekä psykosomaattisia oireita. Einarsen (2000) luettelee, että työpaikkakiusaamisesta aiheutuvia seurauksia ovat muun muassa hyvinvoinnin heikentyminen, työtyytyväisyyden laskeminen, itsetunnon laskeminen, stressistä aiheutuneet vaikutukset, keskittymisvaikeudet, nukahtamisen vaikeus sekä uupumus, masentuneisuus sekä lukuisat muut ongelmat terveydentilassa. Jokaisessa kiusaamistapauksessa uhrit kertovat elämänlaatunsa heikentyneen. Raaimmillaan työpaikkakiusaaminen saattaa tuhota uhrin terveyden, työuran, sosiaalisen aseman sekä elämäntyylin. (Einarsen & Mikkelsen 2003)

Gillen ym. (2017) toteaa, että työpaikkakiusaaminen voi heikentää työssäkäyvien mielenterveyttä. Se voi myös vahingoittaa koko organisaatioita. Työpaikkakiusaamisesta on tehty paljon tutkimusta, mutta useimmissa tutkimuksissa on kuitenkin tarkasteltu kiu-

saamisen hallintaa sen tapahtuessa sen sijaan, että sitä olisi yritetty estää. Monet kiusatut ihmiset jättävät työnsä mielummin kuin kohtaavat kiusaajaan. On tärkeää tietää, ovatko työpaikalla kiusaamisen estämiseksi tehdyt toimet tehokkaita.

Nielsen, Magerøy, Gjerstad & Einarsen (2014) kertovat tutkimuksessaan, että kiusaaminen vaikuttaa suoraan mielenterveysongelmiin ja somaattisiin oireisiin. Mielenterveysongelmien ja sitä seuranneen kiusaamisen välinen yhteys viittaa itseään vahvistavaan prosessiin mielenterveyden ja kiusaamisen välillä. Olemassa olevan tiedon perusteella ei kuitenkaan ole perusteita tehdä johtopäätöksiä kiusaamisen ja terveyden välisestä yksiselitteisestä syy-yhteydestä.

Kiusaaminen on todettu yleiseksi traumaattiseksi stressitekijäksi sekä koulussa että työpaikoilla. On väitetty, että kiusattujen ihmisten mielen ja fyysiset terveysongelmat muistuttavat posttraumaattisen stressihäiriön (PTSD) oireita. Silti on edelleen epäselvää, voidaanko kiusaamista pitää PTSD:n edeltäjänä. (Nielsen, Tangen, Idsoe, Matthiesen & Magerøy 2015)

Nielsen ym. (2015) kertoo PTSD:n olevan ahdistuneisuushäiriö, joka johtuu traumaattiselle tapahtumalle altistumisesta. PTSD-diagnoosi on perusteltu, kun vähintään yksi oire tapahtuman uudelleen kokemisesta, kolme välttämisoiretta ja kaksi yliherkkyysoiretta ovat läsnä vähintään kuukauden ajan siinä määrin, että ne aiheuttavat kliinisesti merkittävää kärsimystä tai päivittäisen toiminnan heikkenemistä.

Vaikka kiusaamiselle altistuminen onkin systemaattista altistumista negatiivisten tapahtumien sarjalle pitkän ajanjakson aikana, eikä vain yhdelle traumaattiselle tapahtumalle, on väitetty, että useiden kiusattujen kokema ahdistus on verrattavissa traumaattisiin tapahtumiin liittyvään stressiin. (Nielsen ym. 2015)

On selvää, että työpaikkakiusaaminen ja sen yleisyys, ilmenemismuodot ja seuraukset ovat olleet kasvavan tutkimuksen kohteena kaikkialla maailmassa. Yhä useammat organisaatiot tarjoavat työntekijöille avustusohjelmia, jotka sisältävät neuvontaa kiusaamisen seurauksien käsittelemisestä. Usein tällaiset johtamismenetelmät ovat kalliita, ne aiheuttavat korkeita taloudellisia, yksilöllisiä sekä organisatorisia kustannuksia ja niiden avulla käsitellään vain kiusaamisen seurauksia, jonka takia ne ovat tehottomia kiusaamisen ennaltaehkäisyssä. Kiusaamisen ennaltaehkäisy vaatii ennakoivaa lähestymistapaa sekä reaktiivista ja ratkaisukeskeistä johtamista. (Gillen 2017)

Työpaikkakiusaamiseen liittyvässä tutkimuksessaan Zapf ja Gross (2001) huomasivat neljä erilaista konfliktinratkaisustrategiaa kiusaamisen uhreja haastateltaessa. Nämä olivat aktiivinen ongelmanratkaisu, lojaalisuus, laiminlyönti sekä irtisanoutuminen. Kiusaamisen jatkuessa, monet kiusatut vaihtoivat strategiaa. Alkuun kiusaamisen uhrit koittivat itse ratkaista ongelmaa rakentavasti muun muassa kertomalla esimiehelle kiusaamisesta. Jos esimiehelle kiusaamisesta kertominen ei auttanut tilanteeseen, kiusaamisen uhrit alkoivat tehdä entistä aktiivisemmin töitä ja olivat vieläkin lojaalimpia organisaatiolle. Jos tämäkään strategia ei korjannut tilannetta, kiusaamisen uhrit passivoituivat ongelmanratkaisun laiminlyönnistä ja heidän lojaaliutensa organisaatiota kohtaan vähentyi. Viimeinen strategia oli jättää koko organisaatio irtisanoutumalla.

Pörhölä ja Kinney (2010, 65) kertoo, että kiusaamisen jatkuessa sen ratkaisuyrityksistä huolimatta, kiusaamisen uhrit koittavat mukautua tilanteeseen ja pyrkivät välttelemään konfliktitilanteita. Kiusaamisen uhrit koittavat ottaa etäisyyttä kiusaajaan esimerkiksi sairaslomaa pitämällä tai työvuoroja vaihtamalla. Uhrit pyrkivät minimoimaan kommunikoinnin kiusaajansa kanssa ja haluavat pitää sen niin muodollisena ja etäisenä kuin mahdollista, esimerkiksi pelkästään sähköpostien välityksellä. Usein kiusaamisen uhrit pyrkivät välttämään omien tunteidensa näyttämistä sekä eivät tahdo keskustella vaikeista aiheista. Leymann (1990) mainitsee, että kiusaajan vältteleminen voi johtaa uhrin sosiaaliseen eristäytymiseen, joka voi johtaa sivullisten osapuolien näkökulmasta poikkeavaan käytökseen ja täten altistaa uhria vieläkin enemmän kiusaamiselle.

Työpaikkakiusaamisella on vaikutusta myös sivullisiin osapuoliin. Einarsen ja Mikkelsen (2003) kertovat, että työpaikkakiusaamisen sivulliset osapuolet potevat työtyytyväisyyden sekä työmotivaation laskua. Sivulliset saattavat myös stressaantua tilanteesta. Stressi saattaa johtua pelosta, että joutuu itse kiusaamisen kohteeksi tai siitä, että on kykenemätön puolustamaan kiusattua. (Hoel ym. 1999). Einarsen ja Mikkelsen (2003) lisäävät, että työpaikkakiusaaminen vaikuttaa negatiivisesti koko yhteisöön ja kiusaaminen työpaikalla saattaa luoda yleisen pelon ilmapiirin.

Työpaikkakiusaamisella on negatiivisia seurauksia kiusatulle, mutta niin myös koko organisaatiolla. Vartian (2001) mukaan työpaikkakiusaaminen lisää poissaoloja. Kiusaamisen uhrit joutuvat olemaan muita enemmän sairauslomalla ja heidän poissaolonsa ovat usein pidempiä kuin muiden. Kuitenkin Vartia lisää, että ero näiden poissaolojen välillä on suhteellisen pieni. Hoel ym. (2003) kertoo vähentyneen työtyytyväisyyden olevan yhteydessä poissaoloihin. Poissaolot kasvavat, sillä työpaikkakiusaaminen laskee tyytyväisyyttä työhön ja lisää terveyshaittoja. Työhön palaamisen kynnyks voi kasvaa lisääntyneiden poissaolojen myötä. Joissain tapauksissa työpaikkakiusaaminen johtaa käänteiseen seuraukseen, eli kiusattu saapuu työpaikalle, vaikka hänen kannattaisi olla sairauslomalla. Kiusaamisen uhri voi kuitenkin pelätä, että menettää työpaikkansa, jos on liikaa pois tai että häntä kiusataan runsaiden poissaolojen takia lisää.

Työpaikkakiusaaminen vaikuttaa myös työntekijöiden vaihtuvuuteen. Irtisanoutuminen on yksi useimmien käytetyistä konfliktinratkaisustrategioista kiusattujen keskuudessa, sillä on tehokas ja varma tapa päästä eroon negatiivisesta tilanteesta työpaikalla. Joskus kiusaamisen uhrien täytyy lopettaa työnsä vastoin tahtoaan tai heidät pyritään ajamaan pois organisaatiosta. (Zapf & Gross 2001). Salin (2001) toteaa, että julkisen sektorin työpaikoissa, joissa irtisanomisprosessiin liittyy paljon byrokratiaa, kiusaamista on käytetty strategiana päästä eroon ei-halutusta työntekijästä. Zapf ja Gross (2001) lisäävät, että työpaikalla tapahtuvan kiusuksen seurauksena myös sivulliset osapuolet saattavat jättää organisaation.

Työpaikkakiusaamisen seurauksena organisaation tuottavuus laskee. Kun työtyytyväisyys laskee, myös työmotivaatio, oma-aloitteinen asenne ja sitoutuneisuus organisaatiota kohtaan laskevat. Jos kiusaamisen uhri päättääkin jatkaa työntekoa sairausloman sijaan, hänen keskittymisvaikeutensa ja stressi saattavat lisätä virheiden tapahtumista, jolloin tuottavuus laskee. Tällaiset virheet saattavat vaikuttaa suhteisiin työkavereiden sekä esimiesten kanssa. Siinäkin tapauksessa, että kiusattu pitää sairauspoissaolonsa, eikä häntä korvaa kukaan, muut työyhteisön jäsenet saattavat stressaantua ylimääräisestä työkuormasta. Tällainen stressi aiheuttaa jännitystä ja ristiriitoja työyhteisössä ja poissaolot saattavat lisääntyä, jolloin tuottavuus laskee vieläkin enemmän. (Hoel ym. 2003)

Hoel ym. (2003) kertoo, että työpaikkakiusaaminen aiheuttaa organisaatiolle suoria ja välillisiä kuluja. Organisaatiolle aiheutuu merkittäviä kustannuksia esimerkiksi sairauspoissaoloista, työntekijöiden vaihtuvuudesta sekä tuottavuuden laskemisesta. Välillisiä kuluja aiheutuu esimerkiksi kiusaamistilanteiden tutkimisesta sekä muutoksista, joita organisaatiossa on tehtävä. Usein kiusaaja ja kiusaamisen kohde erotetaan toisistaan eri osastoille, joka voi aiheuttaa tarvetta lisäkoulutuksille ja perehdyttämiselle. Kiusaamisen uhri tarvitsee myös usein terveydenhuollon apua sekä terapiaa käsitelläkseen kiusaamista. Työpaikkakiusaaminen usein aiheuttaa negatiivisia mielikuvia työnantajasta sekä yhteistyökumppanina toimiminen saattaa vaarantua maineen menettämisen takia.

2.2 Johtamisen keinoja kiusaamisen ehkäisyyn

Työterveyslaitoksen (2016) mukaan työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisy on erittäin tärkeää, sillä kiusaaminen saattaa aiheuttaa organisaatiolle suuria vahinkoja ja taloudellisia menetyksiä. Työpaikkakiusaamisen sekä epäasiallisen käytöksen ennaltaehkäisyssä ja hallinnassa Työterveyslaitos on listannut seuraavanlaiset toimintaohjeet : *"Johdon selkeä ilmaus siitä, että minkäänlaista epäasiallista kohtelua, häirintää ja kiusaamista ei hyväksytä, kiusaamisen selkeä määrittely, esimerkkejä kiusaavasta käyttäytymisestä sekä toivotusta ja myönteisestä työkäyttäytymisestä, kiusaamisen työperäiset taustat selvitetään tehokkaasti, häirintää ja epäasiallista*

kohtelua koskeva lainsäädäntö avataan. Johdon, esimiesten ja työntekijöiden vastuut ja velvoitteet sekä mahdolliset seuraamukset tehdään näkyviksi ja avataan työssä oleville. Kiusaamiskokemuksen selvittämisessä käytettävä etenemismalli sekä selkeä ohjeistus eri toimijoille, kiusaamista kokevalle, sitä havaitsevalle, kiusaamisesta syytetylle sekä esimiehelle. Tukitahot ja niiden rooli selkeytetään; johto, työsuojeluhenkilöstö, luottamusmies, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto, työsuojeluviranomainen ja ammattiliitto. Toimintamallin seurannan ja arvioinnin käytännöt ja menetelmät sekä ilmoituslomake koetusta epäasiallisesta ja kiusaavasta kohtelusta "

2.2.1 Keskeinen lainsäädäntö ja muu säätely

Työnantajalla on velvollisuus ennaltaehkäistä työpaikalla tapahtuvaa häirintää ja kiusaamista sekä hoitaa epäasialliset tilanteet, jotka ovat jo tapahtuneet. Työsopimuslaissa, yhdenvertaisuuslaissa, työturvallisuuslaissa sekä tasa-arvolaisissa säädetään velvollisuuksista, jotka kuuluvat työnantajalle. Työturvallisuuslaki säätelee työnantajan velvollisuuksista lopettaa huomattu epäkohta heti, kun tieto on saatu epäasiallisesta käytöksestä (TTL 28 §). Jos työnantaja ei puutu työpaikalla tapahtuvaan sukupuoliseen häirintään, se on tasa-arvolain mukaisen säännöksen mukaan syrjintää. Jos työnantaja ei puutu työpaikalla tapahtuvaan häirintään, se on yhdenvertaisuuslain mukaisen säännöksen mukaan syrjintää (YhdenvertL 14 §). Tämä säännös yhdenvertaisuuslaissa velvoittaa työnantajaa silloin, kun kyseessä on toisen työntekijän aiheuttama häirintä.

