



Helsingin kaupunki

Helsingin hengessä

– sopua ja sovittelua työyhteisön arkeen



Helsingin kaupungin toimintaohje
ristiriitojen rakentavaan käsittelyyn ja sovitteluun



Tässä oppaassa määritellään, mitä ovat epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen sekä se, mikä taas ei ole epäasiallista kohtelua tai kiusaamista. Ennaltaehkäisyyn tueksi tarkastellaan kiusaamisen taustoja ja syitä. Opas sisältää toiminta- ja etenemistapoja sekä ohjeita, miten epäasiallista kohtelua kokevan, sitä havaitsevan tai siitä syytetyn sekä esimiehen tulee toimia tällaisessa tilanteessa.

Oppaassa kerrotaan myös tahoista, joilta esimiehet ja työntekijät saavat tarvittaessa tukea tai konkreettista apua häirintätilanteissa ja niiden selvittämisessä. Opas sisältää myös häirintää ja epäasiallista kohtelua sekä syrjintää työssä koskevat säädökset.

Toimintaohjetta sovelletaan sellaisissa tilanteissa, joissa häiritsijänä tai kiusaajana toimii yksi tai useampi työtoveri, esimies tai alainen.

Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee olla tietoinen tästä epäasiallista kohtelua ja kiusaamista koskevasta toimintaohjeesta. Kaikissa Helsingin kaupungin työyhteisöissä tulee vähintään kerran vuodessa keskustella epäasiallisesta kohtelusta ja kiusaamisesta sekä sopia asiaa koskevat yhteiset pelisäännöt esimerkiksi työyhteisön kokouksissa. Esimiesten olisi hyvä ottaa työyhteisön ilmapiiri, vuorovaikutussuhteet ja mahdollinen kiusaaminen puheeksi kerran vuodessa myös kehityskeskusteluissa.

Oppaassa käytetään termejä epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen rinnakkain.

Julkaisija: Helsingin kaupunginkanslia
Osoite: PL 1, 00099 Helsingin kaupunki

Toimintaohjeen valmisteluryhmä: Helsingin kaupungilta
Titi Heikkilä, Juha Lämsä, Pauliina Pottonen, Hannu Teittinen ja Hilikka Tapiolinna sekä Työterveyslaitokselta Maarit Vartia.

Tilaukset Kostilla hankintakeskuksesta
(tuotenumero 97720)

Ulkoasu: Olli Turunen, Tovia Design Oy
Kuvitus: Atte Lakinnoro ja Neea Laakso
/ Otavamedia Oy

Paino: Libris Oy
Painovuosi: 2015
4. korjattu painos
Painosmäärä: 3 000 kpl
Painettu julkaisu: ISBN 978-952-223-939-6
Sähköinen julkaisu: ISBN 978-952-223-940-2
Copyright © Helsingin kaupunki



Kiusaamista ei hyväksytä!	5
Mitä ovat epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen?	6
Epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen ilmenevät monessa muodossa	7
Mikä ei ole epäasiallista kohtelua ja kiusaamista?	8
Epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen taustoja	10
Epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen ennaltaehkäisy	12
Kiusaaminen heikentää työhyvinvointia	14
Helsingin kaupungin työpaikoilla noudatettavat toimintatavat	15
Jos koet joutuneesi epäasiallisen kohtelun tai kiusaamisen kohteeksi	15
Mikäli havaitset työtoverisi olevan epäasiallisen kohtelun tai häirinnän kohteena	18
Mikäli joku tulee syyttämään sinua häirinnästä tai epäasiallisesta kohtelusta	18
Miten esimiehen tulee toimia saatuaan tiedon häirinnästä tai kiusaamisesta?	20
Mistä tukea - muiden toimijoiden vastuut ja tehtävät	22
Mitä laki sanoo epäasiallisesta kohtelusta ja häirinnästä?	24
Työturvallisuuslaki (738/2002)	24
Perustuslaki (731/1999)	25
Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)	25
Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986)	25
Työsopimuslaki (55/2001)	26
Laki kunnallisesta viranhaltijasta (304/2003)	26
Liite 1. Sovittelukeskustelun muistio	27
Liite 2. Kysymyksiä selvittelyn tueksi	28
Liite 3. Kiusaamistapauksen käsittelyprosessi	30
Kirjallisuutta	29



Heltingin kaupungin kuvapankki / Pertti Niemenen

Kiusaamista ei hyväksytä!

Kaupungin työyhteisöt ovat perinteisesti olleet hyvin toimivia. Kaikilla työpaikoilla esiintyy kuitenkin silloin tällöin näkemuseroja ja ristiriitoja. Ristiriidat tulisi selvittää rakentavasti, mieluiten työpaikalla, ennen kuin niistä syntyy konflikteja.

Helsingin kaupunki oli ensimmäisten joukossa laatimassa toimintaohjetta henkisen väkivallan, työssä kiusaamisen ja syrjinnän estämiseksi vuonna 1999. Vuonna 2014 laaditussa Työhyvinvoinnin toimintaohjelmassa on asetettu tavoitteeksi, että johto huolehtii siitä, että esimiehet tuntevat kaupungin epäasiallisen kohtelun Sopua ja sovittelua -toimintamallin ja toimivat sen mukaan. Lisäksi tavoitteeksi asetettiin, että työyhteisö käsittelee yhteisesti esimiehen johdolla Sopua ja sovittelua -oppaan vuosittain.

Kaikille työntekijöille halutaan taata turvallinen ja terveellinen työympäristö ja -yhteisö. Epäasiallisen kohtelun toimintamalli halutaan luoda niin selkeäksi, että jokainen tietää, miten menetellä kohdatessaan epäasiallista kohtelua tai häirintää.

Työturvallisuuslaissa ja kaupungin pysyväisohjeissa on kerrottu työyhteisöissä esiintyvien ristiriitojen käsittelyssä huomioon otettavat säännökset ja määräykset. Helsingin kaupungin työpaikoilla edellytetään henkilöltä asiallista käyttäytymistä, eikä epäasiallista kohtelua tai kiusaamista hyväksytä missään muodossa. Mikäli sellaista jossakin ilmenee, esimiesten tulee puuttua siihen välittömästi.

Tämä opas on tarkoitettu kaikkien kaupungin työyhteisöjen käyttöön apuvälineeksi ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi.

Marju Pohjaniemi
henkilöstöjohtaja



Mitä ovat epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen?

