

Tarkka rekrytointi ehkäisee kriisin

# Varo työpaikan häiriikköä!



Työpaikan häiriikkö saattaa nostaa äläkän jokaisesta pikkuasiasta, puuttua kaikkien tekemisiin ja komennella kollegojaan mielivaltaisesti. Luonnehäiriöinen päsmäroijä vie pahimmillaan työrauhan ja -ilon koko työyhteisöstä.

■ Kiusaaja saattaa hallita koko työpaikkaa ja myrkyttää sen ilmapiirin. Häiriöisen ihmisen läsnäolo työpaikalla johtaa helposti kriisitilanteeseen. Ongelmia voi ehkäistä ennalta jo rekrytoinnin aikana.



## Tapaus 1:

# Vähättelyä ja myyräntyötä

”Kiusaaminen alkoi oikeastaan heti, kun päädyimme samaan yksikköön.”

Näin muistelee nuorehko tuotekehitys-insinööri – kutsutaan häntä **Kaisaksi** – työuransa kuormittavinta vaihetta muutama vuosi sitten.

Suuressa tuotanto-organisaatiossa työskentelevä Kaisa pitää työtään innostavana ja palkitsevana. Myös esimiehet huomasivat hänen aikaansaavuuksensa. Kaisa pyydettiin vetämään ryhmää, jonka työ alkoi kerätä huomiota ja arvostusta.

”Siinä se ongelma taisi ollakin. Projektimme menestyivät niin hyvin, että kiusaajani ilmeisesti koki minut kilpailijaksi ylennyksiä havitellessaan.”

”Se oli sellaista jatkuvaa piikittelyä, takanapäin nälvimistä ja vähättelyä. Pahan tahdon aisti ilmeistä ja eleistä silloinkin, kun kaikki oli näennäisesti rauhallista.”

”Kiusaaja oli hankalan maineessa, enkä ollut ainoa, joka joutui hänen hampaisiinsa. Minun hankkeistani hän pyrki kuitenkin systemaattisesti painamaan alas.”

Kun kiusaaja eteni laitoksessa johtavaan asemaan, hän ei sumeillut käyttäen valtaansa työnantajan edun vastaisesti esimerkiksi lopettamalla yhteistyöprojekteja, joissa muut olivat näkyvässä asemassa.

Kaisan näkemyksen mukaan kiusaaja

oli narsistinen persoona, jolle esimerkiksi rekrytoinnit olivat näytön paikka. Narsistille sopivin ei aina ole hakijoista pätevin, sillä liiallinen osaaminen merkitsee potentiaalista uhkaa.

”Mieluisia olivat hiukan johdateltavat henkilöt, joita hän saattoi holhota ja hallita.”

### ”Yksin ei kannata jäädä kärsimään”

Tilanne alkoi käydä tukalaksi koko työyhteisölle. Kaisan kollegat eivät halunneet osallistua panetteluun, mutta riidanhaluista johtajaa vastaan oli hankala asettua.

Kaisan osalta kulminaatiopiste saavutettiin, kun kiusaaja ilmoitti julkisesti, ilkeästi ja ilman ennakkovaroituksia hau-

**”Projektimme menestyivät niin hyvin, että kiusaajani koki minut kilpailijaksi ylennyksiä havitellessaan.”**

taavansa Kaisan johtaman kehitysprojektin. Työtoverit haukkoivat henkeään, ja Kaisa lähti huoneeseensa miettimään.

”Tajusin, että näin ei voi enää jatkua. Olin ollut jo pidempään uuvuksissa ja masentunut kiusaamisen takia. Vihaiset ja katkerat ajatukset pyörivät päässä vapaa-aikanakin.”

”Olin yrittänyt jonkin kerran puhua suoraan kiusaajalleni, joka vain mitätöi sanomiseni ja kovensi otteitaan. Olin saanut neuvoja, että nyt menet ja sanot, ettei tällainen peli vetele. Niin yksinkertaisesti kiusanteko ei lopu.”

Kaisa marssi kiusaajansa esimiehen puheille ja vaati tätä puuttumaan asiaan. Kun myös työntekijöiden ja työterveyshuollon edustajat tulivat puhumaan samasta asiasta, esimiehen oli pakko viedä asia eteenpäin.