Työnantajalla on velvollisuus sekä oikeus johtaa työtä antamalla määräyksiä sekä sanella työtehtäviä työnjohto-oikeiden eli direktio-oikeuden mukaan. Direktio-oikeuden käyttö tulee suhteuttaa toisiin lakeihin, työsopimukseen, työehtosopimukseen sekä yleisesti hyviin tapoihin. Ahlroth ja Havunen (2015, 106, 140) kertoo, että työnantajan määräysten on oltava oikeudenmukaisia, tasapuolisia sekä johdonmukaisia. Työnantajalla on oikeus käyttää työpaikkakiusaamistilanteiden esille tuonnin lisäksi

kurinpidollisia toimenpiteitä. Näitä toimenpiteitä on esimerkiksi huomautukset, varoitukset sekä työsopimuksen irtisanominen tai purkaminen.

Sarkkisen (2017) mukaan 60-70 % suomalaisista työnantajista on laatinut kiusaamisen ennaltaehkäisyä varten organisaation sisäisen ohjeistuksen. Ohjeistus pitää sisällään määrittelyt siitä, millainen käytös hyväksytään työpaikalla sekä toimintaohjeet kiusaamistilanteissa. Työpaikan sisäisessä ohjeistuksessa on tärkeää, että ohjeet koskevat jokaista henkilöstönjäsentä, ohjeistus kuuluu uuden henkilön perehdytysuunnitelmaan sekä se, että ohjeistuksen huomiotta jättäminen katsotaan sääntöjen rikkomisena tai työvelvoitteen laiminlyöntinä. (Työturvallisuuskeskus 2015, 8–9)

2.2.2 Kiusaamisen ennaltaehkäisy ja siihen puuttuminen

Gillen ym. (2017, 8) toteaa, ettei työpaikkakiusaamista ole tutkittu yleisellä tasolla paljoakaan. Tutkimukset ovat kohdentuneet tilanteisiin, joissa työpaikkakiusaamista on jo huomattu ja pääpaino on ollut näiden konfliktitilanteiden lopettamisessa. Laadullista tutkimustietoa on hyvin suppeasti työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisystä. Työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyä ei ole tutkittu yhteiskunnallisella tasolla lähes ollenkaan. Uuden näkökulman luominen ongelmatilanteiden ennaltaehkäisyn valossa onkin tärkeää ja pykimiseen kiusaamisen nollatoleranssiin työpaikoilla on kannustettava.

Jotta kiusaamiseen voidaan puuttua ja sen seurauksia voidaan ennaltaehkäistä, on tunnistettava syyt ja tekijät kiusaamisen taustalla. Tutkijoiden mukaan kiusaamista voi tapahtua ympäristössä, joka antaa sen tapahtua. Useat tutkimukset osoittavat miten eri yksilöiden ominaisuudet ovat juurisyynä kiusaamiselle. Eri ennakkotapausten joukosta, ympäristötekijät nousevat yhdeksi tärkeimmistä syistä kiusaamisen takana. Viimeisimpien monitasoisten tutkimusten mukaan kollektiivinen näkemys reiluudesta ja psykologinen turvallisuuden tunne ennaltaehkäisevät kiusaamista työpaikoilla. Tutkimuksista voidaan myös todeta, että tuen puute esimiesten toiminnassa, on kytköksissä työpaikkakiusaamiseen. (Escartin 2016)

Escartin (2016) kertoo, että kiusaamisen vastaisiin interventiostrategioihin keskittyvät alustavat tutkimukset suosittelivat kiusaamisen vastaisten toimintatapojen käyttöönottoa. Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että monet organisaatiot ovat luoneet kiusaamisen vastaisia toimintatapoja, vaikkakin eri tuloksilla. 204 suomalaisen kunnan kesken tehdyssä tutkimuksessa analysoitiin, missä määrin useita interventiostrategioita käytettiin. Tulokset osoittivat, että yleisimpiä toimenpiteitä olivat keskustelut osapuolten kanssa ja työterveyshuollon konsultointi. Siitä huolimatta lähes 75 % kunnista jakoi työntekijöilleen tietoa kiusaamisesta ja heillä oli kirjallinen kiusaamisen vastainen politiikka tai vähintään sellainen oli kehitteillä ja noin 25 % järjesti esimiehille ja esimiehille koulutuksia kiusaamisesta. Lisäksi kiusaajille ja uhreille tarjottiin myös neuvontaa tai koulutusta, ja jopa kiusaajan tai uhrin siirtäminen oli kohtalaisen yleistä.

Työyhteisön tulisi noudattaa yhteisiä arvoja, jonka kautta ilmapiiri työpaikalla pysyy hyvänä. Jokaiselle työntekijälle kuuluu oikeus hyvään ja kannustavaan työympäristöön. Hyvän työyhteisön tunnuspiirteisiin kuuluu jäsenet, jotka auttavat ja tukevat toisiaan vaikeina hetkinä. On tärkeää saada ja ottaa apua vastaan, mutta sitä on myös osattava antaa. Joustaminen työyhteisössä on tärkeää ja sen kuuluu olla oikeudenmukaista. Työilmapiirin pitäisi olla luottamuksellinen ja sellainen, jossa jokainen sitoutuu hoitamaan oman osansa omien kykyjensä mukaisesti. Työilmapiirin luottamuksen tulee tukea tunnetta, että jokainen voi ja saa olla täysin oma itsensä, eikä pelkoa siitä ole, että joutuisi syrjinnän tai epäasiallisen kohtelun uhriksi. (Salminen 2015, 51–53)

Douglas (2016) toteaa, että pyrkiminen yhteistä tavoitetta kohti yhdistää työyhteisön jäseniä riippumatta siitä, että jokainen on oma persoonansa. Työntekijöiden on kuitenkin muistettava kunnioittaa toistensa yksityisyyttä. Yksityiselämästä keskusteleminen on soveliasta vain silloin, jos työntekijä nostaa asian itse esille tai osoittaa halunsa keskustella asiasta. Yhteisöllisyyden perustana pidetään avointa, luottamuksellista sekä arvostavaa ilmapiiriä ja hyvien käytöstapojen noudattaminen työyhteisössä on tärkeää. (Työturvallisuuskeskus TTK 2015)

Työsuojelu (2017) kirjoittaa, että johtotasolta tuleva ilmaisu siitä, ettei työpaikalla hyväksytä minkäänlaista kiusaamista on ennaltaehkäisevää toimintaa. Työnantajalla on oltava laadittuna puuttumismalli, joka on tehokas ja johdonmukainen. Tämän lisäksi esimiehille täytyy olla saatavissa koulutus, jossa perehdytään kiusaamisen ennaltaehkäisyyn, kiusaamistilanteiden havaitsemiseen sekä niihin puuttumiseen.

Vartia ym. (2008, 50–54) sekä Lohi-Aalto (2010) kertovat, että vaikka organisaation esimiehillä on vastuu työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyssä, se kuuluu myös organisaation muillekin jäsenille. Työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisy on paitsi taloudellisesti kannattavaa, niin myös työyhteisön toiminnan kehitykseen pyrkivää toimintaa, jolla halutaan lisätä työntekijöiden hyvinvointia. Keskeisessä asemassa työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyssä ovat avoin ilmapiiri, selkeät roolit ja tehtävät, laadukas viestintä sekä oman työn vaikutusmahdollisuudet. Esimiehellä on keskeinen rooli näitä tekijöitä luodessa.

Salinin (2008) mukaan työpaikkakiusaamista voidaan ennaltaehkäistä konfliktitilanteita varten olevalla menettelyohjeella, erilaisilla koulutuksilla, tutkimuksilla kiusaamisesta ja ilmapiiristä sekä tilastoimalla työpaikkakiusaamistapaukset ja niistä tiedottamalla. Kirjalliset ohjeet kiusaamistilanteiden menettelyyn ovat hyödyllisiä niin kiusatulle kuin muillekin jäsenille organisaatiossa. Menettelyohjeet ovat esimiehen tukena kiusaamistilanteiden varhaisessa sekä oikeanlaisessa puuttumisessa. (Vartia, Korppoo, Fallenius & Mattila 2003)

Salin (2008) toteaa, että yksi tehokkaimista ennaltaehkäisevistä keinoista työpaikkakiusaamista vastaan on esimiesten koulutukset kiusaamisen tunnistamiseen ja siihen puuttumiseen ajoissa. Kuitenkin on kannattavaa kouluttaa kaikkia organisaation jäseniä siten, että kiusaamiseen johtavat ristiriitatilanteet osataan tunnistaa ajoissa. Kiusaamistilanteet osataan havaita helpommin ajoissa, jos työpaikkakiusaamisen muodoista, taustate-

kijöistä sekä seurauksista tiedotetaan aktiivisesti. Kun organisaatiossa tiedostetaan kiusaaminen ilmiönä, se kannustaa puuttumaan asiaan ja vähentää passiivista sivusta seuraamista tai jopa osallistumista kiusaamiseen. Erilaiset arviointikeskustelut sekä tutkimukset työyhteisön ilmapiiristä voivat auttaa havaitsemaan kiusaamisen varhaisessa vaiheessa. Kiusaamistapausten tilastointi auttaa seuraamaan ilmiötä.

Salinin (2009) mukaan organisaatiotasolla keinoja puuttua kiusaamiseen on monia. Epäasialliseen käytökseen ja kiusaamiseen puuttuminen on järjestyksen ylläpitämistä organisaatiossa. Työpaikkakiusaamiseen puuttumisen tavoitteena on saada kiusaaja muuttamaan toimintaansa, suojella kiusaamisen uhria sekä estää toisia organisaation jäseniä liittymästä kiusaamiseen. Hubert (2003) kertoo, että jos kiusaaminen työpaikalla ei ole edennyt pitkälle, siihen voidaan puuttua epävirallisilla keinoilla. Tällaisia keinoja ovat muun muassa vapaamuotoinen keskustelu sekä sovittelu niin, että tilanteessa on mukana kolmaskin osapuoli. Kolmas osapuoli voi olla esimerkiksi esimies tai työterveysammattilainen. Jos epäviralliset keinot kiusaamisen puuttumiseen ei auta ja tilanne eskaloituu entuudestaan, käyttöön on otettava organisaation viralliset menettelytavat kiusaamisen poistamiseksi.

Salin (2009) toteaa, että työpaikkakiusaamisen puuttumiseen liittyvät menetelmät vaihtelevat tilanteesta riippuen. Jos tarkoituksena on muuttaa kiusaajan toimintaa, menetelmät ovat erilaiset kuin silloin, kun halutaan suojella kiusattua. Sellaisia menetelmiä, joiden tarkoituksena on pyrkiä vaikuttamaan sekä kiusaajan toimintaan että kiusaamisen uhrin suojelemiseen, kutsutaan sovitteluviksi toimenpiteiksi. Tällaiset toimenpiteet pitävät sisällään molempien osapuolten kanssa käydyn keskustelun, terveydenhuollon osallistumisen sekä kiusaamistilanteessa olevien osapuolten neuvonnan sekä koulutuksen. Nämäkin toimet voivat olla epävirallisesti tai virallisesti toteutettuja. Tarkoituksena on selvittää tilanne niin, että kaikki osapuolet ovat yhteisymmärryksessä sekä menetelmät ovat ”pehmeitä”, eikä tarkoituksena ole rangaista kiusaajaa. Usein sovitteluvat toimenpiteet ovat kuitenkin riittämättömiä varsinkin kiusaamistilanteissa, joissa toiminta on eskaloitunut jo pitkälle.

Kiusaamistilanteeseen puuttumiseen rangaistustoimenpiteillä tavoitellaan kiusaajan käytöksen muuttamista. Rangaistustoimenpiteet voivat olla esimerkiksi kiusaamisen urakehityksen ”pysäyttämisen” eli ylentymisen mahdollisuuden poistuminen, irtisanominen tai määräaikaisen työsuhteen jatkamatta jättäminen. (Salin 2009). Usein organisaation viralliset menetelmät työpaikkakiusaamiseen puuttumisessa ovat rangaistustoimenpiteitä (Hubert 2003). Salin (2009) toteaa, että rangaistustoimenpiteiden tarkoituksena on välittää voimakas viesti muille siitä, että kiusaaminen ei ole hyväksyttävää organisaatiossa. Rangaistustoimet voivat ehkäistä muiden työntekijöiden liittymistä kiusaamiseen ja tällainen voi tuoda kiusatulle uskoa oikeudenmukaisuudesta.