Epäasialliselle kohtelulle tai kiusaamiselle ei ole yhtä määritelmää. Yleisimmin työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa joku kokee joutuvansa työpaikalla toistuvasti loukkaavan, alistavan tai mitätöivän käyttäytymisen kohteeksi. Pitkään jatkuneen epäasiallisen kohtelun seurauksena ihminen ajautuu puolustuskyvyttömään olotilaan. Kiusaamiseen liittyy usein myös vallan väärinkäyttöä.

Työturvallisuuslaissa puhutaan työntekijän terveydelle haittaa tai vaaraa aiheuttavasta häirinnästä tai muusta epäasiallisesta kohtelusta. Häirintää on henkilöä tai ryhmää loukkaava toiminta, joka saa aikaan vihamielisen tai halventavan ilmapiirin. Epäasiallista kohtelua ja kiusaamista tapahtuu, jos jonkun työyhteisön jäsenen oikeudet ja tarpeet jatkuvasti ohitetaan tai jätetään ottamatta huomioon.

Epäasiallinen kohtelu on hyvien tapojen vastaista käyttäytymistä, joka kohdistuu toisiin ihmisiin. Epäasiallista käyttäytymistä ilmenee useimmissa yhteisöissä silloin tällöin. Kiusaamiseksi se muuttuu, kun se on toistuvaa ja jatkuva.

Kielteinen käyttäytyminen muuttuu työturvallisuuslain mukaiseksi häirinnäksi, epäasialliseksi käyttäytymiseksi tai kiusaamiseksi, kun se kohdistuu samaan henkilöön toistuvasti vaarantaen hänen terveytensä ja hyvinvointinsa.



Epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen ilmenevät monessa muodossa

Epäasiallinen kohtelu saa työpaikalla monenlaisia muotoja. Se voi ilmetä muun muassa uhkailuna, pelotteluna, ilkeinä tai vihjailevina viesteinä, väheksyvinä tai pilkkaavina puheina. Henkilön työsuorituksen jatkuva ja perusteeton arvostelu, mustamaalaaminen tai työyhteisöstä eristäminen on myös epäasiallista kohtelua.

Epäasiallinen kohtelu voi olla

- ◆ työhön liittyvää
- ◆ henkilöön tai hänen ominaisuuksiinsa liittyvää
- ◆ sosiaalista eristämistä
- ◆ sanallista uhkailua.

Työhön liittyviä epäasiallisen kohtelun muotoja ovat esimerkiksi

- ◆ kohtuuttomien aikataulujen antaminen
- ◆ kohtuuttoman työmäärän vaatiminen
- ◆ mielipiteiden ohittaminen
- ◆ kohtuuton valvonta
- ◆ tiedonvälityksen ja kokousten ulkopuolelle jättäminen
- ◆ tehtävien tai vastuiden pois ottaminen
- ◆ painostus olla vaatimatta työhön liittyviä oikeuksia.

Henkilöön liittyviä epäasiallisen kohtelun muotoja ovat esimerkiksi

- ◆ loukkaavien kommenttien esittäminen
- ◆ perättömien tietojen tai juorujen levittäminen sekä mustamaalaaminen
- ◆ pilkkaaminen ja naurun alaiseksi saattaminen sekä nöyryyttäminen
- ◆ huutaminen, haukkuminen ja solvaaminen
- ◆ aiheeton arvostelu ja väärin syytösten esittäminen, mitätöinti sekä aiheettomat kiusaamissytykset
- ◆ sukupuolinen tai rasistinen häirintä.

Epäasiallisen kohtelun uudempia muotoja ovat asiattomat teksti- ja sähköpostiviestit sekä epäasiallinen kommentointi sosiaalisessa mediassa.

Mikä ei ole epäasiallista kohtelua ja kiusaamista?

Kaikki ihmisten väliset törmäykset työpaikalla eivät kuitenkaan ole häirintää tai epäasiallista kohtelua. Jokaisessa yhteisössä ilmenee ajoittain ristiriitoja ja yhteistyöongelmia. Työyhteisöissä ilmenee myös sellaista kielteistä vuorovaikutusta, epäasiallista kielenkäyttöä ja toisen huomiotta jättämistä



Vanhusten palvelutalossa Tuula tulee säännöllisesti myöhässä työhön. Työkaverit ovat siitä hänelle usein maininneet, koska he joutuvat näinä aamuina tekemään myös Tuulan työt. Vanhusten ”ylösnostaminen” ja päiväkuuntoon laittaminen on raskasta yksin. Työkaverit ovat käyneet myös keskustelemaan esimiehen kanssa asiasta. Esimies kutsui Tuulan keskustelemaan asiasta. Tuula koki tämän kuitenkin kiusaamiseksi ja otti yhteyttä omaan luottamusmieheensä. Työpaikalla järjestettiin yhteispalaveri, jossa asiaa käsiteltiin. Kokouksessa todettiin, että kyseessä ei ollut kiusaaminen, vaan esimiehellä on oikeus keskustella alaisensa kanssa työaikojen noudattamisesta. Samanaikaisesti Tuulan kanssa tehtiin sopimus siitä, että hän sitoutuu noudattamaan työyhteisön työaikoja jatkossa.

tä sekä epäoikeudenmukaiseksi tai epätasapuoliseksi koettua kohtelua, mikä ei ole kiusaamista.

Kiusaamista ei ole esimerkiksi, kun

- ◆ työntekijät kokevat epävarmuutta ja ahdistusta työhön liittyvistä asioista ja niiden tulkinnoista
- ◆ toimintaan liittyviä asioita tai ongelmia käsitellään työyhteisössä tai organisaatiossa
- ◆ esimies ohjaa henkilön työkyvyn arvioon keskusteltuaan ensin asianomaisen kanssa työnteossa ilmenevistä vaikeuksista
- ◆ työntekijälle annetaan perusteltu kurinpidollinen huomautus tai rangaistus
- ◆ työtehtäviä tai organisaatiota perustellusti muutetaan ja työntekijän kanssa on keskusteltu asiasta.

