



Tiina-Emilia Kaunisto

Piilo- kiusaajat ympärilläsi

*Tunnista
työpaikan
myrkyttäjät*

Tiina-Emilia Kaunisto

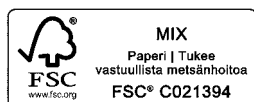
Piilokiusaajat ympärilläsi

Tunnista työpaikan
myrkyttäjät

#piilokiusaajatympärilläsi



BAZAR



ENSIMMÄINEN PAINOS

© TIINA-EMILIA KAUNISTO JA BAZAR KUSTANNUS 2026

BAZAR KUSTANNUS ON OSA WERNER SÖDERSTRÖM OSAKEYHTIÖTÄ

LÖNNROTINKATU 18 A, 00120 HELSINKI

TÄMÄ TEOS ON SAANUT TUKEA PALKANSAAJASÄÄTIÖLTÄ.

ISBN 978-952-403-859-1

KANNEN SUUNNITTELU: SUSANNA APPEL

TYPOGRAFIAN SUUNNITTELU: SATU KONTINEN

KUVA SIVULLA 50: SUSANNA APPEL

TAITTO: JUKKA IIVARINEN / TAITTOPALVELU VITALE

PAINETTU EU:SSA

TUOTETURVALLISUUTEEN LIITTYVÄT TIEDUSTELUT:

TUOTEVASTUU@BAZARKUSTANNUS.FI

*Kaikille, jotka haluavat työelämästä nykyistä
arvostavamman.*

Sisällys

ALKUSANAT	9
-----------------	---

Osa 1: Piiloväkivallalla on vakavat vaikutukset 15

1 Kiusaaja ei toimi aina näkyvästi ja suoraan	17
2 Kiusaamiseen ei aina puututa työyhteisöissä	34
3 Kiusatuksi joutunut voi kokea syyllistämistä	53
4 Väkivalta ei ole vain mielikuvituksen tuotetta	68
5 Työyhteisö voi olla lakia kunnianhimoisempi.....	82

Osa 2: Tunnista piilokiusaaminen..... 97

6 Piilokiusaaminen voi tapahtua rivien välissä.....	99
7 Esihenkilön on helppo piilokiusata	118
8 Piilomanipuloinnilla on monia muotoja	143
9 Sumuttaminen pahenee kiusaamiskierteeksi	152
10 Piiloväkivaltaan ajaututaan muiden mukana.....	172
11 Vähättelevää asennetta on vaikea haastaa	190
12 Herruustekniikat ovat hiljaista vallankäyttöä.....	205

Osa 3: Sinä selviät tästä 221

13 Kannattaako kiusaamista viedä eteenpäin?	223
14 Kiellä tekijää ja pyydä puuttumista.....	238
15 Piilokiusaaminen ei johdu sinusta	256

LOPPUSANAT.....	272
-----------------	-----

VIITTAUKSET	275
-------------------	-----

LÄHTEET	278
---------------	-----

KIRJAILIJASTA	285
---------------------	-----

ALKUSANAT

”Hän hymyili – ja iski kuin kobra.”

NÄILLÄ SANOILLA KUVAA piilokiusaamista yksi sadoista, jotka ovat kertoneet tätä kirjaa varten kokemustarinansa työelämästä. Liian suuri joukko kokee tai havaitsee suomalaisessa työelämässä henkisen väkivallan tai syrjinnän eri muotoja joka vuosi. Tutkimukset ja tätä kirjaa varten kerrotut tarinat muistuttavat toisiaan: henkistä väkivaltaa ei osata aina tunnistaa, eikä siihen puututa. Moni kiusattu jää kokemuksensa kanssa yksin.

Melkein jokaisella, jonka kanssa olen tästä aiheesta keskustellut, on jokin tarina kerrottavanaan, enkä ole poikkeus enemmistöstä. Omat kokemukseni muistuttavat kertomuksia, joita on kerrottu tätä kirjaa varten. Kerron niistä yhden, koska se on vaikuttanut vahvasti siihen, että tämä kirja on olemassa.