Joissain tapauksissa kiusaamiseen puututaan siten, että toinen osapuolista siirretään organisaation sisällä toiseen yksikköön tai toiselle osastolle. Tällaiset siirtotoimenpiteet ovat pääsääntöisesti tarkoitettu kiusaamisen uhrin suojelemiseen. Menetelmä ei varsinaisesti puutu taustatekijöihin, jotka ovat kiusaamisen syynä. Usein ajatellaan, että kiusaajan siirtäminen toisalle olisi luontevampaa, mutta hyvin yleistä on, että siirretty on kiusaamisen uhri. (Salin 2009). Einarsenin ja Mikkelsenin (2003) mukaan niissä tilanteissa, joissa on useita kiusaajia tai kiusaaja on esihenkilö, päädytään siirtämään kiusaamisen kohde muualle. Hoel ym. (2003) toteaa, että työntekijä siirrot aiheuttavat kustannuksia organisaatiolle, sillä seurauksena tarvitaan lisäkoulutusta ja perehdytystä uusiin tehtäviin.

2.2.3 Esihenkilön rooli ja johtamistyylit

Esihenkilö on esimerkkinä työyhteisön muille jäsenille ja hänen toiminnallaan on suuri vaikutus koko yhteisön työhyvinvointiin. Esihenkilön vastuulla on tukea myönteistä ilmapiiriä työyhteisössä sekä ehkäistä haitallisia ominaisuuksia, joita yhteisöllisyydestä voi syntyä. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi kateus ja syrintä työyhteisössä. Esihenkilön tehtäviin kuuluu myös kehittää myönteistä ajattelutapaa työyhteisön jäsenten keskuudessa. Vaikka jokainen yhteisön jäsen on vastuussa omasta toiminnastaan, esihenkilön kuuluu tukea positiivista ilmapiiriä yhteisössä omalla toiminnallaan. (Kesti 2012, 101).

Kun työpaikkakiusaaminen ja epäasiallinen toiminta vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön jäsenten hyvinvointiin ja suoritukseen, tilanteeseen on puututtava. Työnantaja on aina vastuussa tämänkaltaisissa tapauksissa. Esihenkilö sekä ylempi johto toimivat työnantajan edustajina. Esihenkilötoiminnan raamit luodaan lainsäädännöllisten ja muiden normiohjausten puitteissa organisaation asettamien vaatimusten ja oikeuksien kanssa. (Vartia ym. 2012, 51, 67)

Lundell ym (2011, 313–314) sekä Juuti (2016, 151–156) kertovat, että alaisten työhyvinvointi sekä työn tulokset ovat esihenkilön vastuulla. Hyvältä esihenkilöltä löytyy ihmis-tuntemusta, vuorovaikutustaitoja sekä työyhteisötaitoja. Menestyäkseen työssään esimiehen tulee kyetä selkeään itseilmaisuun, toisten kuuntelemiseen sekä muiden tarpeiden ja elämäntilanteiden ymmärtämiseen. Ahlroth ja Havukainen (2015, 132) toteavat, että johdonmukainen, läpinäkyvä sekä ennustettava toiminta luo luottamusta sekä turvallisuutta esihenkilötyössä.

Eettisen johtamistyylin omaksuminen vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen eettisen ilmapiiriin, eli organisaation arvojen, käytäntöjen ja politiikan kautta. Eettisen johtamisen edut saavuttaakseen organisaatioiden on toteutettava useita toimenpiteitä. Ensinnäkin uusien jäsenten rekrytoinnissa ja valinnassa (yleensä, mutta erityisesti johtotehtävissä) organisaatioiden on käytettävä työkaluja, jotka pystyvät tunnistamaan ehdokkaiden eettisen profiilin. Näitä työkaluja voivat olla rehellisyystestit, eettisten pulmien ratkaisemiseen keskittyvä dynamiikka ja sopivasti jäsennellyt haastattelut. On olennaista, että organisaatiot investoivat johtajiensa koulutus- ja mentorointiohjelmiin, jotta varmistetaan eettisen osaamisen hankkiminen. Koulutuksen avulla johtajien on opittava kommunikoidaan eettisistä kysymyksistä, kehittämään kriittisiä taitoja eettisten ongelmien ratkaisemiseksi ja parantamaan suhdestrategioitaan muiden kanssa tullakseen empaattisemmiksi ja tullakseen seuraamisen arvoisiksi eettisiksi malleiksi. Toinen organisaatioiden toteutettava toimenpide on johtajien kouluttaminen palkitsemaan ja rankaisemaan työn-

tekijöitään eettisen suorituskyvyn perusteella. Jos organisaatiot keskittyvät johtajien oikeaan valintaan ja asianmukaiseen koulutukseen, voidaan työpaikkakiusaamista ehkäistä myös eettisen ilmapiirin vaikutuksesta. (Freire & Pinto 2021)

Tutkimus oikeudenmukaisuudesta työpaikalla osoittaa, että koetun epäoikeudenmukaisuuden ja mielenterveyden väliset yhteydet edellyttävät sekä epäoikeudenmukaisen kohtelun, että menettelyllisen epäoikeudenmukaisuuden kokemista työnantajan riittämättömän väliintulon muodossa. Siksi vaihtoehtoinen selitys on, että kiusaamisen ja myöhempien mielenterveysongelmien välinen yhteys johtuu kiusaamiselle altistumisesta ja konfliktitilanteen epätydyttävästä käsittelystä johtotasolla. (Nielsen ym. 2014)

Näkemyksistä johtamisesta ohjaa johtamisen keinoja. Eri aikakausina on ollut eri tyylit johtaa ja nykypäivän johtaminen on muovautunut näistä eri tyyleistä usemmalta eri aikakaudelta. Johtajan ja auktoriteetin sijaan 2010-luvulle Suomessa on noussut johtajuuden sekä johtamisen kehittäminen, jonka tarkoituksena on päästä haluttuihin tavoitteisiin. On olennaista ymmärtää, mitä organisaatiossa tarkoitetaan johtamisella, kun sen keinoilla halutaan ehkäistä työpaikkakiusaamista. (Seeck 2012, 12).

Rissasen ja Hujalan (2015, 104) mukaan, jotta kiusaamisen ehkäisyyn löydetään tehokkaimmat keinot, on syytä tarkastella myös johtamisen tulevaisuutta tämän päivän johtamisen lisäksi. Yhä useammin johtaminen mielletään organisaatiossa yhteiseksi työksi, kun hahmotellaan johtamisen tulevaisuutta. Tulevaisuuden johtamisessa halutaan päästä eroon dikotomioista eli vastakkainasetteluista. Juuti (2016, 8) toteaa, että nykyään ajatellaan johtamisen olevan osa työyhteisön toimintaa eikä niinkään yksittäisen esihenkilön toimintaa. Manka ja Manka (2016, 137) kertovat, että vaikka esihenkilötyön tarkoituksena on pitää huolta, että työyhteisössä tarvittavat resurssit ja olosuhteet ovat kunnossa niin esihenkilön vastuulla on myös ajaa henkilöstöä toimimaan yhteisiä tavoitteita kohti. Valtauttava (transformational leadership), aito (authentic leadership) sekä jaettu (shared leadership) johtaminen ovat termejä, joita käytetään

tämänkaltaisesta uudesta johtamistyylistä. Johtamisesta on alettu käyttää myös termiä voimauttaminen (empoverment).

Työpaikkakiusaamsta ennaltaehkäisevätsä johtamisesta ja johtamistyylistä on olemassa monia näkemyksiä. Pehrman (2012) toteaa, että restoratiivinen johtajuus eli konfliktitilanteiden ratkaisuun ja sovitteluun pyrkivä johtajuus on edellytyksenä työpaikkakiusaamistilanteiden ja epäasiallisen käytöksen ratkaisulle. Transformationaalinen johtajuus eli muutosjohtaminen on tässä tapauksessa johtamistyylin perustana. Työturvallisuuskeskuksen (2015) sekä Työterveyslaitoksen (2016) mukaan työpaikalla tapahtuvien häiriötilanteiden ennaltaehkäiseminen on tärkeää työpaikkakiusaamisen ehkäisyssä. Tämän lisäksi erilaiset työyhteisössä olevat ongelmat on pystyttävä käsittelemään ajoissa, nopealla tahdilla sekä riittävällä laajuudella. Oleellinen asia konfliktitilanteiden ehkäisyssä on oikeudenmukaisuus johtamisessa sekä ennen kaikkea läpinäkyvyys päätöksenteossa.

3 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Leino-Kilpi (2007, 2) toteaa, että keskeinen piirre tieteelliselle tiedolle on sen julkisuus. Julkisuudella tarkoitetaan sitä, että jokaisella on mahdollisuus lukea, arvioida ja käyttää tätä tietoa. Kirjallisuuskatsaus on oiva keino saada tietoa mistä tahansa tutkimusongelmasta. Toisin sanoen, kun tutkimusongelma aiheesta on selvillä, siihen liittyvästä aineistosta on helppo koota kirjallisuuskatsaus.

Kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmä ja tekniikka, jonka tarkoituksena on tuottaa tutkimustietoa jo tehdyistä tutkimuksista. Toisin sanoen, kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan tutkimuksia, eli muodostetaan aiempien tutkimusten tuloksista uusia tutkimustuloksia. Vaikka usein kuvitellaan kirjallisuuskatsauksen olevan suppea tutkimusmenetelmä, niin katsauksesta on olemassa monenlaisia tyyppejä. Kirjallisuuskatsauksista on olemassa monia erilaisia jaotteluita, mutta tyyppillisin jaottelu on kuitenkin katsauksien jakaminen kolmeen perustyyppiin. Nämä perustyyppit ovat systemaattinen katsaus, kuvaileva kirjallisuuskatsaus, sekä meta- analyysi. (Salminen 2011, 4-6). Kirjallisuuskatsauksen päätyypit ovat esitetty kuviossa (2).

Kuvio 2. Kirjallisuuskatsauksen päätyypit



3.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina

Sekä Salminen (2011, 7) että Freeman (1984, 7-10) toteavat, että narratiivinen eli kuvaileva kirjallisuuskatsaus on kaikista kirjallisuuskatsauksen tyypeistä kevyin. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan muodostaa laaja käsitys tutkimusaiheesta tai vaihtoehtoisesti tutkimusaiheen historiaa ja sen kehityksenkulkua pystytään kuvailemaan tämän menetelmän avulla. Kuvaileva kirjallisuuskatsauskin voidaan jakaa vielä kolmeen eri tyyppiin, jotka ovat toimituksellinen, kommentoiva sekä yleiskatsaus. Näistä tyypeistä yleiskatsaus on laajin sekä usemmiten käytetty toteuttamistapa narratiivisista kirjallisuuskatsauksista. Narratiivisen yleiskatsauksen päätavoitteena on tuottaa tiivistettyä tietoa jo tehdyistä tutkimustuloksista. (Salminen 2011, 7).

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineistoa ei käydä läpi erityisen systemaattisesti. Kuvailevalla menetelmällä päästään kuitenkin helposti johtopäätöksiin, jotka sopivat kirjallisuuskatsauksen mukaiseen synteesiin. (Salminen 2011, 8) Kriittisyys ei yleensä ole pääasia kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on siis kuvaileva tutkimustekniikka, joten tutkimustulokset eivät ole varsinaisesti kovin analyttisiä, mutta tulokset auttavat saamaan ajantasaisempaa tutkimustietoa. (Green, Johnson & Adams 2006, 103).

Salminen (2011, 6-7) mukaan kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan toteuttaa kahdella eri suuntautumistyyllillä, jotka ovat narratiivinen ja integroiva katsaus. Narratiivisella kirjallisuuskatsauksella voidaan antaa hyvinkin laaja kuva käsiteltävästä tutkimusaiheesta, vaikka se on kirjallisuuskatsauksen tyypeistä metodisesti kevyin. Kuvaileva synteesi on narratiivisen kirjallisuuskatsauksen analyysin muoto. Kuvaileva synteesi pyritään tekemään johdonmukaisesti sekä ytimekkäästi.

Tässä tutkimuksessa käytetään narratiivista kirjallisuuskatsauksen tyyliä, sillä tällä tyylillä on mahdollista saada laaja ja kattava kokonaiskuva erilaisista johtamisenkeinoista

työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyksi sekä selvittää erilaisia seurauksia, joita kiusaaminen aiheuttaa kiusatulle. Narratiivista menetelmää käytetään tässä tutkimuksessa myös sen takia, että tiedonhakujen perusteella huomattiin, että tutkimuksen aiheesta liittyen ennaltaehkäisyn keinoihin johtamisen taholta ei ole julkaistu kovinkaan montaa niillä hakulausekkeilla, joita tutkimuksessa on käytetty.

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi tämän narratiivisen kirjallisuuskatsauksen toteutus. Aluksi kuvaillaan aineiston keruuta, eli millä hakusanoilla on lähdetty etsimää aiempiä tutkimustietoa sekä mistä tietokannoista ja sen jälkeen kerrotaan, kuinka aineisto lopulta valittiin. Seuraavan kuvaillaan tutkimusaineistoa ja lopuksi aineisto analysoidaan sisällönanalyysi menetelmällä.