Esimies vastaa siitä, että työyhteisö saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Esimiehen tehtävänä on suunnitella, organisoida ja johtaa työyksikön työtä. Onnistuakseen tässä, esimiehen täytyy jakaa työtehtävät työntekijöiden kesken osaamisen ja kokemuksen perusteella parhaaksi katsomallaan tavalla. Esimerkiksi työtehtävien jakamiseen ja työvuorojen suunnitteluun liittyvät työnjohdolliset toimet eivät ole kiusaamista asiallisesti ja tasapuolisesti hoidettuina. Työyhteisössä esimies yrittää kuunnella kaikkien toiveita tasapuolisesti ja ottaa ne huomioon mahdollisuuksien mukaan.

Esimiehen tehtäviin kuuluu ottaa puheeksi työyhteisössä ilmenevät ongelmat kuten toistuva myöhästely, tehtävien laiminlyönti, annettujen ohjeiden tai yhteisten sopimusten noudattamatta jättäminen ja epäasiallinen

käyttäytyminen. Täytyy muistaa, että myös esimiehellä on samat oikeudet kuin työntekijöillä.

Epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen taustoja

Epäasiallisen kohtelun sekä kiusaamisen ennaltaehkäisy ja syntyneiden tilanteiden selvittelyn kannalta on tärkeä tiedostaa, että epäasiallisen ja häiritsevän käyttäytymisen taustalla voi olla monenlaisia syitä.

Työpaikoilla voi syntyä ristiriitoja asioista, jotka johtuvat työhön, työoloihin ja työn tekemiseen liittyvistä puutteista, ongelmista tai organisaation rakenteellisista piirteistä. Tällaisia ovat muun muassa töiden organisointiin, työjärjestelyihin, yhteisiin pelisääntöihin tai toimintatapoihin liittyvät asiat. Myös tehtävämäärittelyihin, perehdyttämiseen, johtamiseen tai esimiestyöhön sekä työntekijöiden kohteluun liittyvät asiat aiheuttavat työyhteisöissä ristiriitaisia tulkintoja, jotka pahimmillaan voivat johtaa eriasioihin konflikteihin.

Tapaus

Taina koki, että esimies kiusaa häntä. Hän kertoi asiasta työsuojeluvaltuutetulle ja otti yhteyttä työsuojelupiiriin. Taina oli tuohtunut esimiehensä käytöksestä ja oli vakuuttunut siitä, että esimies on hankala ihminen. Hän oli myös kerännyt yli vuoden ajalta dokumentteja, lähinnä sähköpostiviestejä, todistusaineistoksi. Syy, miksi hän koki tulleensa kiusatuksi, oli se, että esimies oli tiedustellut kaksi kertaa vuoden aikana tulos- ja kehityskeskusteluissa, koska hän on suunnitellut jäävänsä eläkkeelle. On luonnollista, että esimies selvittää alaistensa eläkkeellesiirtymissuunnitelmia. On toivottavaa, että asiaa suunnitellaan yhdessä, jotta kaikki tarvittava tieto ehditään siirtää hyvissä ajoin ennen työntekijän lähtöä. Keskustelutilaisuudessa, jossa Tainan asiaa käsiteltiin, todettiin, että häntä ei ollut kiusattu, vaan esimies oli hoitanut normaalia esimiestyötään.

Kiusaamista syntyy keskimääräistä useammin sellaisissa yhteisöissä, joissa

- ◆ työntekijät eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan; tehtävät ja vastuut ovat epäselvät
- ◆ tiedonkulku ei toimi
- ◆ työntekijät kokevat, että heitä ei kuunnella
- ◆ työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset
- ◆ työtä on jatkuvasti liian paljon
- ◆ työn tekemiseen liittyvistä toimintatavoista ei ole sovittu riittävän selvästi
- ◆ työpaikalla on uhkaa, epävarmuutta ja epätietoisuutta sisältäviä muutoksia
- ◆ työntekijät kilpailevat keskenään
- ◆ työntekijät kokevat, että henkilöstöjohtamisessa on puutteita
- ◆ työpaikalla on yleisesti huono työilmapiiri
- ◆ työntekijöillä on runsaasti stressiä.





Epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen ennaltaehkäisy

Esimpien ja työntekijöiden yhteinen tehtävä on tiedostaa ja tunnistaa yhteistyöongelmat sekä epäasiallinen kohtelu ja ennaltaehkäistä niitä. On tärkeää myös muistaa, että jokainen työntekijä ja esimies on omalta osaltaan vastuussa oman työpaikkansa työilmapiiristä ja hyvinvoinnista.

Epäasiallista kohtelua ja kiusaamista ennaltaehkäistään parhaiten ylläpitämällä ja kehittämällä työyhteisön arjen toimivuutta ja toimintatapoja. Selkeä työn ja vastuun jako, yhdessä sovitut toimintatavat, toimiva tiedonkulkua sekä oikeudenmukainen ja tasapuolinen esimiestyö tukevat työyhteisön rakentavaa vuorovaikutusta. Olennaista on myös se, että työpaikalla syntyviin ongelmatilanteisiin reagoidaan välittömästi ja ristiriitoihin johdantaneisiin syihin puututaan.

Työyhteisössä jokaista työyhteisön jäsentä tulee kohdella asiallisesti ja kohteliaasti, vaikka kaikista ei pitäisikään.

Työyhteisön kokouksissa on hyvä keskustella säännöllisesti työyhteisön toimivuudesta ja tarvittaessa sopia parannuksista tai muutoksista. Samoin tulee sopia työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista sekä siitä, miten toimitaan, jos niitä ei noudateta. Työyhteisön hyvällä yhteistyöllä, yhteisillä kehittämishankkeilla ja hyvillä, toiset huomioon ottavilla käytöstavoilla voidaan ennaltaehkäistä ja vähentää epäasiallista kohtelua ja kiusaamista työyhteisöstä.

Hyvin toimivassa työyhteisössä

- ◆ jokainen tuntee työn ja työyhteisön tavoitteet
- ◆ osataan keskustella kaikista työhön liittyvistä asioista, myös kielteisistä



- ◆ pidetään säännöllisesti työpalavereja
- ◆ käydään säännöllisesti kehityskeskustelut jokaisen työntekijän kanssa
- ◆ on yhteisesti hyväksytyt toimintatavat ja pelisäännöt
- ◆ huolehditaan riittävän laajasta perehdyttämisestä
- ◆ noudatetaan selkeää työn- ja vastuunjakoa
- ◆ rakennetaan tietoisesti tasa-arvoista ja avointa työyhteisöä.