Kiusaaja siirrettiin tehtävään, jossa hänellä ei enää ollut alaisia.

Kaisa puolestaan lähti väliaikaisesti töihin yhtiön toiselle toimipaikalle ulkomaille ja jatkoi sieltä palattuun toisessa ryhmässä. Kiusaajansa kanssa hänen ei enää tarvitse olla tekemissä.

Kokemus opetti paljon.

”Yksin ei kannata jäädä kärsimään oman vointinsa kustannuksella. Esimiesketju ei välttämättä tartu asiaan kuten pitäisi, mutta tarvittaessa voi edetä ylimpään johtoon asti.”

”Mielestäni jokaisella, joka näkee työpaikallaan kiusaamista, on velvollisuus puuttua tilanteeseen. Kiusaajaa ei välttämättä kannata uhmata suoraan, mutta asiasta voi aina kertoa omalle esimiehelle tai työntekijöiden edustajalle.”

Leena Laitinen

**Kulminaatiopiste saavutettiin, kun kiusaaja ilmoitti julkisesti, ilkeästi ja ilman ennakkovaroituksia hautaavansa Kaisan johtaman kehityshankkeen.**

Yksi tapa kiusata työtoveria on mitätöidä tämän ideat ja osaaminen.

Seanstockphoto



Teksti: Sanna Alajoki

Luonnehäiriöinen ihminen työpaikalla voi merkitä valtavaa taakkaa koko työyhteisölle. Asiantuntijoiden mukaan häiriköintiongelman ratkaiseminen on usein niin hankalaa, että sen syntyminen pitäisi pyrkiä estämään jo ennalta.

”Paras keino siihen on kunnollinen rekrytointiprosessi”, sanoo kouluttaja **Hannamari Heino**, joka muun muassa valmentaa yritysjohtajia kohtaamaan nykytyöelämän haasteita.

Rekrytointivaiheessa hakijasta kannattaa jopa teettää poliisin suppea turvallisuusselvitys aina, kun se on mahdollista ja katsotaan tarpeelliseksi.

”Esimerkiksi vankeinhoidon ja terveydenhuollon ammateissa turvallisuusselvityksen voi asettaa edellytykseksi työsaannille”, sanoo Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen THL:n tutkimusprofessori **Hannu Lauerma**, joka toimii myös Psykiatrisen vankisairaalan ylilääkärinä.

### **Kun työnhakijasta haluaa todenmukaista tietoa, ei pidä soittaa tämän nykyiselle vaan edelliselle työnantajalle.**

Työhaastattelua varten hän antaa käytännön vinkin: hakijoita haastattelemassa on hyvä olla useita ihmisiä.

”Päähaastattelijan lisäksi apuhaastattelija ja vielä kolmas, joka ei juuri osallistu keskusteluun vaan näyttää pikemminkin siltä kuin nukahtaisi. Todellisuudessa hän tarkkailee tilannetta sivusta ja pystyy ehkä helpommin erottamaan häiriöiselle tyypillisen manipuloinnin ja imartelun.”

Kun hakijasta haluaa todenmukaista tietoa, ei pidä soittaa tämän nykyiselle vaan edelliselle työnantajalle.

”On aina mahdollista, että paraikaa hankalan persoonan kanssa selviytymään joutuva esimies antaa liiankin hyvän kuvan alaisestaan vain päästäkseen tästä eroon.”

Lauerma kehottaa myös kiinnittämään huomiota aukkoihin ansioluettelossa ja käymään läpi kaiken epäilyttävän ja ristiriitaisen tiedon. Hakijan oma kertoma

ei aina ole kunnollinen selitys epämääräisyyksille vaan vain hyvältä kuulostava ”selitys”.

Erilaisten todistusten väärentäminen on nykyään niin helppoa, että työ- ja tutkintotodistukset tulee tarkistaa kunnolla. Aloittaa voi sen selvittämisestä, onko hakijan mainitsemaa oppilaitosta ylipäänsä olemassa.