4.1 Aineiston keruu ja valinta

Tämän kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten haku suoritettiin syksyllä 2021. Tavoitteena oli löytää mahdollisimman tuoreita ja edustavia lähteitä. Aineiston haun yhteydessä huomattiin, että aiheesta löytyi hyvin vähän suomenkielisiä tutkimuksia, joten tutkimuksia ja artikkeleita haettiin enimmäkseen englanninkielisinä.

Tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin etsimällä englanninkieliset hakutermit sanoille työpaikkakiusaaminen, johtaminen, ennaltaehkäisy ja seuraukset. Tässä käytettiin apuna suomalaista asiasanasto- ja ontologiapalvelua Fintoa. Finton kautta käytettiin Kansalliskirjaston julkaisemaa YSO :a. Hakutermitte työpaikkakiusaaminen saatiin vastineeksi workplace bullying. Johtamisen englanninkieliseksi vastineeksi saatiin leadership, ennaltaehkäisyn vastineeksi prevention ja seurauksen vastineeksi consequences.

Tutkimusaineston tiedonhaku toteutettiin käyttäen edellä mainittuja hakutermejä, joita yhdistelemällä muodostettiin erilaisia hakulausekkeita. Tutkimuksessa käytettiin Google Scholar hakukonetta sekä Vaasan yliopiston kirjaston Tritonian tietokantaa. Sopivia tutkimuksia ja artikkeleja löytyi hakulausekkeilla “workplace bullying AND leadership” ”workplace bullying AND consequences” ”työpaikkakiusaaminen AND johtaminen” ”workplace bullying AND prevention AND leadership”.

Tutkimukseen valittiin lopulta sellaiset lähteet, joissa käsiteltiin työpaikkakiusaamisen seurauksia, kokemuksia esimiehen ja johdon tuesta kiusaamistilanteissa, sekä sellaisia, jotka vastativat asetettuihin kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksiin. Lisäksi aineiston haussa rajauksena toimi englannin tai suomenkieliset lähteet sekä lähtedien julkaisuvuosi. Tutkimusaineiston haussa käytettiin lähteitä ajalta 2012-2021. Näillä kriteereillä tutkimusaineistoksi valikoitui 12 kansainvälistä sekä 2 suomalaista tutkimusta ja artikkelia.

Hakutermeillä ja kyseisillä rajauksilla löytyi muitakin artikkeleita, jotka käsitelivät samaa aihetta, mutta nämä eivät vastanneet niin hyvin tutkimuskysymyksiin, kuin valitut artikkelit. Aineiston keruuta kokeiltiin monilla eri hakutermeillä ja lausekkeilla, mutta joka kerta samat artikkelit nousivat esille muidenkin joukosta, joten sekin on vaikuttanut aineiston valintaan. Kuviossa (3) on esitetty tutkimusaineiston valintakriteerit.

Kuvio 3. Tutkimusaineiston valintakriteerit



4.2 Tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimusaineistoksi valikoitui 14 artikkelia ja tutkimusta eri tietokannoista. Näistä 12 oli kansainvälisiä ja 2 suomalaisia. Tutkimusaineisto on julkaistu vuosina 2012-2020. Jopa neljä artikkelia on vuodelta 2020, joten tähän tutkimukseen saatava tieto on suhteellisen tuoretta.

Tutkimusaineisto koostui kirjallisuuskatsauksista, internet-pohjaisista kyselyistä sekä haastatteluista. Kaksi artikkeleista oli Suomesta, kaksi Irlannista, kaksi Norjasta ja lisäksi Puolasta, Espanjasta, Portugalista, Iso-Britanniasta, Uusi-Seelannista, Yhdysvalloista, Australiasta sekä Alankomaista yksi artikkeli kaikista maista. Kaikissa artikkeleissa käsiteltiin joko työpaikkakiusaamista, sen seurauksia tai johtamisen keinoja sen ehkäisyyn.

Osassa tutkimusaineiston artikkeleista aihetta oli käsitelty hyvinkin laajasti ja osassa taas hieman vähemmän. Kaikki tutkimuksessa käytetyt artikkelit vastasivat kuitenkin molempiin tai jompaan kumpaan asetettuun tutkimuskysymykseen : Mitä seurauksia työpaikkakiusaamisella on kiusatulle ja mitkä johtamisen keinot ennaltaehkäisevät työpaikkakiusaamista. Seuraavalla sivulla on esitetty taulukko (1), jossa kuvataan tarkemmin tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineisto.

Taulukko 1. Pro gradu -tutkielman aineisto

Kirjoittaja ja vuosi	Tutkimuksessa käytetty aineisto	Otsikko	Julkaisu	Tiivistelmä
Escartin, J. 2016	Systemaattinen katsaus	Insights into workplace bullying: psychosocial drivers and effective interventions	Psychology Research and Behavior Management	Tutkittiin sitä, voidaanko työpaikkakiusaamisen esiintyvyyttä ja seurauksia vähentää, jos voidaan, missä määrin ja millaisilla strategioilla ja toimenpiteillä.
Fahie, D. & Devine, D. 2014	Kvalitatiivinen haastattelututkimus opettajille ja rehtoreille, 24 vastaajaa	The Impact of Workplace Bullying on Primary School Teachers and Principals	Scandinavian Journal of Educational Research	Tutkittiin työpaikkakiusaamisen seurauksia sen uhreihin. Tutkimustuloksena kiusaamiskäyttäytymisen syvälliset fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja taloudelliset seuraukset haastateltaviin sekä heidän käyttämänsä selviytymisstrategiat.

<p>Freire, C. & Pinto, M. 2020</p>	<p>Kyselytutkimus</p>	<p>Clarifying the mediating effect of ethical climate on the relationship between ethical leadership and workplace bullying.</p>	<p>Ethics & Behavior</p>	<p>Tutkittiin eettisen ilmapiirin vaikutusta työpaikkakiusaamiseen. Tulokset tukevat eettisen ilmapiirin tärkeyttä eettisen johtamisen ja työpaikkakiusaamisen välillä, todeten, että eettiset johtajat voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin sekä työntekijöiden käyttäytymiseen ja edesauttaa kiusaamisen vähentymistä.</p>
<p>Gillen, Sinclair, Kernohan, Begley, & Luyben 2017</p>	<p>Systemaattinen katsaus</p>	<p>Interventions for prevention of bullying in the workplace</p>	<p>Cochrane Database of Systematic Reviews</p>	<p>Tutkittiin työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyä. Varhainen puuttuminen tilanteeseen minimoi syntyviä haittoja.</p>

<p>Hodgins, MacCurtain, & Mannix-McNamara 2014</p>	<p>Systemaattinen katsaus</p>	<p>Workplace bullying and incivility: a systematic review of intervention</p>	<p>International Journal of Workplace Health Management</p>	<p>Tutkittiin työpaikkakiusaamisen seurauksia. Työpaikkakiusaaminen on merkittävä myöhempien mielenterveysongelmien ennustaja, esimerkiksi masennus, ahdistuneisuus ja PTSD-oireet</p>
<p>Lallukka, T. Rahkonen, O. Lahelma, E. 2013</p>	<p>Kysely- ja rekisteriaineisto. Kyselyyn osallistui kuntatyöntekijöitä, joista naisia 4681 ja miehiä 1315</p>	<p>Työpaikkakiusaamisen vaikutukset mielenterveyteen.</p>	<p>Duodecim Lehti</p>	<p>Tutkittiin työpaikkakiusaamisen seurauksia. Työpaikkakiusaamisella on haitallisia seuraamuksia mielenterveydelle ja hyvinvoinnille.</p>
<p>Lappi, H. 2012</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus; työpaikoillaan asiattomuuksia kokeneet henkilöt, yhteensä 101 tarinaa</p>	<p>Huonosti käyttäytyvät työtoverini? - 101 kertomusta epäasiallisen käytöksen ja kiusatuksi joutumisen kokemuksista suomalaisilla työpaikoilla.</p>	<p>Jyväskylän yliopisto</p>	<p>Tutkittiin työpaikkakiusaamista ilmiönä sekä sen seurauksia.</p>

<p>Nielsen, Magerøy, Gjerstad, & Einarsen 2014</p>	<p>Meta-analyysi</p>	<p>Workplace bullying and subsequent health problems</p>	<p>The Journal for the Norwegian Medical Association</p>	<p>Tutkittiin työpaikkakiusaamisen seurauksena aiheutuvia terveysongelmia. Kiusaaminen korreloi positiivisesti mielenterveysongelmiin ja somaattisiin oireisiin.</p>
<p>Nielsen, Tangen, Idsoe, Matthiesen, & Magerøy 2015</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus, meta-analyysi</p>	<p>Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school. A literature review and meta-analysis</p>	<p>Aggression and Violent Behavior</p>	<p>Tutkittiin työpaikkakiusaamisen seurauksia. Traumaperäinen stressihäiriö ja kiusaaminen korreloi positiivisesti ja työpaikkakiusaaminen altistaa pidempiaikaisesti ahdistuksen oireisiin.</p>
<p>Plimmer, G., Nguyen, D., Teo, S. & Tuckey, M. 2020</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus</p>	<p>Workplace bullying as an organisational issue: Aligning climate and leadership</p>	<p>Work & Stress. An International Journal of Work, Health & Organisations</p>	<p>Tutkittiin työpaikkakiusaamista ja johtamisen keinoja sen vähentämiseen. Tuloksena todettiin eri tasoilla toimivien organisaatiotekijöiden vaikuttavan kiusaamisen ehkäisyyn sekä sen seurauksien lieventämiseen</p>

<p>Salin, D., Cowan, L., Adewumi, O., Apospori, E., Bochantin, J., D'Cruz, P., Djurkovic, N., Durniat, K., Escartín, J., Guo, J., Işik, I., Koeszegi, S., McCormack, D., Monserat, S., Olivas- Luján, M. & Zedlacher, E 2020</p>	<p>Haastattelututkimus</p>	<p>Prevention of and interventions in workplace bullying: a global study of human resource professionals' reflections on preferred action</p>	<p>Publication Cover The International Journal of Human Resource Management</p>	<p>Tutkittiin henkilöstöalan asiantuntijoiden näkemyksiä työpaikkakiusaamisen ehkäisystä sekä siihen puuttumisesta eri maissa.</p>
---	----------------------------	---	---	--

<p>Van Der Wal, C., Nisbet, S. & Haw, J 2020</p>	<p>Haastattelututkimus</p>	<p>A Qualitative Exploration of the Causes and Consequences of Workplace Bullying in the Australian Hospitality Industry</p>	<p>Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism</p>	<p>Tutkittiin työpaikkakiusaamisen syitä ja seurauksia. Kaksi selkeää teemaa: uhrin henkilökohtaiset ominaisuudet sekä kiusaaja- ja ravintola-alan ominaisuudet. Alhainen asema työssä ja huono johtajuus luovallan epätasapainon, harvat tunsivat, että kannustetaan kertomaan, jos kokee kiusaamista työssä.</p>
<p>Verkuil, B. Atasayi, S. & Molendijk, M. 2015</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus, meta-analyysi</p>	<p>Workplace Bullying and Mental Health: A Meta-Analysis on Cross-Sectional and Longitudinal Data</p>	<p>Plos One</p>	<p>Tutkittiin työpaikkakiusaamisen seurauksia. Työpaikkakiusaamisen ja depression oireiden, ahdistuksen ja stressin välillä on selvä syy-yhteys</p>

Warszewska -Makuch, M., Bedyńska, S. & Żotnierz- Zreda, D. 2015	Kyselytutkimus	Authentic leadership, social support and their role in workplace bullying and its mental health consequences	International Journal of Occupational Safety and Ergonomics	Autenttinen johtaminen korreloi negatiivisesti työpaikkakiusaamisen kanssa. Todettiin, että läpinäkyvyys, avoimuus, moraali ja johtajien sisäinen motivaatio estivät negatiivisia tapoja johtajissa itsessään sekä muissa organisaatioon kuuluvissa ihmisissä. Voidaan myös todeta, että kun johtajat ovat autenttisia, ja toimintamallit ovat peräisin avoimuudesta, hyvästä minäkuvasta, itseluottamuksesta ja henkisestä tasapainosta, todennäköisyys työpaikkakiusaamiselle laskee.
--	----------------	---	---	--

Taulukossa 1 on kuvattu tutkimusaineistoa. Taulukosta käy ilmi jokaisen tutkimuksen tai tieteellisen artikkelin kirjoittaja ja vuosiluku, tutkimuksessa käytetty aineisto, tutkimuksen tai artikkelin nimi, julkaisupaikka sekä lyhyt tiivistelmä aineiston sisällöstä.

4.3 Tutkimusaineiston analysointi sisällönanalyysi menetelmällä

Tuomi & Sarajarvi (2009) kertoo, että sisällönanalyysi on menetelmä tutkimusaineiston analysoimiseksi, jonka tarkoituksena on järjestellä ja kuvailla aineisto systemaattisesti

sekä objektiivisesti. Menetelmän tavoitteena on tiivistää aineistosta saatua tietoa yleisellä tasolla tutkimuksen kohdeaiheesta. Tutkimusaineistoon voi sisältyä erilaisia kirjoja, artikkeleja, kirjeitä, päiväkirjoja ja raportteja. Tässä tutkimuksessa on käytetty induktiivista sisällönanalyysia, sillä tutkimusaineisto on muodostettu aiemmista tutkimuksista.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi pitää sisällään kolme eri vaihetta, jotka ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Miles & Huberman 1994). Aineiston redusoinnissa, eli pelkistämisenä siinä pelkistetään tutkimusaineisto niin, että informaatiota tiivistetään ja pilkotaan osiin, jättäen pois kaiken epäolennaisen. Tutkimuksen tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston redusointia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-109). Tämän kirjallisuuskatsauksen redusointivaiheessa luettiin läpi kaikki 14 artikkelia ja sen jälkeen poimittiin kaikki tutkimuskysymyksiin liittyvä tieto ylös.