Esimiehen tehtäviin kuuluu työpaikan ongelmiin puuttuminen ja niiden selvittäminen. Esimiehen tulee olla perillä työyhteisön tilanteesta, ja havaitessaan epäasiallista kohtelua tai kiusaamista, on hänen puututtava niihin mahdollisimman nopeasti.



Kiusaaminen heikentää työhyvinvointia

Jatkuvalla häirinnällä ja kiusaamisella vaikutetaan voimakkaasti kohteena olevan ihmisen työhyvinvointiin ja työkykyyn.

Kiusaamista kokevan henkilön tunteet voivat vaihdella suuttumuksesta ja vihasta häpeään ja avuttomuuteen. Jatkuva kielteinen kohtelu lisää stressioireita. Kiusaamisen kohteeksi joutuneilla ilmenee muun muassa masentuneisuutta, ahdistuneisuutta, unihäiriöitä ja keskittymisvaikeuksia enemmän kuin niillä, jotka eivät ole joutuneet kiusaamisen kohteeksi. Kiusaamista kokeneilla on myös todettu enemmän sairauspoissaoloja.

Äärimmillään pitkään jatkuneen ja vakavan kiusaamisen kohteeksi joutunut voi menettää terveytensä tai työkykynsä.

Jatkuva kiusaaminen johtaa siihen, että työhyvinvointi koko työyhteisössä heikkenee. Kiusaamista työyhteisössään havainneilla on myös enemmän erilaisia stressioireita kuin sellaisessa työyhteisössä työskentelevillä, joissa ei ole kiusaamista. Kiusaaminen aiheuttaa myös taloudellisia seurauksia lisääntyneinä sairauspoissaoloina ja vaihtuvuutena sekä kielteistä mediajulkisuutta.

Helsingin kaupungin työpaikoilla noudatettavat toimintatavat

Seuuraavassa kuvataan, miten kaupungin työpaikoilla toimitaan, mikäli kiusaamista tai jatkuvaa epäasiallista käyttäytymistä ilmenee. Kaupungilla on voimassa nollatoleranssi kaikenlaisen kiusaamisen, epäasiallisen kohtelun, häirinnän ja syrjinnän suhteen.

Kiusaamista ei hyväksytä yhdelläkään työpaikalla!

Koettu epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen tulee selvittää ensisijaisesti työpaikalla, siellä missä se on tapahtunut.

Jos jatkuvaan epäasialliseen käyttäytymiseen ja kiusaamiseen ei puututa, yksilöiden välinen konflikti laajenee. Tämä vaikuttaa koko työyhteisöön ja kielteisyys kiusaamisen kohteena olevaan laajenee ja syvenee. Kiusaamisen kohteena oleva saattaa vähitellen tulla leimatuksi koko työyhteisön silmissä ja yhteisö alkaa nähdä hänet hankalana, yhteistyökyyttömänä ja vaikeana työntekijänä.

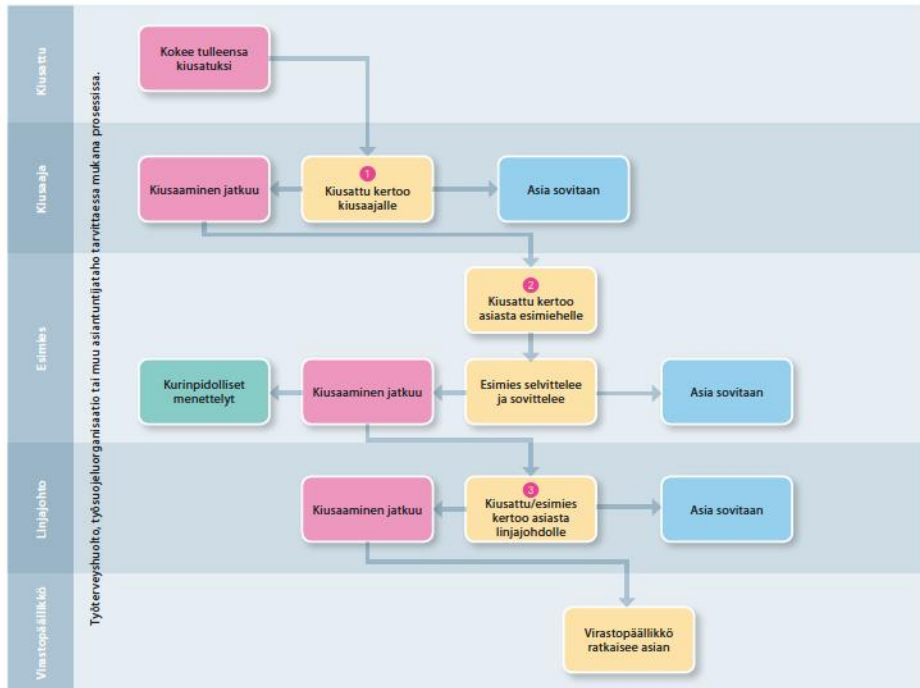
Seuraavalla sivulla esitetään kaupungilla noudatettava epäasiallisen käyttäytymisen ja kiusaamisen käsittelyprosessi.

Jos koet joutuneesi epäasiallisen kohtelun tai kiusaamisen kohteeksi

Jos koet joutuneesi kiusaamisen kohteeksi, etkä osaa päättää, mitä tilanteen korjaamiseksi voisit tehdä, älä jää yksin ihmettelemään ja miettimään.

- ◆ Ota asia puheeksi heti epäasiallisesti käyttäytyvän kanssa ja ilmoita selvästi, että et hyväksy hänen toimintaansa. Kerro, miltä sinusta tuntuu, ja että koet hänen toimintansa epäasialliseksi käytökseksi. Keho-

Kiusaamistapauksen käsittelyprosessi



ta häntä lopettamaan se. Näin annat hänelle mahdollisuuden korjata toimintaansa.