### **Häiriöiset syrjäytyvät nykypäivän työelämästä**

Hyvänä uutisena Lauerma kertoo, että persoonallisuushäiriöt eivät – toisin kuin usein kuvitellaan – ole viime aikoina yleistyneet. Sen sijaan normeista poikkeavat syrjäytyvät nykyään työelämästä aiempaa useammin.

Jatkuu sivulla 47... >>>



Scanstockphoto

**Ellei työpaikkahäirikön toimintaan puututa, kiusaamisen kohteeksi joutunut uhri voi uupua jopa kohtalokkaasti.**

## Tapaus 2:

# ”Se nyt vaan on sellainen”

”Hänen käytöksensä muuttui koko ajan hullummaksi”, kuvailee nelikymppinen **Matti** entistä työtoveriaan, koko työyhteisöä terrorisoineutta häirikköä ja kiusaajaa.

Tämä oli tehnyt samassa suunnittelu-toimistossa koko uransa. Esimies oli johtajana heikko, joten häiriköivä alainen oli ryhtynyt määräälemään, miten asiat tulisi hoitaa ja työt tehdä.

Kun esimies sitten vaihtui, häirikkö päätti näyttää kaapin paikan myös tälle.

”Hänestä tuli silloin vielä kontrolloivampi, suorastaan vainoharhainen muiden vahtija. Kukaan ei mielellään mennyt kahvihuoneeseen hänen ollessaan siellä, koska ikinä ei tiennyt, millaisen ripityksen kohteeksi joutuisi. Eräs kollega joutui kerran syytetyksi varkaudesta, kun päällepäsmäri oli itse kadottanut tavaroitaan.”

Samoihin aikoihin Matin oma asema työyhteisössä muuttui. Hän oli ollut nuorempi jäsen kahden hengen tiimissä, joka teki yhteistyötä myös häiriöisen kanssa. Kun Matista tuli tiimin vanhempi jäsen, hän joutui kiusaamisen maalitauluksi.

”Häirikkö muutti käytäntöjämme voi-

dakseen valvoa minun tekemisiäni ja saattoi tulla viereeni seisomaan ja katsoomaan työskentelyäni. Sitten hän antoi ohjeen, etten saa tehdä mitään ilman, että ensin teen hänelle selvityksen siitä, mitä ja miten aion tehdä”, Matti kertoo.

Lopputulos oli joka tapauksessa aina sama: haukut ja pitkä saarna.

Kerran kiusaaja vaati, että Matti pitäisi palaverissa heidän yhteisen puheenvuoronsa. Sitten hän kuitenkin korjaili Matin esitystä koko ajan ja nousi lopulta itse esiintymään, ”kun et sinä näytä oikein hallitsevan tätä asiaa”.

Tässä vaiheessa Matti kääntyi esimiehen puoleen.

”Sanoin hänelle, etten tänne tullessani sitoutunut tekemään töitä häirikölle vaan sinulle. Mitään ei kuitenkaan tapahtunut.”

Kun työtoveri kerran vaati valmiin työn tekemistä uudelleen vain hetkeä ennen, kun se piti jo luovuttaa asiakkaalle, Matti kieltäytyi.

”Siitä alkoi vielä pahempi simputus. Esimies kehotti vain olemaan välittämättä, koska ”sehän nyt vaan on sellai-

**”Hänestä tuli vielä kontrolloivampi, suorastaan vainoharhainen muiden vahtija.”**

nen tyyppi”.

Pelastukseksi koitui, että Matille tarjottiin uutta projektia. Hän otti sen vastaan, kun lupauksena oli, ettei hänen enää tarvitsisi jatkaa häirikön työhön liittyneessä hankkeessa.

”Minä pääsin kauemmas, mutta hän jatkoi sitten muiden kiusaamista.”

### **Yhteistä rintamaa ei syntynyt**

Jostakin syystä tilanne hiljaisesti hyväksyttiin työyhteisössä. Kiusattuja tuettiin, ja muut purkivat asiaa keskenään, mutta yhteistä rintamaa kiusaajaa vastaan ei syntynyt.

Matti ei osaa sanoa, miksei itsekään yrittänyt vielä avoimemmin pysäyttää yhden ihmisen ylivaltaa.

Ehkä pelosta. Kuka tietää, mitä seuraavaksi olisi tapahtunut.