Vuosia sitten yhteistyö tiimikaverini kanssa alkoi lyhyellä kuherruskuukaudella, mutta sen jälkeen hän aloitti säännöllisen tylytyksen. Hän kertoi usein ja eri tavoin, ettei arvostanut tekemääni työtä. Toinen työkaveri puuttui kuitenkin tilanteeseen. Hän tuli työhuoneeseeni ja vaati minua tekemään asialle jotain. Naurahdin, että tämä on vain sitä tavallista kyykyttämistä, jota olen kohdannut useilla työpaikoilla, eikä mitään kiusaamista.

Työkaverini ei luovuttanut, vaan pyysi minua kuuntelemaan toimittaja Brita Jokisen vuonna 2001 julkaiseman *Kiusaaja keskellämme* -radio-ohjelmasarjan. Kun kuuntelin ohjelmaa, koin suuren oivalluksen: kiusaaminen ei ole outo ulkopuolellamme oleva ilmiö, vaan ihan sitä ”tavallista kyykyttämistä”.

Se on vähättelyä, lyttäämistä, ohittamista, paikan näyttämistä, hännäämistä, perusteetonta arvostelemista, pahanpuhumista

selän takana, vitsejä, joille et halua nauraa, ojentamista, pelailua ja muuta vallankäyttöä, jota ei pitäisi olla olemassa mutta jota työelämässämme on valitettavan paljon. Se on sitä, että joku saa toisen olon huonoksi tai muut näkemään työkaverinsa ikävässä ja pahantahtoisessa valossa.

Haluan olla sinulle tuo ihana työkaveri, joka puuttui kokemaani kaltoinkohteluun. Kun luet tämän kirjan, opit tunnistamaan kiusaajan tapoja myrkyttää mieli ja hiekoittaa sinun tai muun työyhteisön työskentelyä.

Vaikka kerroin oman tarinani, tämä kirja ei ole kertomus minusta tai omista kokemuksistani. Kirjan pohjana ovat paitsi sadat kertomukset työpaikkakiusaamisesta myös tutkimuskirjallisuus ja oma asiantuntijuuteni. Jo yliopisto-opinnoissani keskityin väkivaltaa ja vallankäyttöä käsitteleviin tutkimuksiin viestinnän ja sukupuolentutkimuksen näkökulmista.

Olen turvallisempien työyhteisöjen asiantuntija ja työyhteisösovittelija – koulutan henkisen väkivallan tunnistamisessa, autan ratkomaan konflikteja ja rakentamaan yhteistyötä. Viime vuosina olen kehittänyt työelämän turvallisuutta muun muassa Monimuotoiset perheet -verkostossa kehittämispäällikkönä.

Kirjan teemaa käsittelin jo teoksessani *Se ei johdu sinusta – vähättelyn historia työelämässä*, jossa sanoitin monien kokemuksia vähättelystä. Nyt annan sanoja hiljaiselle ja salakavalalle, usein tunnistamatta jäävälle piilokiusaamiselle.

Kirja perustuu satoihin kokemustarinoihin työelämäväkivallasta. Toteutin kirjaa varten kyselyn, johon vastasi 570 työpaikkakiusaamista kokenutta. Kyselyä jaettiin muun muassa Hidasta elämää -hyvinvointimedian, Mothers in Business MiB ry:n, Miessakit ry:n ja Miehet ry:n kautta sekä omilla sosiaalisen median tileilläni. Suuri kiitos kaikille vastaajille ja kyselyä jakaneille! Annoitte arvokasta tietoa ja tukea.

Tarinoita olen kohdannut myös työssäni sovittelijana ja muissa työelämärooleissani. Lähes jokaisella on ainakin yksi kertomus henkisestä väkivallasta tai syrjinnästä työelämässä. Kertomuksia löydät myös tämän kirjan sivuilta. Millainen mahtaa olla sinun tarinasi?