- ◆ Jos huomautus ei tehoa, voit halutessasi mennä yhdessä työtoverin tai muun tukihenkilön kanssa epäasiallisesti käyttäytyvän luo ilmoittamaan, että koet hänen toimintansa epäasiallisena tai loukkaavana. Voit myös ilmoittaa, että käännyt seuraavaksi esimiehen puoleen. Mikäli sinusta tuntuu vaikealta puhua asiasta häiritsijälle, voit ilmoittaa asiasta suoraan esimiehelle.
- ◆ Jos epäasiallinen käytös jatkuu, ota yhteys esimieheesi. Esimiehellä on tiedon saatuaan työturvallisuuslain mukainen velvollisuus puuttua tilanteeseen. Sovi esimiehen kanssa aika, jolloin menet keskustelemaan asiasta hänen kanssaan. Ilmoita selvästi, että koet tilanteen häirintänä tai epäasiallisen kohteluna.
- ◆ Mikäli koet kiusaajaksi esimiehesi, ota yhteys hänen esimieheensä ja vaadi häntä toimimaan.
- ◆ Jos koet tarvitsevasi tukea tilanteen jäsentämiseen tai sen viemiseen esimiehelle, työsuojeluvaltuutettu ja työterveyshuolto ovat apunasi.

Tuomo tekee suorittavaa työtä. Hän on työskennellyt samassa työpaikassa noin 20 vuotta. Esimiehen vaihduttua eräs työkaveri tuli toistuvasti kertomaan uudelle esimiehelle, että Tuomo ei selviydy työtehtävistään. Esimies otti puheeksi työstä selviytymisen. Tuomo syyllistyi ja koki ahdistusta tilanteesta. Hän alkoi sairastella ja olla poissa töistä. Uusi esimies oli huolissaan Tuomon terveydentilasta. Työkaveri jatkoi esimiehen pommittamista samoilla asioilla ja valitti, että Tuomon tekemättömät työt kasaantuvat hänelle.

Esimies keskusteli uudestaan Tuomon kanssa ja otti sen jälkeen yhteyttä työterveyshuoltoon. Työterveyshuolto ihmetteli, miksi Tuomon työt eivät suju kuten aiemmin. Selittäviä tekijöitä ei löytynyt. Tuomolle tehtiin laaja työkyvyn arviointi. Tuomo kertoi tutkimuksissa pitävänsä työstään. Tulosten mukaan Tuomo pystyi selviytymään työtehtävistään normaalisti. Työfysioterapeutti selvitti Tuomon työpisteen ergonomian. Työfysioterapeutti kiinnitti työpaikalla käydessään huomiota erään työkaverin epäasialliseen käytökseen Tuomoa kohtaan.

Lopuksi haluttiin vielä varmistaa ulkopuolisen opastajan avustuksella Tuomon työstä selviytyminen. Työhönopastaja seurasi myös työyhteisön suhtautumista Tuomoon. Kävi ilmi, että eräs työkaveri kohteli epäasiallisesti häntä kaikissa mahdollisissa tilanteissa. Esimies ei ollut havainnut epäasiallista kohtelua eivätkä muut työntekijät olleet ilmoittaneet uudelle esimiehelle asiasta.

Työhönopastaja keskusteli esimiehen kanssa työyhteisön tilanteesta. Esimies keskusteli epäasiallisesti käyttäytyneen työntekijän kanssa ja ilmoitti aloittavansa varoitusmenettelyn, mikäli käyttäytyminen työkaveria kohtaan ei muutu. Tilanne ei keskustelusta huolimatta parantunut. Varoitusmenettely aloitettiin ja se johti "kiusaajan" irtisanomiseen. Tuomo jatkaa edelleen samassa työpaikassa ja suoriutuu työstään normaalisti. Myös hänen tästä johtuneet sairauspoissaolonsa ovat loppuneet.



Mikäli havaitset työtoverisi olevan epäasiallisen kohtelun tai häirinnän kohteena

- ◆ Jos havaitset jonkun kohtelevan toista epäasiallisesti, sano hänelle, että henkilön käyttäytyminen on epäasiallista ja pyydä häntä lopettamaan.
- ◆ Kysy työtoveriltasi, jota on mielestäsi kohdeltu epäasiallisesti, voitko auttaa häntä. Voit myös työtoverisi luvalla ottaa yhteyttä hänen esimieheensä ja vaatia toimia häirinnän lopettamiseksi.
- ◆ Jos työtoverisi ei halua viedä asiaa eteenpäin, mutta koet, että tilanteessa on epäasiallista kohtelua tai kiusaamista, on sinun velvollisuutesi työntekijänä ilmoittaa havaitsemastasi tilanteesta esimiehelle. Hänellä on velvollisuus puuttua asiaan.

Mikäli joku tulee syyttämään sinua häirinnästä tai epäasiallisesta kohtelusta

- ◆ Suhtaudu asiaan asiallisesti ja rakentavasti. Kuuntele, mistä on kysymys ja pohdi omaa käyttäytymistäsi asian esiintuojan näkökulmasta.
- ◆ Kerro oma näkemyksesi tilanteesta.
- ◆ Keskustelkaa yhdessä, miten tilanteen voisi ratkaista ja millainen olisi hyvä lopputulos.
- ◆ Ole valmis tarvittaessa pyytämään ja antamaan anteeksi.
- ◆ Kerro tarvittaessa esimiehelle, että sinua syytetään kiusaamisesta (esimerkiksi jos sinua mielestäsi syytetään asiattomasti).
- ◆ Voit keskustella tilanteesta myös työsuojeluvaltuutetun, luottamusmiehen tai työterveyshuollon edustajan kanssa.

Sirpan kanssa samaa työtä tekevä Ritva oli arvioinut Sirpan työtä jatkuvasti erittäin kriittisesti. Ritva oli kertonut Sirpalle, että myös asiakkaat olivat valittaneet hänestä. Sirpa ei ollut kuullut aiemmin mitään palautteista. Esimies ei myöskään ollut antanut tällaista palautetta. Ritva jatkoi moitteitaan Sirpalle ja kertoi huonosti tehdystä työstä myös esimiehelle. Tunnelma työyksikössä kiristyi jatkuvasti. Sirpa moitti puolestaan Ritvaa siitä, että tämä ylitti valtuutensa ja puuttui hänen töihinsä, eikä tehnyt omiaan, vaikka korjaili jälkepäin hänen töitään.

Ritva koki Sirpan käytöksen loukkaavana, eikä enää kestänyt tilannetta ja meni esimiehensä puheille, joka kävi moittimassa Sirpaa hänen käytöksestään ja vaati, että sen on loputtava. Sirpan mielestä häntä oli kohdeltu epäoikeudenmukaisesti, ja syytökset kohdistuivatkin yllättäen häneen vaikka juuri häntä kiusataan. Hän otti asian puheeksi entisen esimiehensä kanssa, joka lohdutti häntä, mutta ei voinut puuttua asiaan, koska ei ollut enää esimies. Hänen mielestään uusi esimies ei kuitenkaan hoitanut työtään oikein ja oli puolueellinen. Esimiesten välit kiristyivät myös tilanteen seurauksena. He eivät keskustelleet keskenään tilanteesta, koska heillä oli eriävä näkemys siitä, kuka oli syyllinen tilanteeseen. Kumpikin esimies piti toista esimiestä puolueellisena.