Aineiston redusoinnin jälkeen toteutettiin aineiston klusterointi, eli ryhmittely. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 110) kertovat, että ryhmittelyn tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta samankaltaisuuksia. Tämä tarkoittaa siis sitä, että käsitteet, jotka tarkoittavat samaa asiaa, ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi. Nämä luokat nimetään sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Aineiston klusteroinnissa tieto tiivistyy entisestään, sillä yksittäiset tekijät on tarkoituksena sisällyttää yleisimpiin käsitteisiin. Aineiston klusterointivaiheessa luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustavat kuvaukset tutkittavasta aiheesta. Tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston klusterointi on tarkemmin esitetty seuraavalla sivulla olevassa taulukossa (2).

Taulukko 2. Aineiston klusterointi

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> - Työskentelymenetelmien kehittäminen - Ammattimainen toiminta, koulutukset yhteistyöstä ja hyvinvoinnista tärkeitä <li style="padding-left: 40px;">Työnantajan velvollisuudet (työturvallisuuslaki) 	Esihenkilötaidot
<ul style="list-style-type: none"> - Arvostus aitoutta sekä avoimuutta kohtaan - Vilpitön vuorovaikutus sekä luottamuksen osoittaminen 	Autenttinen johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> - Varhainen puuttuminen kiusaamisen, sen tiedottaminen sekä läpikäyminen - Napakka mutta oikeudenmukainen ote kiusaamistilanteissa 	Johdon reaktiivisuus
<ul style="list-style-type: none"> - Tiimien välisen yhteisöllisyyden parantaminen <li style="padding-left: 40px;">- Yhdessä luodut toimintamenettelyt kiusaamistilanteiden käsittelyä varten 	Yhteisöllisyyden lisääminen

<ul style="list-style-type: none"> - Uudet ihmiset tavataan varautuneesti ja sosiaaliset tilanteet koetaan vaikeina 	Kiusaamisen sosiaaliset vaikutukset
<ul style="list-style-type: none"> - Unettomuus, erilaiset fyysiset oireet 	Traumaperäinen stressihäiriö
<ul style="list-style-type: none"> - Ahdistuneisuushäiriöstä kärsiminen - Kiusaamisen seurauksena masennusta ja muita mielenterveysongelmia 	Masentuneisuus ja ahdistuneisuus

Taulukkoon on kirjattu tutkimusaineistosta pelkistettyjä ilmaisuja sekä alaluokat, jotka nämä ilmaisut muodostavat. Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineiston perusteella analysoinnissa alaluokiksi nousivat esihenkilötaidot, autenttinen johtaminen, johdon reaktiivisuus, yhteisöllisyyden lisääminen, kiusaamisen sosiaaliset vaikutukset, traumaperäinen stressihäiriö sekä masentuneisuus ja ahdistuneisuus.

Aineiston analysoinnin viimeisenä vaiheena on abstrahointi, jonka tarkoituksena on erottaa tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot, joiden pohjalta voidaan luoda teoreettiset käsitteet. Abstrahoinnissa alaluokkia yhdistellään niin kauan, kuin tutkimusaineiston sisällön perusteella on mahdollista ja tämän tarkoituksena on saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111-112) Tutkimusaineiston abstrahointi on prosessi, jossa muodostetaan kuvaus tutkimuksen ilmiöstä

yläkäsitteiden avulla. (Hämäläinen 1987). Taulukossa (3) on esitetty tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston abstrahointi.

Taulukko 3. Aineiston abstrahointi

Alaluokka	Pääloukka
<ul style="list-style-type: none"> - Esihenkilötaidot - Autenttinen johtaminen - Johdon reaktiivisuus 	Ihmisläheinen johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> - Yhteisöllisyyden lisääminen 	Työyhteisön toiminnan ja ilmapiirin kehittäminen
<ul style="list-style-type: none"> - Kiusaamisen sosiaaliset vaikutukset <ul style="list-style-type: none"> - Traumaperäinen stressihäiriö - Masentuneisuus ja ahdistuneisuus 	Kiusaamisen vaikutusmuodot

Taulukkoon on kirjattu tämän kirjallisuuskatsauksen alaluokat, joiden perusteella on muodostettu pääluokat. Tutkimusaineiston ja tutkimuskysymysten perusteella

pääluokiksi on muodostunut ihmisläheinen johtaminen, työyhteisön toiminnan ja ilmapiirin kehittäminen sekä kiusaamisen vaikutusmuodot.

5 Tutkimustulokset

5.1 Työpaikkakiusaamisen seuraukset kiusatulle

Tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella työpaikkakiusaaminen jättää monenlaisia jälkiseurauksia. Tutkimusaineistosta nousee esille yksi selkeä jälkiseuraus; **sosiaaliset ongelmat**. Sosiaaliset ongelmat ilmenivät sosiaalisten tilanteiden pelkäämisellä sekä monenlaisina vaikeuksina sosiaaliin tilanteisiin liittyen. Sosiaalisten tilanteiden pelkääminen näkyi ahdistuksena uusien ihmisten kohtaamisessa sekä yleisesti väkijoukoissa. Sosiaaliin tilanteisiin liittyviä vaikeuksia olivat muun muassa uusien ystävyysuhteiden luominen, luottamuspuula sekä itseluottamuksen puute keskusteluissa.

Hamaruksen (2015) mukaan kiusaamisen uhri on jatkuvasti toisten sortamana sekä syrjijänä. Pitkäkestoinen kiusaaminen ja luottamuksen pettäminen aiheuttavat kiusatun luottamustaitojen heikentymisen, joka johtaa epäluuloon ja epävarmuuteen jokaista ihmistä kohtaan. Kiusatun luottamukseen voi vaikuttaa myös se, ettei kiusaamiseen puututa tai jos puuttuminen epäonnistuu. Kun luottamus rikkoutuu tarpeeksi monesti, vahvojen ihmissuhteiden luominen sekä omista asioistaan puhuminen ei enää luonnistu. Pelko siitä, että joutuu taas petetyksi, on kasvanut liian suureksi.

Työpaikkakiusaamista voidaan pitää pitkäaikaisen stressin lähteenä, joka vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin todennäköisesti neuroendokriinisen, autonomisen ja immuunitoiminnan muutosten kautta. Lisäksi on mahdollista, että työpaikkakiusaamisen vaikutukset eivät johdu nimenomaan todellisista kohtaamisista kiusaajan/kiusaamisen kanssa tai että nämä muutokset havaitaan vain työaikana. Tällaiset invasiiviset kokemukset syntyvät todennäköisesti yhä uudelleen ja uudelleen kiusattujen ihmisten mielessä. Sellaisten sitkeiden, tunkeilevien ajatusten on osoitettu pidentävän stressireaktiota todellisten kiusaamiskokemusten jälkeen, mikä lisää näiden kokemusten aiheuttamaa kulumista. (Verkuil ym. 2015)

Tutkimusaineistosta toinen selkeästi esille noussut jälkiseuraus kiusaamiselle oli **trauma-peräinen stressihäiriö** (PTSD). Psykisen trauman kerrottiin aiheuttavan monenlaisia kehollisia tuntemuksia. Aineistossa kuvailtiin näitä tuntemuksia esimerkiksi ahdistuksena, väsymyksenä, uupuisena, erilaisina kipuina ja elämään vaikuttavina tuntemuksina, lihaskireytenä sekä vartalon jännittyneisyytenä. Osa kuvaili tuntevansa ahdistuksen rintakehässä, kurkussa tai käsissä. Lisäksi hikoilu sekä sykkeen nouseminen olivat oireita, kun traumaattisesta tapahtumasta muistutetaan uhria.

Tutkimusaineistosta kävi ilmi myös se, että tällaisia kehollisia tuntemuksia oltiin opeteltu käsittelemään muun muassa terapian avulla, erilaisilla itsesäätelymenetelmillä sekä liikunnalla. Työnantajan ja etenkin esimiehen tuki, läsnäolo ja aito välittäminen sekä empatiakyky olivat avainasemassa työpaikkakiusaamisesta aiheutuvien vakavien seurausten korjaamisessa.

Tutkimusaineistosta kolmantena selkeänä kiusaamisen jälkiseurauksena nousi esille **masentuneisuus ja ahdistuneisuus**. Takizawa, Maughan ja Arsenault (2013) totesivat tutkimuksessaan, että merkitsevin jälkiseuraus kiusaamiselle on masentuneisuus ja ahdistuneisuus, joka näkyy kiusatun elämässä vielä monen vuoden jälkeen.

Affektiiviset häiriöt, kuten vakava masennus ja ahdistuneisuushäiriöt, ovat erittäin yleisiä mielenterveyshäiriöitä, jotka kuormittavat niin yksilöitä kuin yhteiskuntaakin. Arvioiden mukaan 7,8 prosenttia Euroopan väestöstä kärsii joka vuosi mielialahäiriöstä ja 14 prosenttia ahdistuneisuushäiriöstä. Vielä suurempi osa väestöstä kärsii tälläkin hetkellä henkisestä uupumisesta sekä stressiin liittyvistä psykologisista vaivoista, joiden perusteella ei vielä voida antaa virallista diagnoosia. Tällaisilla henkilöillä on suuri riski saada ahdistuneisuus- tai masennushäiriö. Näihin mielenterveysongelmiin liittyy suuri henkinen, fyysinen sekä taloudellinenkin taakka, joten on erittäin tärkeää kyetä tunnistamaan tekijät, jotka vaikuttavat näiden ongelmien lisääntymiseen. (Verkuil, Atasayi & Molendijk 2015)

Romakkaniemi (2011, 34–36) kertoo, että alentunut mieliala, mielenkiinnon puuttuminen, väsymys sekä sosiaalisten suhteiden välttely ovat eräitä masennuksen tyypillisimmistä oireista. Masennukseen liittyy hyvin paljon muitakin oireita, jonka takia masennusdiagnoosi saadaan hyvin yksilöllisin oirekuvin. Vaikka henkilöllä ilmenee näitä oireita, se ei kuitenkaan aina tarkoita, että henkilö olisi masentunut. Tämän takia ulkopuolisen voi olla vaike huomata, jos joku sairastaa masennusta.

Verkuil, Atasayi & Molendijk (2015) tutkimuksen mukaan 33 % mielialahäiriöongelmista kärsivistä kertoo mielenterveysongelmansa johtuvan työtilanteestaan, josta voidaan päätellä, että työongelmat ovat yleisin itse ilmoittama masennuksen syy. Työn vaikutus mielenterveyteen ei ole yllättävää, sillä ihmiset viettävät suurimman osan päivittäisestä elämästään töissä. Työ parhaimmillaan tarjoaa merkityksen tunnetta, tuloja ja sosiaalisia suhteita, mutta se voi myös aiheuttaa stressiä. Laajimmin tutkitut työhön liittyvien strestekijöiden muodot ovat työn hallinta ja vaatimukset sekä työn ja palkkion epätasapaino. Silti muidenkin työhön liittyvien tekijöiden uskotaan vaikuttavan mielenterveyteen. Näihin kuuluu työpaikkakiusaaminen. Tutkimusten mukaan 2–30 prosenttia työssäkäyvistä väestöstä on kokenut työkiusaamista.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa aineiston mukaan masennuksen ja ahdistuksen oireita työpaikkakiusaamisen jälkiseurauksena kuvailtiin esimerkiksi väsymyksenä, toivottomuutena, itsetunnon laskuna sekä mielenkiinnon menettämisenä. Kiusatut ovat maininneet, että esihenkilön puolelta jälkihoidon tarpeen arviointia ja toteuttamista on pidetty tärkeänä. Lisäksi on arvostettu, jos esihenkilöllä on kyky tunnistaa kiusaamistilanteet sekä henkilöt, jotka ovat alttiita kiusaamiselle. Myös tärkeänä on pidetty työympäristön sekä työolosuhteiden toimivuutta, joka on työnantajan vastuulla.

Nielsen ym. (2014) toteavat, että yksi selitys sille, miten kiusaamiselle altistuminen liittyy mielenterveysongelmiin, on se, että kiusaaminen toimii kognitiivisten tekijöiden, kuten attribuuttien ja tulkintojen kautta. Tämä tarkoittaa, että kiusaamisen terveysvaikutus

riippuu siitä, kuinka uhri kokee, arvioi ja ymmärtää kiusaamiselle altistumisen. Tätä selitystä tukee tutkimus, jossa havaittiin, että kiusaamisen ja myöhempien mielenterveysongelmien välinen korrelaatio liittyi kiusaamisen subjektiiviseen kokemukseen, ei yksinomaan kiusaamisen kohteeksi joutumiseen.