Loppujen lopuksi Matti päätyi vaihtamaan työpaikkaa.

”Olin voinut siellä huonosti niin pitkään. Olin katkera siitä, että kukaan ei puuttunut siihen, minkä kaikki näkivät. Yritin päästä sekä esimiehen että työterveysuudon avulla johonkin ratkaisuun, mutta mitään ei tapahtunut.”

Uuden työn myötä Matti on huomannut olevansa rauhallisempi. Enää kaikki ei tunnu kaatuvan päälle.

”Aiemmin olin raivoissani neljä päivää viikosta, nyt en. Tajusin myös, ettei alkoholia enää kulu. Ennen join usein iltaisin ja harjoittelin samalla peilin edessä, miten sanoisin kiusaajalle vastaan.”

Matti on edelleen yhteydessä moneen entiseen työtoveriinsa. Hiljattain hän kuuli, että nämäkin ovat vihdoon pääsemässä häiriköstä.

”Sinne on tullut uusia, nuorempia työntekijöitä, jotka ovat suoraan kieltäytyneet yhteistyöstä häirikön kanssa. Nyt hänet ilmeisesti siirretään yrityksen sisällä muihin tehtäviin.”

**Sanna Alajoki**

Matin nimi on muutettu.

**Kiusaaja korjaili Matin puhetta koko ajan ja nousi lopulta itse esiintymään, ”kun et sinä näytä oikein hallitsevan tätä asiaa”.**



**Kiusaaja yrittää usein kimpittaa sen, jota pitää itseään pätevämpänä.**

Scanstockphoto



”Ennen vanhaan tarkkaavaisuushäiriöinen pärjasi hyvin lapionvarressa, ja poikkeuksellisen epäluuloinen ihminen saattoi olla hyvinkin sopiva vaikkapa yövartijaksi. Nykyajan työelämässä on osattava muun muassa verkostoitua, eikä se käy näiltä henkilöiltä helposti.”

Työpaikan häirikköä ei pidä suoralta kädeltä tuomita narsistiksi tai psykopaatiksi.

”Sanoista on valitettavasti tullut yleisiä leimoja, joita käytetään väärin ja joiden varjoon todelliset tapaukset jäävät”, Hannamari Heino pahoittelee.

”Pitäisi kuitenkin aina muistaa se, että sen enempiä esimies kuin kukaan muukaan työyhteisössä ei voi tehdä tällaista diagnoosia.”

Lauerma on samoilla linjoilla. Hänen mukaansa psykopatian tunnistaminen on esimerkiksi pelkän haastattelun pohjalta hyvin epävarmaa.

”Diagnoosi voidaan tehdä vain, kun tunnetaan henkilön koko elämänsä, ja arvioimassa on puolueeton asiantuntijataho.”

Sitäkin tapahtuu, että häiriintyneet hakeutuvat itse terveysalan ammatteihin.

”Jumalan leikkiminen voi tuntua tällaisesta henkilöstä houkuttelevalta ajatukselta.”

Suomalaisista noin 6–9 prosentilla on Lauerman mukaan jokin persoonallisuushäiriö. Varsinaisia narsisteja ja psykopaatteja väestöstä on kuitenkin vain hyvin pieni osa.

”Ja heistäkin monet ovat vankilassa.”

## **Esimiehellä iso vastuu**

Häirikkötilanteen ennaltaehkäisyyn auttavat tarkan rekrytoinnin lisäksi myös kunnolliset toimintaohjeet työyhteisössä ja esimiehen vastuullinen toiminta. Hyväkään ennakointi ei kuitenkaan aina riitä.

Mitä tehdä, kun huomataan, että työpaikalla on luonnehäiriöinen ihminen?

”Tällöin kyseessä on aina kriisitilanne, jossa tarvitaan kriisijohtamista”, Heino tähdentää.

Varsinkin uusien esimiesten on joskus vaikea puuttua tilanteeseen, mutta Heino painottaa puuttumisen olevan jokaisen esimiehen velvollisuus.