Tilanne jatkui useita kuukausia ja Sirpa oli useita viikkoja sairauslomalla. Yksikön muut työntekijät eivät halunneet ottaa kantaa tilanteeseen, mutta kärsivät huonosta ilmapiiristä ja yrittivät välttää tilanteita, joissa Sirpa ja Ritva joutuisivat yhteistyöhön. Sirpa ja Ritva saivat kumpikin erilliset työhuoneet, mutta tilanne ei helpottunut.

Sirpa otti yhteyttä luottamusmieheen ja Ritva työsuojeluun. Järjestettiin tapaaminen, johon kutsuttiin esimies, asianosaiset, työsuojeluvaltuutettu ja luottamusmies. Kumpikin kertoi oman näkemyksensä ja syytti toista kiusaajaksi. Todettiin aikaisemmat yritykset selvittää tilannetta ja mietittiin yhdessä mitä tehdään jatkossa, jotta kumpikin voisi tehdä rauhassa työtään.

Esimies myönsi, että hänen olisi pitänyt keskustella ensin kummankin kanssa erikseen eikä kuunnella ja uskoa vain yhtä osapuolta. Ritva ymmärsi, että hän oli ottanut esimiehelle kuuluvan roolin puuttuessaan kollegan työhön. Sekä Ritva että Sirpa tunsivat, että heitä kumpaakin oli nyt kuultu ja he näkivät myös tilanteen vaikutuksen koko työyhteisöön. Tilaisuudessa keskityttiin työhön ja sen mahdollistamiseen. Henkilökohtaiset tunteet ja persoonallisuuksista johtuvat erot jätettiin sivuun. Kumpaakin ohjeistettiin kiinnittämään huomiota puhetapaan ja kohteliaaseen ja asialliseen käytökseen, joka oli unohtunut kokonaan tilanteen kriisiytyttyä.

Tilaisuudessa kirjoitettiin lyhyt päätöspöytäkirja reaaliaikaisesti ja lopuksi kaikki hyväksyivät sen allekirjoituksellaan. Sovittiin pelisäännöt ja sopimuksen seuranta.

Miten esimiehen tulee toimia saatuaan tiedon häirinnästä tai kiusaamisesta?

Saatuaan tiedon epäasiallisesta kohtelusta esimiehen tulee ottaa asia aina vakavasti ja ryhtyä toimenpiteisiin asian selvittämiseksi mahdollisimman pian. Tilanteen selvittelyssä olennaista on puolueettomuus, tasapuolisuus, molempien tai kaikkien osapuolten kuuntelu ennen yhteistä asian käsitteilyä ja toimenpiteisiin ryhtymistä. Periaatteena on, että vaikeat tilanteet selvitetään niiden kesken, joita asia koskee työpaikalla. Aloittaessaan selvittelyn esimiehen tulee olla avoin erilaisille mahdollisille ratkaisuille.

Kun saat tiedon

- ◆ Keskustele ensin kiusaamista kokevan kanssa. Varaa keskusteluun riittävän pitkä aika. Käy keskustelu viivytyksettä, viimeistään 14 vuorokauden kuluessa tiedon saannista.
- ◆ Keskustele kiusaajaksi tai kiusaajiksi nimettyjen kanssa.
- ◆ Kerää tarpeen vaatiessa lisää tietoa keskustelemalla tilanteesta esimerkiksi työsuojeluasiamiehen tai yhteistoimintavastaavan kanssa sekä asianosaisten luvalla työyhteisön joidenkin jäsenten kanssa.
- ◆ Erilliskeskustelujen jälkeen kutsu asianosaiset yhteiseen sovittelukeskusteluun.
- ◆ Mikäli saat tiedon kiusaamisesta joltain muulta kuin kiusaamista kokevalta, kutsu ”kiusattu” luoksesi keskusteluun.

Sovittelukeskustelussa

- ◆ Puhutaan konkreettisista tilanteista ja tapahtumista, mutta niitä ei vatvota loputtomiin.
- ◆ Keskitytään siihen, miten tilanne vaikeuttaa työn tekemistä.
- ◆ Kumpikin osapuoli tai osapuolet kertovat oman näkemyksensä tilanteesta.
- ◆ Muodostetaan riittävä yhteinen näkemys tilanteesta.
- ◆ Keskustellaan eri osapuolten odotuksista tilanteen ratkaisemiseksi.
- ◆ Pohditaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ja niiden toteuttamiskelpoisuutta.
- ◆ Sovitaan tarvittavista työhön, työjärjestelyihin ja käyttäytymiseen tehtävistä muutoksista.
- ◆ Laaditaan ja allekirjoitetaan yhteinen sopimus, joka allekirjoitetaan (katso liite 1). Sopimus tukee esimiestä ja velvoittaa molempia osapuolia sekä esimiestä sovittuihin toimenpiteisiin.
- ◆ Sovitaan seurannasta ja tilanteen kehittymisen arvioinnista. Seurantakokous on hyvä järjestää 3–6 kuukauden päästä.
- ◆ Sovitaan mitä ja miten tilanteen käsittelystä kerrotaan työyhteisön muille jäsenille.



Mikäli tilanne ei korjaannu yhteisellä käsittelyllä ja sopimuksilla, työnantaja tekee tarvittavat päätökset. Mikäli todetaan, että kiusaamista ilmenee, eikä se lopu, käynnistetään kurinpitomenettely (huomautus, varoitus, irtisanominen).

Tilanteen selvittämissä voidaan todeta, että häirintää tai epäasiallista kohtelua ilmenee. Tai sitten voidaan todeta, että häirintää tai epäasiallista kohtelua ei ole tapahtunut. Silloinkin tilanne on usein sellainen, että yhteisestä keskustelusta ja asian selvittämisestä on hyötyä.