Kaikki minulle kerrotut tarinat on muokattu niin, ettei työyhteisöjä ja osallisia olisi mahdollista tunnistaa. Osan tarinoista, jotka eivät mahtuneet tähän kirjaan, julkaisen sosiaalisessa mediassa esimerkiksi LinkedInissä ja Instagramissa tilillä @tiina-emiliakaunisto.

Kirjoitan tässä kirjassa monenlaisin käsittein työelämän henkisestä väkivallasta. Henkisestä väkivallasta kirjoittamalla korostan, että rajojen ylittäminen, ulossulkeminen, vähättely tai muu kaltoin kohtelu on väkivaltaa – ja siten vaurioittavaa ja vahingoittavaa.

Suomen kielessä kiusaaminen on sanana lesumpi kuin esimerkiksi englanninkielinen sana ”bullying”. Siitä huolimatta puhun kiusaamisesta tässä kirjassa. Kiusaaminen on kansankielinen sana toistuville henkisen väkivallan teoille tai tilanteille, joiden tarkoituksena on vähätellä, nujertaa, loukata tai kyykyttää toista. Joissain tilanteissa kiusaamiseksi kuvataan myös tekoja tai tilanteita, jotka tuntuvat jollain tavalla haavoittavilta, rajoja ylittäviltä tai turvattomilta.

Kirjassa käyttämäni käsitteet ovat tarkoituksella lähellä tavallisten ihmisten arkea ja kohtaamisia, enkä käytä usein lainsäädäntöömme kytkeytyviä, virallisia käsitteitä, kuten epäasiallinen käytös, häirintä, vainoaminen tai ahdistelu. Syynä on, että lainsäädännön käsitteitä on välillä vaikeaa liittää omaan arki-kokemukseen, ja käsitteet voivat tuntua liian virallisilta tai vahvoilta kuvaamaan omaa kokemusta työkaverin kanssa.

Virallisten käsitteiden välttelyn ovat huomanneet myös tutkijat. Kiusaamista kohtaavat tai muut työyhteisössä eivät puhu

useinkaan henkisestä väkivallasta tai häirinnästä, vaan viittaavat tapahtumiin esimerkiksi sanoilla ”tilanne”, ”se” tai ”myrkyllinen työyhteisö”. Sitä, miten omat kokemuksesi muistuttavat lainsäädännön käsitteitä, voit pohtia kirjan viimeisessä osiossa, sillä kiusaamista eteenpäin viedessäsi joudut ehkä käyttämään näitä käsitteitä.

Piilokiusaamisella kuvaan hiljaista väkivaltaa, jonka kiusaaja tarkoittaa ja ymmärtää vahingoittavaksi, mutta jonka olemassaoloa on haastavaa todistaa muille. Ulkopuolisten on erittäin vaikea hahmottaa ja tunnistaa salakavalaa piilokiusaamista.

Piiloväkivallalla tarkoitan henkistä väkivaltaa, joka on hienovaraista mutta samalla tahatonta, eikä siis välttämättä tietoista ja tarkoituksellista. Tämänkaltaisen käytös voi olla epäkunnioittavaa tai omia etuja ajavaa ilman, että ikävästi käyttäytyvä tarkoittaisi vahingoittaa toista. Tahatonta piiloväkivaltaa voivat tuottaa myös työyhteisön käytännöt, joita käsittelen kirjan ensimmäisessä osiossa.

Myrkyttäminen kuvaa kirjassa työpaikan ilmapiirin ja työkalavereiden hyvinvoinnin heikentämistä. Se voi olla tahatonta tai tahallista. Myrkyllisiä johtajia, työkalveria ja ryhmäpainetta on kuvattu kirjan toisessa osiossa.