## **Lue lisää aiheesta**

### **Hannu Lauerman kirjavinkit:**

- Björkstrand, Gustav: *Maria Åkerblom, Elämän ja kuoleman lähettiläs*
- Häkkänen-Nyholm, Helinä (toim.): *Psykopatia*
- Häkkänen Nyholm, Helinä (toim.) ja Nyholm, Jan-Olof (toim.): *Psychopathy and Law—a Practitioner’s Guide*
- Kautto, Timo: *Auervaara, aurinko- ja kevätmies*
- Lauerma, Hannu: *Pahuuden anatomia*
- Lauerma, Hannu: *Usko, toivo ja huijaus: Rohkaisusta johdattelun kautta psykoterroriin*

### **Hannamari Heinin kirjavinkit:**

- Hare, Robert: *Ilman omaatuntoa*
- Hare, Robert: *Käärmeet liituroidassa*
- Hotchkiss, Sandy ja Masterson, James: *Miksi aina sinä? Narsismin seitsemän syntiä*
- Keltikangas-Järvinen, Liisa: *Hyvä itsetunto*
- Salo, Markku: *Varo narsistia!*
- Välipakka, Tuija ja Lehtosaari, Arja: *Sata tapaa tappaa sielu – Narsismin uhrin kertovat*

## **Häirikkötilanteen ennaltaehkäisyssä auttavat kunnolliset toimintaohjeet työyhteisössä. Tärkeimmässä asemassa on esimies ja tämän vastuullinen toiminta.**

Esimiehen ei pidä näyttää häirikkölle pelkäävänsä tätä, eikä tämän toiminnasta saisi provosoitua.

Työpaikkakiusaamisen kitkemisessä ovat tärkeitä tekijöitä myös riittävän tiukat säännöt ja selvät rajat sekä avoin ilmapiiri.

”Luodaan olosuhteet, joissa kiusaaminen on vaikeaa”, Heino kiteyttää.

Mikäli häiriköinti on taitavaa, minikään sellaisen tunnusmerkit eivät täyty, että häiriöiselle voitaisiin antaa potkut. Hoitoon ohjaaminenkaan ei yleensä ole näissä tapauksissa vaihtoehto toisin kuin esimerkiksi alkoholismissa.

Heinin mukaan asiaa voi yrittää ratkaista puhumalla, työterveyshuollon tai muiden asiantuntijoiden avulla tai ohjamalla uhri vertaistukiryhmään.

”Kiusaajan voi myös niin sanotusti kapseloida eli siirtää sellaisiin tehtäviin, joissa hän ei ole tekemisissä uhrinsa kanssa.”

Häiriöisen voi myös antaa lähteä näennäisesti voittajana esimerkiksi toiseen työpaikkaan. Todellinen voittaja on

silloin työyhteisö, joka pääsee hänestä eroon.

Joskus voi olla vaikea erottaa, kumpi on tilanteessa kiusaaja ja kumpi kiusattu. Heino sanoo, ettei sillä oikeastaan ole tilanteen ratkaisemisen kannalta merkitystä.

”Joka tapauksessa voidaan järjestää asiat niin, että he eivät enää ole tekemisissä keskenään, mikäli se vain työn luonteen ja olosuhteiden kannalta on mahdollista. Myös vertaistuesta voi olla apua molemmille osapuolille.”

Kiusatuksi itsensä kokeva ei aina saa työyhteisönsä tukea, ei edes sellaisessa tilanteessa, jossa käytännössä kaikille on selvää, kuka toimii väärin.

”Ihmiset saattavat kääntää selkensä kiusatulle ajatellessaan, että joutuvat itekin tulilinjalle, jos avaavat suunsa. Harvemmin tapahtuu niin, että yhteisö asettuu avoimesti kiusatun tueksi kiusaajaa vastaan, vaikka kiusaajan toimintaa saatetaan takanapäin paheksuakin.”

Hannamari Heino ja Hannu Lauerma puhuivat Narsistit ja psykopaatit työelämässä -koulutuksessa, jonka järjesti Eduhouse Trainings. □

**Häirikön voi antaa lähteä näennäisesti voittajana esimerkiksi toiseen työpaikkaan. Todellinen voittaja on silloin työyhteisö, joka pääsee hänestä eroon.**

Sanna Alajoki on kemian diplomi-insinööri ja *Kemia*-lehden vakituinen avustaja.  
sanna.alajoki@kemia-lehti.fi