Mikäli esimiehenä koet, että et selviydy sovittelukeskustelusta yksin tai tilanne on laajentunut koko työyhteisöä koskevaksi, voit pyytää tuekseen tai vetäjäksi esimerkiksi työterveyspsykologin, virastosi/liikelaitoksesi työsuojelupäällikön, Oiva Akatemian työyhteisökonsultin tai koulutetun sovittelijan.

Mistä tukea – muiden toimijoiden vastuut ja tehtävät

Työsuojeluvaltuutettu

Työsuojeluvaltuutetun tehtävä on toimia puolueettomasti kaikkiin osapuoliin nähden. Työsuojeluvaltuutettu voi tukea tilanteen osapuolia jäsentämään tilannetta ja antaa neuvoja, miten edetä tilanteen selvittämiseksi. Hän voi tukea asian viemistä esimiehen tietoon ja tarvittaessa häneltä voi saada tukea ja apua sovittelukeskusteluun.

Työsuojelupäällikkö

Työsuojelupäällikkö tukee valvontalain mukaisesti esimiehiä ja linjajohtoa työyhteisöissä syntyneiden ongelmallisten tilanteiden ratkaisemisessa.

Luottamusmies

Keskustelutukea voi tarvittaessa saada myös luottamusmieheltä. Hän auttaa ensisijaisesti edunvalvontaan liittyvissä asioissa. Tarvittaessa luottamusmies tulee mukaan sovittelukeskusteluun.

Työterveyshuolto

Työterveyshuollon työterveyspsykologi tarjoaa asiantuntija-apua tilanteen jäsentämiseen ja selvittämiseen. Työterveyshuolto auttaa myös kiusaami-



sen aiheuttamien terveydellisten ongelmien hoitamisessa. Tarpeen mukaan työterveyspsykologi voi selvittelyprosessin jälkeen antaa yksilöllistä tukea niin kiusaamista kokeneille kuin siitä syytetyillekin.

Työterveyshuollon tulee ottaa yhteyttä esimieheen, mikäli asiakasvastaanotolla tulee esiin useampia kiusaamiskokemuksia tai pidentynyttä sairausloman tarvetta.

Virastojen ja liikelaitosten henkilöstöpäälliköt ja henkilöstöasiantuntijat
Virastojen ja liikelaitosten henkilöstöasiantuntijoilta sekä henkilöstöpäälliköiltä voi myös kysyä neuvoa ja apua tilanteen selvittämisessä.

Työsuojeluviranomainen

Aluehallintoviraston työsuojelun vastuualueen tarkastajat valvovat työturvallisuuslain noudattamista. Mikäli työnantaja ei ryhdy toimenpiteisiin saatuaan viestin kiusaamisesta, työntekijä voi ottaa yhteyttä Etelä-Suomen aluehallintovirastoon.



Mitä laki sanoo epäasiallisesta kohtelusta ja häirinnästä?

Perustuslaki toimii pohjana yhdenvertaisuus-, tasa-arvo-, työsopimus- ja rikoslain sekä kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain säännöksille yhdenvertaisuudesta ja syrjintäkielloista. Työturvallisuuslaki sisältää säännöksiä häirinnästä ja epäasiallisesta kohtelusta työssä. Työpaikalla häirintään ja epäasialliseen kohteluun sekä kiusaamiseen voivat syyllistyä työntekijät tai esimiehet. Rikoslain mukaiseen työsyörintään voi syyllistyä ainoastaan työnantajan edustaja (rikoslaki 47 luku 3 §).

Työturvallisuuslaki (738/2002)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite, jonka mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on estettävä vaara- ja haittatekijöiden syntyminen tai poistettava ne (2 luku 8 §).

Työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä, jos niitä ei voida poistaa, arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle (2 luku 10 §). Selvittäminen voi koskea esimerkiksi työyhteisön huonon toimivuuden aiheuttamia ongelmia, kuten häirintää tai kiusaamista.

5 luku 28 §

Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.

Laki velvoittaa myös työntekijöitä välttämään muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja kiusaamista.

4 luku 18 §

Työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa.

Työturvallisuuslaissa edellytetään, että työnantaja ja työntekijä yhteistyössä ylläpitävät ja parantavat työpaikan työturvallisuutta. Työpaikan ristiriidat voivat heikentää työpaikan työturvallisuutta.

3 luku 17 §

Työnantajan ja työntekijän on yhteistoiminnassa ylläpidettävä ja parannettava työturvallisuutta työpaikalla.

Perustuslaki (731/1999)

Perustuslaissa suojataan yksilöiden perusoikeutta yhdenvertaisuuteen. Perustuslain syrjintäkiellon mukaan ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella (7 §).

Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)

Yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. Häirintä luetaan kuuluvaksi syrjintään (8 §). Laki asettaa työnantajalle nimenomaisen velvollisuuden ryhtyä käytettävissään oleviin toimiin häirinnän poistamiseksi (14 §).

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986)

Tasa-arvolaisissa on kielletty syrjintä sukupuolen, sukupuoli-identiteetin tai sukupuolen ilmaisun perusteella. Syrjintänä pidetään muun muassa seksu-

aalista häirintää ja häirintää sukupuolen, sukupuoli-identiteetin tai sukupuolen ilmaisun perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen (7 §). Tasa-arvolaki asettaa työnantajalle myös nimenomaisen velvoitteen ryhtyä käytettävissä oleviin toimiin häirinnän poistamiseksi (8d §).

Työsopimuslaki (55/2001)

Työnantajalle on työsopimuslaissa asetettu velvollisuus edistää suhteitaan työntekijöihin sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita (2 luku 1 §). Viimeksi sanotulla tarkoitetaan esimerkiksi hyvää työilmapiiriä edistäviä toimia.

Työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, ellei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua (2 luku 2 §).

Työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta (2 luku 3 § 1 momentti). Työnantaja on ensisijassa vastuussa työturvallisuuden takaamisesta. Työnantajan velvollisuutena on aina puuttua kiusaamiseen ja epäasialliseen käytökseen työpaikalla. Työsopimuslain työturvallisuusvelvoitteen voidaan katsoa käsittävän myös velvoitteen olla kiusaamatta työntekijöitä.

Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa (3 luku 1 §). Tällä tarkoitetaan toimintaa, joka on ristiriidassa työntekijän aseman ja hänen työtehtäviensä luonteen ja vaatimusten kanssa, ja säännös koskee siten myös kiusaamista.