Jos et tiedä, mistä puhun, kun puhun piilokiusaajista, olet todella onnekas, koska et ole ehkä silloin joutunut taitavan piilokiusaajan kohteeksi. On mahdollista, että olet kuitenkin osallistunut työkalveriin kohdistuneeseen kiusaamiseen ymmärtämättäsi. Jotta kukaan ei osallistuisi jatkossa, on tämä kirja tärkeää luettaa aivan jokaiselle.

Piilokiusaajat ympärilläsi antaa sanoja kaltoinkohtelun kuvaamiseen, tietoa, miten toimia kaltoinkohtelemissa tilanteissa, ja lohtua haastavan väkivallan kohtaamiseen. Kirja haastaa työyhteisöjen tapoja nähdä kiusattu ja rajoja ylittävät tilanteet sekä helpottaa henkisen väkivallan tunnistamista työyhteisöissä.

Ensimmäisessä osiossa on tarkasteltu, miksi henkinen väkivalta jää usein tunnistamatta työelämässä ja millaisin asioin kokemuksia mitätöidään ja kiusaamista kokenutta syyllistetään. Jos olet esihenkilö, johtaja, henkilöstöasiantuntija tai henkilöstön edustaja, on sinulla valtaa kehittää työyhteisöstänne turvallisempi kunnianhimoisella tavalla – tämä osio on erityisesti sinulle.

Toisessa osuudessa opetellaan tunnistamaan piilokiusaavaa vallankäyttöä ja työyhteisön myrkyttämistä. Mukana on myös vinkkejä, joilla jokainen voi yrittää puuttua tilanteisiin tai suojata itseään eri tilanteissa.

Kolmas ja viimeinen osio haastaa muutokseen ja vakuuttaa sinulle, ettei piilokiusaaminen johdu sinusta. Annan vinkkejä siihen, mistä kaltoinkohdeltu voi etsiä tukea itselleen tai miten viedä asiaa eteenpäin mahdollisimman rakentavasti.

Jos olet juuri nyt piiloväkivallan kohteena tai yrität toipua kiusaamisen aiheuttamista vaurioista, toivotan sinulle paljon voimia. Muista pitää kirjaa lukiessa tai kuunnellessa taukoja, jos kirjan tarinat tai kuvailut aiheuttavat ahdistusta. Toivottavasti tämä kirja tuo uusia ajatuksia ja lohtua tilanteeseesi.

ESPOOSSA 1. HELMIKUUTA 2026

TIINA-EMILIA KAUNISTO

Osa 1

Piiloväkivallalla on vakavat vaikutukset

Työpaikkakiusaaminen jättää aina jäljen

Onko sinua vähätelty, sumutettu tai piilohärnätty töissä?
Savustaako sinua pomo tai työkavereiden liittoutuma?
Et ole ainut – sadat työpaikkakiusaamista kokeneet ovat
kertoneet tätä kirjaa varten tarinansa.

Tiina-Emilia Kaunisto avaa kirjassaan erilaisia piilokiusaamisen tapoja, jotta ne tulisivat näkyväksi ja niitä voitaisiin käsitellä. Piilokiusaaminen voi olla esimerkiksi mustamaalaamista, myrkyllistä johtamista, mykkäkoulua tai tiedon pimitämistä.

Piilokiusaajat ympärilläsi tarjoaa tukea työyhteisöille ja työpaikkakiusaamista kokeneille. Kirja haastaa pohtimaan myös omaa käyttäytymistä. Henkiseen väkivaltaan puuttuminen on tärkeää – ja koko työyhteisön asia.



Tiina-Emilia Kaunisto on työyhteisö-
sovittelija ja työelämän kehittämis-
päällikkö. Hän edistää työkseen
empaattisempaa, turvallisempaa
ja perheystävällisempää työelämää.
Piilokiusaajat ympärilläsi on hänen
neljäs tietokirjansa.



ISBN 978-952-403-859-1 | 36.13
HIDASTAELAMAA.FI | BAZARKUSTANNUS.FI

*Hidasta
elämää -kirjat
kustantaa*
BAZAR