Samaan aikaan on olemassa poikkileikkaustutkimuksia, jotka osoittavat, että kognitiivisilla tekijöillä on rajallinen merkitys terveysongelmissa, joissa kiusaamiselle altistuminen on voimakasta, mikä siis viittaa siihen, että kiusaamisen vakavuusaste on kuitenkin tärkein tekijä, joka vaikuttaa kohteiden terveysongelmiin. (Nielsen ym. 2014)

Masennuksen ja ahdistuksen arvioiminen ja analysoiminen on haastavaa, jos ei ole siihen sopivaa pätevyyttä, joten tässä tutkimuksessa ei ole tehty omia päätelmiä kyseisistä aiheista, vaikka ne tutkimustuloksista nousivat selvästi esille. Seuraavalla sivulla taulukossa (4) on kuvattu tarkemmin keskeiset tulokset työpaikkakiusaamisen seuraksille.

Taulukko 4. Pro gradu -tutkielman keskeiset tulokset kiusaamisen seurauksille

Työpaikkakiusaamisen seuraukset	Johdon ja esimiesten toiminta
<p data-bbox="263 544 722 577">Masentuneisuus ja ahdistuneisuus</p> <p data-bbox="354 719 632 752">Sosiaaliset ongelmat</p> <p data-bbox="300 893 686 927">Traumaperäinen stressihäiriö</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="863 488 1374 521">- Kiusaamistilanteiden tunnistaminen <li data-bbox="863 546 1362 636">- Ripeä ja sopiva tapa kiusaamisen puuttumiselle <li data-bbox="863 660 1378 808">- Kiusaamisen läpikäynti ja jälkiseurusten hoito kummallekin osapuolelle. <li data-bbox="863 833 1374 981">- Esimerkillinen esihenkilötyö ja esihenkilön omasta jaksamisesta huolehtiminen laadun varmistamiseksi <li data-bbox="863 1005 1378 1153">- Johdon taholta toteutetut kartoitukset, kiusattujen tukeminen ja kuntoutus työterveyshuollon kera

Taulukossa (4) on avattuna tutkimuksessa esille nousseita työpaikkakiusaamisen seurauksia, sekä toimia, jolla seurauksiin on puututtu. Tärkeimpiä toimenpiteitä kiusaamisen seurauksien minimoimiselle on läsnäoleminen ja tuki työnantajan puolelta.

Teoreettisissa malleissa kiusaaminen korostuu keskeisenä myöhempien terveysongelmien riskitekijänä (Nielsen ym. 2014). Tämä tutkimus tukee näitä malleja siinä mielessä, että kiusaaminen liittyy ajan myötä sekä somaattisiin että mielenterveysoireisiin. Merkittävät assosiaatiot tutkimuksissa sekä lyhyillä että pitkällä aikavälillä osoittavat, että kiusaaminen liittyy lisääntyneisiin terveysongelmiin ajankohdasta riippumatta. Tämä tutkimus osoittaa kumulatiivisesti, että kiusaamiselle altistuminen voi johtaa erilaisiin pysyviin terveysongelmiin. Samaan aikaan mielenterveysongelmat näyttävät liittyvän myöhempään kiusaamiselle altistumiseen.

5.2 Työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisevät johtamisen keinot

Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineistosta nousille esille muutamia työpaikkakiusaamista ennaltaehkäiseviä johtamisen keinoja. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että ihmisläheisellä johtamisella sekä työyhteisön toiminnan ja ilmapiirin kehittämällä pystytään ennaltaehkäisemään tehokkaastikin työpaikkakiusaamista. **Ihmisläheisen johtamisen** keskiössä pidetään tutkimusaineiston mukaan lähiesihenkilöä. Ihmisläheinen johtaminen rakentuu tulosten perusteella esihenkilötaidoista, autenttisesta johtamisesta sekä johdon reaktiivisuudesta.

Esihenkilötaidot nousivat esille merkittävänä tekijänä ihmisläheiden johtamisen toteuttamisessa. Tutkimusaineistossa tarkasteltiin esihenkilötaitoja muun muassa esihenkilötyön laadun ja toiminnan kautta sekä esihenkilön kyvystä ymmärtää muita ihmisiä empaattisella tavalla, jotta vaikeat asiat uskalletaan ottaa puheeksi.

Plimmer, Nguyen, Teo & Tuckey (2020) toteavat tutkimuksessaan, että kiusaamista voidaan vähentää, kun organisaation ilmapiiri ja johtajuus mukautetaan arvostamaan ja tukemaan henkistä terveyttä ja turvallisuutta. Suora käytännön seuraus on siis se, että huippujohtajat voivat vähentää työpaikkakiusaamista nimenomaisesti arvostamalla ja huolehtimalla työntekijöidensä laajemmasta psykososiaalisesta turvallisuudesta sekä muokkaamalla lähiesihenkilöiden käyttäytymistä samansuuntaiseksi.

Toisena merkittävänä tekijänä ihmisläheiden johtamisen toteuttamisessa koettiin autenttinen ote johtamisessa. Autenttisella johtamisella tarkoitetaan tutkimusaineiston mukaan ihmistä arvostavaa, sekä avointa toimintaa, vilpittömyyttä vuorovaikutustilanteissa sekä luottamuksen osoittamista. Kiusaamisen ennaltaehkäisyn näkökulmasta oli tärkeää, että lähiesihenkilö on persoonaltaan sopiva hoitamaan työyhteisössä ongelmatilanteet eettisesti oikein.

Gardner ym. (2011, 1120) kertovat autenttisen johtamisen olevan yksi uusimmista tutkimuskohteista johtajuudessa. Kiinnostus tutkia autenttista johtamista on kasvanut räjähdysmäisesti viimeisen vuosikymmenen aikana. Autenttisuudella johtamisessa tarkoitetaan esihenkilön toimintaa, jossa esihenkilö kykenee refleктоimaan itseään sekä toimintaansa ja sen seuraksia, esihenkilö omaa korkeat moraaliset periaatteet, jotka ohjaavat hänen toimintaansa sekä pyrkii läheisiin suhteisiin työntekijöiden kanssa, ymmärtääkseen heitä ja heidän tarpeitaan.

Warszewska-Makuch, Bedyńska ja Żołnierczyk-Zreda (2015) kertovat, että autenttinen johtaminen korreloi negatiivisesti altistumiseen työpaikkakiusaamiselle. Voidaan siis sanoa, että läpinäkyvyys, avoimuus, moraalit ja johtajien sisäinen motivaatio ehkäisevät ja torjuvat johtajien itsensä ja muiden organisaation palveluksessa olevien kielteisiä tekoja. Omien rajojensa, mutta myös vahvuksiensa tiedostaminen tekee johtajista avoimempia ja vähemmän alttiita manipuloimaan muita. Heidän vilpittömyytensä ja avoimuutensa voivat estää heitä käyttämästä henkistä väkivaltaa kilpailun poistamiseksi. Autenttisen johtajan johtamalle työympäristölle on ominaista avoimuus ja alhainen epävarmuuden tunne työntekijöiden keskuudessa. Tämä ominaisuus tukee myös oletusta, että autenttinen johtamistyyli estää työpaikkakiusaamisen ja sen negatiiviset vaikutukset työntekijöiden mielenterveyteen. Autenttinen johtajuus liittyy läheisesti luottamukseen perustuvaan organisaatioilmapiiriin, joka liittyy myös pienempään määrään konflikteja, työtöveiden aggressiivisuutta, mikä puolestaan voi rajoittaa työpaikkakiusaamista

Tutkimusaineiston perusteella johdon reaktiivisuudella on merkitys työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyssä. Johdon reaktiivisuudella tässä tapauksessa tarkoitetaan muun muassa reaktiotyyliä sekä reaktionopeutta kiusaamistilanteisiin puuttumisessa. Lisäksi tällä viitataan esihenkilön suhtautumiseen kiusaamista kohtaan sekä tilanteiden käsittelytapaan. Kiusaamisen käsittelyssä aineiston perusteella odotetaan esihenkilöltä johdonmukaista sekä esimerkillistä johtamista ja etenkin kykyä päättää kiusaamisen rankemistakin rangaistuksista.

Warszewska-Makuch ym. (2015) toteaa myös, että lähiesihenkilön ja työtovereiden tuki voi johtaa myönteisiin työkokemuksiin. Esihenkilön tuki liittyy sellaisiin käyttäytymismalleihin kuin alaisistaan välittäminen, työpanoksen arvostaminen, auttaminen heidän tehtävissään ja tukeminen taitojen kehittämisessä. Työtovereiden tuki koostuu välittämisestä, aineellisesta avusta ja informaatiosta. Esihenkilön ja työtovereiden antama tuki voi lisätä työntekijän viihtyvyyttä organisaatiossa täyttämällä esimerkiksi itsearvon tarpeita, hyväksymisen tunnetta sekä yhteisöön kuulumista. Tämä puolestaan johtaa tyydyttäviin kokemuksiin työssä. Ei-vakavassa työpaikkakiusaamisessa työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta tärkeämpää on työtovereiden kuin esihenkilön tuki.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella johtamisella pyrittiin **kehittämään toimivuutta ja ilmapiriä työyhteisössä** ja näin vähentää kiusaamistilanteita työpaikalla. Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että johtamisen keinoja työyhteisön toiminnan ja ilmapiiirin kehittämiseksi olivat yhteisöllisyyden ja yhteen puhaltamisen parantaminen, esihenkilön aktiivisuus työyhteisön jäsenenä, informaation sujuva kulkeminen sekä erilaiset koulutukset.

Yhteisöllisyyden sekä yhteen puhaltamisen kehittäminen esiintyi aineistossa kommunikation avoimuudella koko työyhteisössä. Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että yhteisöllisyys, positiivinen ja kannustava ilmapiiri sekä hauskanpito työyhteisön jäsenten kesken vähentää kiusaamista työpaikalla. Seuraavalla sivulla taulukossa (5) on esitetty tulokset ennaltaehkäisyn keinoista.

Taulukko 5. Pro gradu -tutkielman keskeiset tulokset kiusaamisen ehkäisyyn

Työpaikkakiusaamista ehkäisevät keinot	Johdon ja esimiesten toiminta
<p style="text-align: center;">Ihmisläheinen johtaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Esihenkilö toimii aktiivisesti työyhteisön jäsenenä ja tuntee tiimiläisensä. Esihenkilö ymmärtää vastuunsa kiusaamiseen puuttumisessa, sen käsittelyssä sekä toimintamien kehittämisenä. - Esihenkilö on avoin, vilpitön sekä oikeudenmukainen jokaista kohtaan. Kykenee itseilmaisuuun ja keskustelemaan vaikeistakin asioista työyhteisössä. - Jyrkkä ja johdonmukainen ote kiusaamistilanteissa: kiusaamisesta rangaistaan
<p style="text-align: center;">Työyhteisön ja ilmapiirin kehittäminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tähdätään avoimeen kommunikaatioon ja positiiviseen tiimihenkeen - Toimivien toimintamallien rakentaminen yhdessä - Informaatioon ja tiedottamiseen panostaminen sekä oikeudenmukaisuus vaikeiden asioiden käsittelyssä - Koulutukset ja tapahtumat, joissa kehitetään kiusaamisen torjuntaa ja hyvinvointia yhdessä

	- Esihenkilötyössä yhteisten tavoitteiden huomioon ottaminen sekä yhteisötaitojen kehittäminen
--	--

Taulukossa (5) on avattuna tutkimuksessa esille nousseita johtamisen keinoja työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyyn. Tulosten perusteella ihmisläheinen johtaminen sekä työyhteisön toiminnan ja ilmapiirin kehittäminen ennaltaehkäisevät työpaikkakiusaamista. Ihmisläheisellä johtamisella tarkoitetaan johtamistyyliä, jossa on avoin vuorovaikutus, aito esihenkilön läsnäolo ja tuki, prioriteettina toisen kunnioittaminen, esihenkilöille suunnatut koulutukset ja ennen kaikkea autenttinen ja eettinen ote.

6 Johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli tarkastella keinoja, joiden avulla työnantajan on mahdollista ennaltaehkäistä työpaikkakiusaamista johtamisen keinoin sekä seurauksia, joita kiusaamistilanteet työpaikalla aiheuttavat. Tutkimus toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena ja tutkimusaineistoksi valikoitui 14 kansainvälistä ja suomalaista artikkelia. Aineiston perusteella johtamisen keinoja kiusaamisen ehkäisyyn olivat laadukas johtaminen sekä työyhteisön toiminnan kehittäminen. Kiusaamisesta aiheutuneita seurauksia olivat sosiaaliset ongelmat, traumaperäinen stressihäiriö sekä masentuneisuus ja ahdistuneisuus.

Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella kiusaamista ennaltaehkäisevät johtamisen keinot olivat hyvin samankaltaisia, kuin teoreettisessa viitekehyksessä olevissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Sama päti kiusaamisesta aiheutuneisiin seurauksiin, tutkimusaineiston perusteella kiusaamisen jälkiseuraukset olivat yhtä laajat kuin teoriaosuudessa käytetyissä tutkimuksissa.

Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella pystytään kehittämään erilaisia johtopäätöksiä työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisystä sekä sen seurauksista. Tulosten perusteella on selvää, että esihenkilön asema ja esihenkilötaidot ovat elintärkeitä työpaikkakiusaamisen vähentämisessä. Ihmisläheisellä esihenkilötyöllä tarkoitetaan autenttista johtamistyyliä sekä autenttisuudella ja eettisyydellä pystytään vaikuttamaan merkittävästi työyhteisön ilmapiiriin sekä sen kehittämiseen ja sitä kautta työpaikalla tapahtuvaan kiusaamiseen.