Työnantaja, joka kiusaa työntekijää ja työntekijä, joka kiusaa työtoveriaan, rikkoo työsopimuslain mukaisia velvoitteitaan. Näin ollen myös työsopimuslain voidaan katsoa sisältävän kiellon kiusata työpaikalla.

Laki kunnallisesta viranhaltijasta (304/2003)

Myös viranhaltijalaista löytyy syrjintäkielto (3 luku 12 §). Laissa on asetettu työnantajalle työyhteisön ja työilmapiirin kehittämisvelvoite, jonka mukaan työnantajan on pyrittävä edistämään suhteitaan viranhaltijoihin samoin kuin viranhaltijoiden ja muiden palveluksessaan olevien keskinäisiä suhteita (3 luku 13 §). Työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta viranhaltijan suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta (3 luku 14 §).

Viranhaltijan on suoritettava virkasuhteeseen kuuluvat tehtävät asianmukaisesti noudattaen asianomaisia säännöksiä ja määräyksiä sekä työnantajan työjohto- ja valvontamääräyksiä. Viranhaltijan on toimittava tehtävässään tasapuolisesti ja käyttäydyttävä asemansa ja tehtävänsä edellyttämällä tavalla (4 luku 17 §).

Aivan kuten työsopimuslain, myös viranhaltijalain voidaan katsoa sisältävän kiellon kiusata työpaikalla.

Liite 1. Sovittelukeskustelun muistio

Paikka _____ Aika _____

Läsnäolijat _____

Asianosaisten näkemys tilanteesta

Aikaisemmat toimenpiteet

Sovitut toimenpiteet

1. osapuoli

2. osapuoli

Esimies

Seuranta _____

Sopimuksen seuraajana toimii _____

Työyhteisölle kerrotaan tästä sopimuksesta seuraavaa

Hyväksymme laatimamme sopimuksen.

Allekirjoitukset

Liite 2. Kysymyksiä selvittelyn tueksi

Keskustelu epäasiallista kohtelua tai kiusaamista kokeneen kanssa

- ◆ Minkälaista kiusaamista henkilö on kokenut, minkälaista käyttäytymistä hän pitää kiusaamisena?
- ◆ Miten tilanne on alkanut ja miten se on edennyt? Ovatko epäasiallisen kohtelun muodot muuttuneet ajan kuluessa?
- ◆ Kuinka kauan kiusaaminen on jatkunut? Kuinka usein epäasiallista kohtelua ilmenee? Liittyykö kiusaamisen kokemus tiettyihin tilanteisiin?
- ◆ Kenet henkilö kokee kiusaajaksi? Onko kiusaamisessa mukana muita?
- ◆ Onko tilanne muuttunut? Millaisia rooleja mahdollisilla muilla kiusaamiseen osallistuvilla on?
- ◆ Onko kiusattu puhunut asiasta kiusaajan kanssa? Jos on, niin mitä tapahtui? Jos ei, niin miksi ei?
- ◆ Onko kiusaamisella ”silminnäkijöitä” tai todistajia?
- ◆ Minkälainen suhde kiusatulla on työyhteisön muihin jäseniin? Miten hän kokee tulevansa toimeen muiden työyhteisön jäsenten kanssa?
- ◆ Onko kiusatulla tukijoita tai hyviä työtovereita työyhteisössä?
- ◆ Onko kiusattu puhunut kiusaamisesta työtovereidensa kanssa? Jos on, niin miten he ovat nähneet tilanteen? Jos hän ei ole puhunut, niin miksi ei ole?
- ◆ Minkälaisia ajatuksia tai tunteita kiusaaminen on herättänyt työyhteisössä?
- ◆ Mikä on kiusatun oma käsitys kiusaamisen syistä?
- ◆ Onko tilanne uusi vai onko kiusattu kokenut aiemmin vastaavaa? Jos on, niin mitä selviytymiskeinoja hän käytti? Miten tilanne ratkesi?
- ◆ Kenelle kiusattu on kertonut tilanteesta (työterveyshuolto, työsuojeluvaltuutettu, lakimies...)?
- ◆ Miten hänen mukaansa tilanteessa olisi hyvä edetä?

Keskustelu epäasiallisesta kohtelusta syytetyn kanssa

- ◆ Kerrotaan kuka syyttää häntä epäasiallisesta kohtelusta tai kiusaamisesta.
- ◆ Kerrotaan myös minkälaisesta epäasiallisesta kohtelusta häntä syytetään.
- ◆ Miten kiusaajaksi epäilty kokee tilanteen?
- ◆ Millainen suhde hänellä on häirintää kokeneeseen? Onko hänellä ollut ristiriitoja kyseisen henkilön kanssa?
- ◆ Miten tilanne on kehittynyt, onko se muuttunut ja miten?
- ◆ Onko epäasiallista kohtelua kokenut henkilö puhunut kiusaajaksi epäillyn henkilön kanssa?
- ◆ Minkälainen kiusaajaksi nimetyn suhde on muihin työyhteisön jäseniin?
- ◆ Mikä on kiusaajan oma käsitys tilanteeseen johtaneista syistä?
- ◆ Onko joku muu syyttänyt häntä kiusaamisesta? Onko hän aiemmin joutunut syytetyksi kiusaamisesta?
- ◆ Miten hänen mielestään tilanteessa kannattaa edetä?

Kirjallisuutta

- ◆ Andersson, B. ja muut (2010) Hyvä käytös sallittu – epäasiallinen kohtelu kielletty. TTK (myös sähköinen versio).
- ◆ Kess, K. & Ahlroth, M. (2012) Epäasiallinen kohtelu – häirintä ja syrjintä työyhteisössä. Edita.
- ◆ Kess, K. & Kähönen, M. (2010) Häirintä työpaikalla – työpaikkakiusaamisen selvittäminen ja siihen puuttuminen. Edita.
- ◆ Muinonen, T., Rintala, J., Rätty, T. ja Häkkinen, K. (2008) Epäasiallinen kohtelu. Ohjeita häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn työpaikalla. Työsuojeluhallinto, Tampere.
- ◆ Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. ja Soini, S. (2004) Työyhteisötörmäyksiä – ristiriitojen käsittely työpaikalla. Työterveyslaitos, Helsinki.
- ◆ Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. ja Soini, S. (2008) Piinan loppu. Kiusaamistilanteiden selvittely työpaikalla. Työterveyslaitos, Helsinki.



Liite 3. Kiusaamistapauksen käsittelyprosessi