Tutkimustuloksista voi myös päätellä, että ainoastaan yhdenlainen tapa johtaa ei aina ole sopivin jokaiseen tilanteeseen. Vaikka autenttista johtamista arvostetaankin ja sitä pidetään keinona kiusaamisen ehkäisyyn, johtamiselta ja esihenkilöiltä vaaditaan myös kykyä reagoida ja käsitellä erilaiset tilanteet niille sopivilla tavoilla. Joskus kiusaamistilanne voi olla käsiteltävissä pienemmällä volyymilla ja rakentavalla

keskustelulla, mutta toisinaan tilanteet vaativat radikaalimpien toimenpiteitä, jolloin oikeudenmukaisuus tilanteiden ratkomisessa on hyvin oleellista, jotta jokainen osapuoli kokee tulevansa kuulluksi sekä arvostetuksi.

Johdolta odotetaan sekä organisaation sekä sen toiminnan tuntemusta kuin myös sen henkilöstön yksilöiden aitoa kuuntelemista, tukemista ja huomioimista työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyssä. Autenttisuus ja eettisyys johtamisessa ovat arvostettuja esihenkilön piirteitä kiusaamistilanteissa.

Eettinen johtaminen on olennaista työpaikkakiusaamisen minimoimiseksi, koska se vaikuttaa työympäristön ilmapiiriin. Kiusaamisella on useita kielteisiä seurauksia uhreille sekä henkilökohtaisella tasolla että suhteessa organisaatioon. Henkilökohtaisella tasolla nämä tilanteet aiheuttavat uhreille psyykkisiä ongelmia, kuten masennusta, äärimmäistä ahdistusta ja stressiä; organisaatiolle tämä heijastuu tuottavuuden laskuna, vaihtuvuuden kasvuna, poissaoloina, konflikteina ja lopulta organisaatiosta eroamisena.

Tutkimusaineistosta voidaan todeta, että työpaikkakiusaamisella on valtavat seuraukset kiusatulle. Pahimmillaan nämä seuraukset vaivaavat kiusaamisen uhria monia vuosia vielä tapahtuneen jälkeen ja nämä seuraukset saattavat laukaista useammin traumape- räisen stressihäiriön, kuin moni meistä osaa edes ajatella.

Tutkimusaineiston perusteella voidaan myös sanoa, että työpaikalla toteutuneen kiusaa- misen vaikutukset niin itse kiusattuun, koko työyhteisöön, organisaatioon sekä jopa koko yhteiskuntaan ovat niin rajuja ja hälyttäviä, että jokaisen työnantajan tulee pitää huolta, että työyhteisön keskuudessa on nollatoleranssi kiusaamiselle. Kiusaamisesta on aina rangaistava ja kiusattua tulee tukea hänelle sopivalla tavalla. Työnantajalla on kiusaamis- tapauksissa juridinen vastuu. Kiusaamistilanteet tulee käsitellä niin, että se vaikuttaa ky- seessä olevaan tapaukseen sekä ennaltaehkäisee kiusaamista tapahtumasta uudelleen.

Tuloksista käy ilmi, että kiusaamisen vastaiset politiikat sekä menettelyt ilmapiirin ja johtamiskäyttäytymisen muokkaamiseen liittyvät useasti kiusaamissyttöksiin liittyviin oikeudellisiin prosesseihin, kuin edistävät kiusaamista ehkäisevää ilmapiiriä. Tärkeää olisi siis muuttaa menettelyjä siihen suuntaan, että työpaikkakiusaamisista pyritään parhaan mukaan vähentämään ja estämään kokonaan, kuin että kiusaamistilanteita ja niiden seurauksia pyritään ratkaisemaan.

Salinin ym. (2020) suuressa globaalissa tutkimuksessa työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisystä sekä Warszewska-Makuchin ym. (2015) tutkimuksessa erilaisista johtamistyyleistä, etenkin autenttisesta johtamisesta ja ympäristöstä nousi mielestäni esille monia mielenkiintoisia näkemyksiä ja kokemuksia. Havaintona näistä voidaan todeta muutamia seikkoja työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyyn liittyen:

Ensimmäisenä, tietoisuuden lisääminen työyhteisössä on tehokas tapa ennaltaehkäistä kiusaamista. Tällä tavalla ihmisten on helpompaa asettaa itsensä toisen asemaan, kun kiusaamisen vaikutukset ja seuraukset tuodaan ilmi selkeästi ja totuudenmukaisesti.

Toinen tapa ennaltaehkäistä työpaikalla tapahtuvaa kiusaamista on laatia kiusaamisen vastaiset selkeät säännöt. Tutkimusaineistosta kävi monesti ilmi, että hyväksi todettu tapa kiusaamisen ehkäisyyn työpaikalla ovat selkeät säännöt siitä, miten sääntöjenvastaiseen toimintaan puututaan ja mitä rikkomuksista käytännössä seuraa.

Kolmas tehokas keino kiusaamisen ennaltaehkäisylle on hyvä, rakentava sekä aktiivinen johtaminen. Tällainen hyvä johtaminen koostuu useista eri tekijöistä, kuten sopiva ja eettinen käyttäytyminen, selkeää kannan ottamista kiusaamiseen sekä esimerkiksi passiivisen käyttäytymisen välttäminen. Vaikka vähäinen hierarkkisuus organisaatioissa on lisääntymässä, työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyyn voidaan tarvita esihenkilöiltä asianmukaisia käyttäytymismalleja, sillä usein johtoasemassa olevia pidetään roolimalleina työpaikoilla.

Neljäs keino kiusaamisen ehkäisyyn liittyy työpaikkakulttuuriin sekä arvoihin. Paras tapa on luoda asianmukainen kulttuuri ja arvot, jotka estävät ja pysäyttävät työpaikalla tapahtuvan kielteisen käyttäytymisen. Harmoninen työympäristö sekä organisaatiokulttuuri on erittäin keskeinen asia, johon työpaikoilla tulisi kiinnittää huomiota.

Keskusteluilmapiiri työpaikalla on myös tärkeässä roolissa kiusaamista vastaan. On tärkeää, että työntekijät kokevat voivansa ottaa esille mahdollisia ongelmia sekä keskustella niistä avoimesti turvallisessa ympäristössä. Työympäristössä tulisi vaalia avointen ovien politiikkaa sekä tehdä työpaikasta sellainen, jossa työntekijät eivät pelkää puhua. Työntekijöiden on tunnettava, että he voivat luottamuksella kertoa arkoja ja vaikeita asioita sellaiselle henkilölle, joka osaa käsitellä niitä asianmukaisesti.

Työympäristön uudistamisella voidaan myöskin ehkäistä työpaikkakiusaamista. Organisaatiotekijöiden tärkeys näissä tapauksissa on erittäin keskeistä, joten työn suunnittelu, palkitsemisjärjestelmät sekä informaation tehokas kulkeminen ovat huomioon otettavia asioita. Työpaikalla jokaisella tulisi olla oma työnkuva, selkeät vastuualueet, sekä tieto siitä mitä häneltä odotetaan ja millaisiin tuloksiin halutaan päästä. Hyvä ja avoin ilmapiiri, tiedon tehokas jakaminen, toisten kunnioittaminen sekä arvostaminen täytyy toteutua jokaisella työpaikalla.

HR – käytännöt ovat myös avainasemassa työpaikkakiusaamista ennaltaehkäistäessä. Esimerkiksi uusien työntekijöiden valinta, heidän perehdyttämisensä sekä suoritusten arviointimenettelyt, jotka huomioivat myös ihmisten välisen käyttäytymisen arviointikriteereissä.

Viimeinen johtopäätös liittyy kohde- ja tarkkailijavastuuseen. Kiusaamisen kohteen tulisi kyetä löytämään sen verran itsevarmuutta, jotta hän voisi kohdata kiusaajansa, eikä hyväksyä heidän käytöstään. Kohteen tulisi yrittää ilmoittaa sopimattomasta käyttäytymisestä ennen kuin se muuttuu kiusaamiseksi. Sama pätee kiusaamistilanteiden sivullisiin,

eli niin sanotusti tarkkailijoihin. Kollegoilta tulisi vaatia moraalista rohkeutta ottaa vastuuta kiusaamistilanteissa ja sen ehkäisyssä.

Nykyinen maailmantilanne mahdollistaa täysin uudenlaiset kohteet tutkimukselle. Eettisen johtajuuden roolia on jo pidetty perustavanlaatuisena digitaalisen muutoksen yhteydessä. Tällä uudella aikakaudella, jossa korona pandemia vallitsee, rooli on kuitenkin entistä suurempi haaste johtajille, koska työympäristö on muuttunut rajulla tavalla. Suurin osa työntekijöistä työskentelee etänä teknologian välityksellä, ilman suoraa valvontaa. Tulevaisuuden tutkimuksen olisikin hyvä tutkia tällaista teemaa ja keskittyä enemmän tähän uuteen todellisuuteen ja työskentelytapoihin.

Koska autenttinen johtaminen nousi esille työpaikkakiusaamisen ehkäisyn johtamistyyliissä, jatkotutkimuksissa voisi myös pohtia syvemmin autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien ja työpaikkakiusaamisen välisiä erilaisia suhteita. Sen lisäksi olisi hyvä tutkia tarkemmin työpaikkakiusaamisen ja työympäristön erilaisten psykososiaalisten näkökulmien välistä vuorovaikutusta sekä niiden vaikutuksia ja merkityksiä erilaisille mielenterveysongelmille.

Kolmantena, olennainen tulevaisuuden työpaikkakiusaamisen ja mielenterveyden välistä suhdetta koskeva tutkimuksen kohde on pohtia mahdollisuutta, ovatko työpaikkakiusaamisen havaitut vaikutukset riippumattomia aikaisemmasta altistumisesta stressaaville tapahtumille vai voiko niillä olla jopa lisääviä tai interaktiivisia vaikutuksia. Tällainen teema tutkimuksessa voisi edesauttaa työpaikkakiusaamisen kausaalisen luonteen ymmärtämistä mielenterveyteen liittyvissä ongelmissa.

Lähteet

- Ahloth, M. (2015). Häirintä ja syrjintä työpaikalla – ennaltaehkäisy, tunnistaminen ja selvittäminen. Porvoo: Bookwell Oy.
- Ahloth, M. & Havukainen, R. (2015). Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: BALTO Print
- Balducci, C., Elfi B., Van den Broeck, A., Stefano T. & Franco, F. (2020). Job Demand, Job Control, and Impaired Mental Health in the Experience of Workplace Bullying Behavior: A Two-Wave Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1358.
- Brodsky, C.M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books, DC Heath and Company.
- Douglas, I. (2016). *Hyvä johtaja hyväksyy erilaiset persoonat*. STTK ry. Haettu 28.11.2021 osoitteesta <https://www.sttk.fi/2016/05/27/hyva-johtaja-hyvaksyy-erilaiset-persoonat/>.
- Einarsen, S., Raknes, B. & Matthiesen, S. (1994). Bullying and its relationship to work and environment quality. An exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist* (4), 381–401.
- Einarsen, S. & Raknes, B. (1997). Harassment in the Workplace and the Victimization of Men. *Violence and victims* 12 (3), 247–63.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior* 5 (4), 379–401.

- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, Gary L. (2003). *The concept of bullying at work: the European tradition*. Teoksessa (toim.) Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, G. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. Taylor & Francis. London and New York.
- Einarsen S. & Mikkelsen E. (2003). *Individual effects of exposure to bullying at work*. Teoksessa *Bullying and emotional abuse in the workplace*. (toim.) Einarsen S., Hoel H., Zapf D. & Cooper C. London: Taylor & Francis. 127–144.
- 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, G. L. (2011). *The Concept of Bullying and Harassment at Work: The European Tradition*. Teoksessa: Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (toim.) *Bullying and Harassment in the Workplace*. 2. painos. Boca Raton, FL: CRC Press, cop, 3–39.
- Escartin, J. (2016). Insights into workplace bullying: Psychosocial drivers and effective interventions. *Psychology Research and Behavior Management*, 9 (2016), pp. 157–169
- Fahie, D. & Devine, D. 2014. The Impact of Workplace Bullying on Primary School Teachers and Principals. *Scandinavian Journal of Educational Research* 58(2).
- Fink, A. (2013). *Conducting research literature reviews: from the Internet to Paper*. Sage Publications

- Freeman, M. (1984). History, Narrative, and Life-span Developmental Knowledge. *Human Development* 27, 1–19.
- Freire, C. & Pinto, M. (2021). Clarifying the mediating effect of ethical climate on the relationship between ethical leadership and workplace bullying. *Ethics & Behavior*. Jul2021, p1-12. 12 p. 1 Illustration, 2 Charts
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly* 22, 1120–1145
- Gillen, P. Sinclair, M. Kernohan, W. Begley, C. Luyben, A. (2017). *Interventions for prevention of bullying in the workplace*. Cochrane library. Haettu 17.11.2021 osoitteesta <http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/10.1002/14651858.CD009778.pub2/pdf>
- Green, B., Johnson, D. & Adams, A. (2006). Writing Narrative Literature Reviews for Peer Reviewed Journals: Secrets of the Trade. *Journal of Chiropractic Medicine* 5: 3, 101–117.
- Hamarus, P., Holmberg-Kalenius, T., & Salmi, S. (2015). *Opas kiusaamisen jälkihoitoon*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Havunen, R. & Lavikkala, A. (2010). *Ongelmia ratkaiseva esimies*. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.
- Heames Thompson, J. & Harvey, M. (2006). Workplace bullying: A cross-level assessment. *Management Decision*, 44(9), 1214–1230.
- Heiskanen, A. (2011). *Nollatoleranssi: taltuta tuloksen tuhoajat*. Helsinki: Talentum.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hoel, H., Einarsen, S. & Cooper C. (2003). *Organisational effects of bullying*. Teoksessa *Bullying and emotional abuse in the workplace*. (toim.) Einarsen S., Hoel H., Zapf D. & Cooper C. L. London: Taylor & Francis. 145–160.
- Hoel, H., Rayner C. & Cooper, C. L. (1999). Workplace bullying. *International review of industrial and organizational psychology*, 14, 195–230.
- Hubert, A. B. (2003). *To prevent and overcome undesirable interaction: A systematic approach model*. Teoksessa *Bullying and emotional abuse in the workplace*. (toim.) Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. London: Taylor & Francis. 299–311.
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Juva: Bookwell Oy.
- Kekäle, T., de Weerd-Nederhof, P., Cervai, S., & Borelli, M. (2009). The “dos and don'ts” of writing a journal article. *Journal of Workplace Learning*, 21(1), 71-80.
- Kesti, M. (2013). *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Helsinki: Finva.
- Kess, K. & Ahlroth, M. (2012). *Epäasiallinen kohtelu: häirintä ja syrjintä työyhteisössä*. Helsinki: Edita.
- Laine, K. & Virolainen, H. (2014). Työpaikkakiusaaminen sairaanhoitopiirien erikoissairaanhoidossa hoitajakeskijohdon kuvaamana. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* -42 (2014):4. WWW-dokumentti. Haettu 27.9.2021 osoitteesta: <http://www.doria.fi/handle/10024/7297>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Lallukka, T. Rahkonen, O. Lahelma, E. (2013). *Työpaikkakiusaaminen uhkaa työntekijöiden mielenterveyttä*. Duodecim. Haettu 13.10.2021 osoitteesta <https://www.duodecimlehti.fi/duo11151>

Lappi, H. (2012). *Huonosti käyttäytyvät työtoverini? - 101 kertomusta epäasiallisen käytöksen ja kiusatuksi joutumisen kokemuksista suomalaisilla työpaikoilla*. Pro gradu – tutkielma, Jyväskylän yliopisto. Haettu 13.10.2021 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/40360/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201211193023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Leino-Kilpi, H. (2007). *Kirjallisuuskatsaus – tärkeää tiedon siirtoa*. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*.

Leymann, H. (1986). *Vuxenmobbing: psykiskt våld i arbetslivet [Mobbing: Psychological violence at work]*. Studentlitterature. Lund, Sweden.

Leymann, H. (1990). *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*. *Violence and victims* 5 (2), 119–26.

Leymann, H. (1996). *Content and development of mobbing at work*. *European journal of organizational psychology*, (5)2, 165–184.

Liefooghe, A. & Olafsson, R. (1999). 'Scientists' and 'amateurs': mapping the bullying domain. *International Journal of Manpower* 20 (1/2). Haettu 27.9.2021 osoitteesta <http://www.worktrauma.org/> Haettu 23.9.2003

- Lohi-Aalto, P. (2004). *Toimintamalleja epäasiallisen kohtelun ennaltaehkäisyyn ja ristiriitojen selvittämiseen*. Offset Oy, Saarijärvi.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. (2011). *Ikävoimaa työhön*. Työterveyslaitos. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.
- Luomanen, Jari (2009). Fear and intimidation at work. Research report to the Finnish Work Environment Fund. Työsuojelurahasto. Helsinki. Haettu 2.10.2021 osoitteesta <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2008/108086Loppuraportti.pdf>
- M. Hodgins, S. MacCurtain, P. Mannix-McNamara. (2014). Workplace bullying and incivility: A systematic review of interventions. *International Journal of Workplace Health Management*, 7 (1) (2014), p. 54.7
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: BALTO Print.
- Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 4. laitos. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. An Expanded Sourcebook (2 ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- M.B. Nielsen, N. Magerøy, J. Gjerstad, S. Einarsen. (2014). Workplace bullying and subsequent health problems. Tidsskrift for den Norske legeforening. *The Journal for the Norwegian Medical Association*, 134 (12/13) (2014), pp. 1233–1238
- M.B. Nielsen, T. Tangen, T. Idsoe, S.B. Matthiesen, N. Magerøy. (2015). Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school. A literature

review and meta-analysis. *Aggression and Violent Behavior*, 21 (1) (2015), pp. 17–24.

P.A. Gillen, M. Sinclair, W.G. Kernohan, C.M. Begley, A.G. Luyben. (2017). Interventions for prevention of bullying in the workplace. Cochrane Database of Systematic Reviews. Haettu 13.10.2021 osoitteesta

[https://www.cochraneli-](https://www.cochranelibrary.com/cdsr/doi/10.1002/14651858.CD009778.pub2/abstract)

[brary.com/cdsr/doi/10.1002/14651858.CD009778.pub2/abstract](https://www.cochranelibrary.com/cdsr/doi/10.1002/14651858.CD009778.pub2/abstract)

Pehrman, T. (2012). *Paremmiin puhumalla: restoratiivinen sovittelu työyhteisössä*. Väitöskirja, Lapin yliopisto. PDF-dokumentti. Haettu 20.10.2021 osoitteesta http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61666/Pehrman_Timo.pdf?sequence=1

Plimmer, G., Nguyen, D., Teo, S. & Tuckey, M. (2020). Workplace bullying as an organisational issue: Aligning climate and leadership. *Work & Stress. An International Journal of Work, Health & Organisations* Aug2021, p1-26. 26 p. 1 Illustration, 4 Charts

Pynnönen, A. (2015). *Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyyskejä huonosta johtamisesta*. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. Business and economics. PDF-dokumentti. Haettu 23.9.2021 osoitteesta https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/46572/978-951-39-6259-3_vaitos_19082015.pdf?sequence=1

Pörhölä, M. & Kinney, T. (2010). *Bullying: Contexts, Consequences and Control*. Barcelona: Editorial Aresta.

- Rainivaara, Sini & Pörhölä, Maili (2010). Työpaikan ongelmalliset vuorovaikutussuhteet. Työelämän tutkimuspäivien julkaisuja 1/2010. Tampereen yliopisto. Haettu 29.9.2021 osoitteesta <http://tampub.uta.fi/tyoelama/978-951-44-8061-4.pdf>
- Ramsay, Sheryl, Troth, Ashlea & Branch, Sara (2011). Workplace bullying: a group processes framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 799–816.
- Rayner, C. & Hoel, H. (1997). A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology* 7 (3), 181–191.
- Romakkaniemi, M. (2011). *Masennus: Tutkimus kuntoutumisen kertomusten rakentamisesta*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Saam, Nicole J. (2010). Interventions in workplace bullying: A multilevel approach. *European journal of work and organizational psychology*, 19(1), 51–75.
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 425–441.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human relations*, 56(10), 1213–1232.
- Salin, D. (2008). The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. *Scandinavian Journal of Management*, (24), 221–231.

- Salin, D. (2009). Organisational responses to workplace harassment. *Personnel Review*, 38 (1), 26–44.
- Salin, D. & Hoel, H. (2011). *Organisational Causes of Workplace Bullying*. Teoksessa (toim.) Einarsen, Ståle, Hoel, Helge, Zapf, Dieter & Cooper, Gary L. *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research and Practice*. CRC Press Taylor & Francis Group. Boca Raton, London & New York.
- Salin, D., Cowan, L., Adewumi, O., Apospori, E., Bochantin, J., D'Cruz, P., Djurkovic, N., Durniat, K., Escartín, J., Guo, J., Işik, I., Koeszegi, S., McCormack, D., Monserrat, S., Olivas-Luján, M. & Zedlacher, E. (2020). Prevention of and interventions in workplace bullying: a global study of human resource professionals' reflections on preferred action. *International journal of human resource management*, Vol.31 (20), p.2622–2644.
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteiden sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisu. Opetusjulkaisu 62. Julkisjohtaminen 4. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Salminen, J. (2015). *Työntekijän vastuu ja työelämätaidot*. 2. Painos. Helsinki: Grano Oy.
- Samnani, Al-Karim & Singh, Parbudyal (2016). Workplace Bullying: Considering the Interaction Between Individual and Work Environment. *Journal of Business Ethics*, 139 (3), 537–549.
- Sarkkinen, M. (2017). Työpaikkakiusaaminen nousi keskusteluun 30 vuotta sitten – mikä on muuttunut? Työterveyslaitos. Verkkolehti. Haettu 11.9.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyopaikkakiusaaminen-nousi-keskusteluun-30-vuotta-sitten-%E2%94%80-mika-on-muuttunut/>

Seeck, H. 2012. *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Skurnik-Järvinen, H. (2013). *Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet*. Kauppakammari. Helsinki: Bookwell Oy.

Snicker, V. (2016). Esimiehen ja työnantajan kohtaama työpaikkakiusaaminen alaistensa taholta – Milloin kiusaaminen oikeuttaa työsuhteen päättämiseen? Pro gradu – tutkielma, Turun yliopisto. PDF-dokumentti. Haettu 27.9.2021 osoitteesta https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/120781/Oikeus-tiede_Pro_gradu_Veera_Snicker2016.pdf?sequence=2

Strauss, S. (2015). Bullying in Health Care: A Hazard for Caregivers and Patients. Teoksessa: Paludi, M.A. (toim.) *Bullies in the Workplace. Seeing and Stopping Adults Who Abuse Their Co-Workers and Employees*. E-kirja, 109–147. Haettu 4.10.2021 osoitteesta <http://www.gbv.de/dms/zbw/821704036.pdf>

Takizawa, R., Maughan, B. & Arsenuault, L. (2013). Adult health outcomes of childhood bullying victimization: Evidence from a five-decade longitudinal british birth cohort. Haettu 6.11.2021 osoitteesta <http://ajp.psychiatryonline.org/doi/abs/10.1176/appi.ajp.2014.13101401>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5 ed.). Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2018). Työolobarometrin 2017 ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 3/2018. Helsinki.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

- Työsuojelu (2017). Epäasiallinen kohtelu. Haettu 4.10.2021 osoitteesta <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/epaasiallinen-kohtelu>.
- Työterveyslaitos. (2016). Työpaikkakiusaaminen. WWW-dokumentti. Haettu 4.10.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen>.
- Työturvallisuuskeskus. (2015). *Epäasiallisen kohtelun ehkäisy ja käsittely työpaikalla*. TTK palveluryhmä: Savion Kirjapaino Oy.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738
- Van Der Wal, C., Nisbet, S. & Haw, J. (2020). A Qualitative Exploration of the Causes and Consequences of Workplace Bullying in the Australian Hospitality Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 2021, Vol. 22 Issue 5, p517-538. 22 p.
- Vartia, M. & Paananen T. (1992). *Henkinen väkivalta työssä*. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Vartia, M. & Perkkä-Jortikka, K. (1994). *Henkinen väkivalta työpaikoilla. Työyhteisön hyvinvointi ja sen uhat*. Tampere: Gaudeamus.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying: psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 203–214.
- Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment Health*, 27 (1), 63–69.

- Vartia, M., Korppoo, L., Fallenius, S. & Mattila, M-L. (2003). *Workplace bullying: the role of occupational health services*. Teoksessa *Bullying and emotional abuse in the workplace*. (toim.) Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper C. L. London: Taylor & Francis. 286–298.
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. (2008). *Piinan loppu. Kiusaamistilanteiden selvittely työpaikalla*. Työterveyslaitos. Helsinki: Esa Print Oy.
- Vartia, M. & Leka, S. (2011). *Interventions for the Prevention and Management of Bullying at Work*. Teoksessa (toim.) Einarsen, Ståle, Hoel, Helge, Zapf, Dieter & Cooper, Gary L. *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research and Practice*. CRC Press Taylor & Francis Group. Boca Raton, London & New York.
- Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. (2012). *Haastavat tilanteet esimiestyössä*. Työterveyslaitos. Helsinki: Tammerprint Oy.
- Verkuil, B. Atasayi, S. Molendijk, M. (2015). Workplace bullying and mental health: A meta-analysis on cross-sectional and longitudinal data. Plos. Haettu 13.10.2021 osoitteesta <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4549296/>
- Vesterinen, P. (2006). *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Juva: WS Bookwell.
- Warszewska-Makuch, M., Bedyńska, S. & Żołnierczyk-Zreda, D. (2015). Authentic leadership, social support and their role in workplace bullying and its mental health consequences. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. Vol. 21 Issue 2, p128-140. 13 p.
- Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325

- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower* 20 (1/2), 70–85.
- Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European journal of work and organizational psychology*, 10 (4), 497–522.
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2011). *Individual Antecedents of Bullying: Victims and Perpetrators*. Teoksessa: Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (toim.) *Bullying and Harassment in the Workplace*. 2. painos. Boca Raton, FL: CRC Press, cop. 177–200.