



## **Esihenkilö työpaikkakiusaajana asiantuntijaorganisaatiossa**

Henna Piirainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Amk-opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Henna Piirainen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Esihenkilö työpaikkakiusaajana asiantuntijaorganisaatiossa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 48 + 7
<p>Opinnäytetyö käsittelee aihetta esihenkilö työpaikkakiusaajana asiantuntijaorganisaatiossa. Työssä syvennyttään aiheeseen liittyvään tietoperustaan ja empiiriseen tutkimukseen. Opinnäytetyö auttaa työyhteisöä tunnistamaan kiusaamistilanteita ja madaltaa kynnystä niihin puuttumiseen. Opinnäytetyö avaa työpaikkakiusaamisen syitä ja seurauksia sekä eri tahojen vastuualueita. Tietoperustan ensimmäinen luku käsittelee työpaikkakiusaamisen muotoja, lainsäädäntöä, vastuullisuutta ja muita keskeisiä työpaikkakiusaamiseen liittyviä teemoja. Tietoperustan toinen luku käsittelee kiusaamistilanteita ja kuinka niissä tulisi toimia.</p> <p>Tutkimustavoite on selvittää, kuinka yleistä työpaikkakiusaaminen on esihenkilön ja johdon suunnasta sekä minkälaista tämä kiusaaminen on. Tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimuksen kohderyhmä on otanta asiantuntijaorganisaatioissa sekä muissa organisaatioissa työskentelevistä henkilöistä. Opinnäytetyön näkökulma on asetelma, jossa alainen kokee työpaikkakiusaamista esihenkilön tai johdon suunnasta. Opinnäytetyön tietoperusta on rajattu ainoastaan asiantuntijaorganisaatioihin. Asiantuntijaorganisaatioilla tarkoitetaan asiantuntijoista koostuvia organisaatioita, joissa pyritään ylläpitämään korkeaa asiantuntijatasoa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin tammi- ja helmikuussa 2024. Tutkimuksen kysely oli auki kahden viikon ajan. Tutkimukseen osallistui yhteensä 146 henkilöä, joista 78 oli asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleviä ja 65 oli muissa organisaatioissa työskenteleviä henkilöitä. Kysely toteutettiin strukturoituna verkkokyselynä, joka toteutettiin Webropol-alustalla. Kyselyn linkkiä jaettiin sosiaalisessa mediassa. Kysely sisälsi kysymyksiä liittyen vastaajien kokemuksiin ja havaintoihin työpaikkakiusaamisesta esihenkilön ja johdon suunnasta. Kyselyssä tarkasteltiin kiusaamismuodoista henkistä väkivaltaa, fyysistä väkivaltaa, häirintää ja syrjintää. Lisäksi kyselyssä tiedusteltiin työpaikkakiusaamisesta johtuvista sairauslomista ja irtisanoutumisista.</p> <p>Tutkimustulokset antavat viitteitä, että asiantuntijaorganisaatioissa on enemmän työpaikkakiusaamista kuin muissa organisaatioissa. Tulos oli yllättävä, sillä asiantuntijaorganisaatioiden toimintaa valvotaan monien eri tahojen toimesta. Tutkimustulosten perusteella henkinen väkivalta on yleisin kiusaamismuoto asiantuntijaorganisaatioissa sekä muissa organisaatioissa. Toiseksi eniten koettiin syrjintää ja kolmanneksi häirintää. Fyysistä väkivaltaa on ilmennyt vähiten kiusaamismuodoista. Työpaikkakiusaamista kohdistui eniten 20–29-vuotiaisiin vastaajiin. Irtisanoutumisia on koettu ja havaittu enemmän kuin sairauslomalle jäämistä, mikä viittaa siihen, että työntekijät ennemmin irtisanoutuvat kuin jäävät sairauslomalle kiusaamistilanteiden seurauksena.</p> <p>Tutkimustuloksista voidaan todeta, että esihenkilön ja johdon suunnasta ilmenee paljon kiusaamistilanteita nykypäivän työpaikkakulttuureissa. Tästä syystä aihe on ajankohtainen ja tärkeä. Vastuullisen organisaation tavoitteena olisi saavuttaa nollatoleranssi kiusaamiselle ja siten edistää vastuullisuutta ja työhyvinvointia työpaikalla.</p>
<b>Asiasanat</b> Työpaikkakiusaaminen, esihenkilö, kiusaamismuodot, työturvallisuus, työhyvinvointi

# Sisällys

1 Johdanto .....	1
1.1 Tutkimusongelma .....	1
1.2 Peittomatriisi.....	2
1.2 Keskeisten käsitteiden määritelmät .....	3
2 Työpaikkakiusaaminen ja sen teemat .....	4
2.1 Syyt ja seuraukset .....	4
2.2 Työpaikkakiusaamisen muodot.....	6
2.3 Lainsäädäntö.....	9
2.4 Haitallinen johtamisviestintä .....	10
2.5 Esihenkilö työpaikkakiusaajana .....	11
2.6 Vastuullisuus .....	12
3 Ohjeistus kiusaamistilanteisiin.....	14
3.1 Työntekijä.....	14
3.2 Henkilöstöhallinto .....	15
3.3 Työnantaja.....	16
3.4 Työsuojeluvaltuutettu.....	17
3.5 Työterveyshuolto .....	17
3.6 Työsuojeluviranomainen.....	18
4 Empiirinen tutkimus.....	20
4.1 Tutkimusmenetelmän valinta .....	20
4.2 Tutkimuksen toteutus .....	21
4.3 Aineiston analysointi.....	21
5 Empiirisen tutkimuksen tulokset .....	23
5.1 Vastaajien taustatiedot .....	23
5.2 Koettu ja havaittu työpaikkakiusaaminen .....	24
5.3 Henkinen väkivalta .....	25
5.4 Fyysinen väkivalta .....	29
5.5 Häirintä.....	31
5.6 Syrjintä .....	34
5.7 Sairauslommat ja irtisanoutumiset .....	37
6 Pohdinta.....	39
6.1 Päätulosten tarkastelu .....	39
6.1 Johtopäätökset ja kehitysideal.....	40
6.2 Tutkimuksen luotettavuus .....	42
6.3 Oman oppimisen arviointi .....	44

Lähteet.....	46
Liitteet.....	49
Liite 1. Kyselylomake.....	49
Liite 2. Saateviesti .....	55

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka paljon alaiset kokevat työpaikkakiusaamista esihenkilön ja johdon suunnasta asiantuntijaorganisaatioissa sekä minkälaista työpaikkakiusaaminen on. Kyseessä on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ja aineisto on kerätty kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeessa oli mukana myös kvalitatiivisia avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen kohderyhmä on otanta asiantuntijaorganisaatioissa sekä muissa organisaatioissa työskentelevistä henkilöistä.

Työpaikkakiusaaminen mielletään usein kahden työntekijän välisenä konfliktina, mutta todellisuudessa sitä esiintyy myös esihenkilön ja alaisten välillä. Työn aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden sekä oman mielenkiintoni perusteella. Työpaikkakiusaaminen on tärkeä aihe henkilöstöalalla ja sen ehkäisemisen keinot on hyvä tunnistaa. Tunnistamista varten tarvitaan tieto kiusaamismuodoista ja sen toistuvuudesta. Tämän tiedon avulla voimme tehostaa toimintaa ja edistää vastuullista työympäristöä.

Opinnäytetyön tietoperusta on jaettu kahteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa käsitellään työpaikkakiusaamiseen liittyviä teemoja. Syvennytään muun muassa kiusaamisen syihin ja seurauksiin sekä lainsäädäntöön, joka ohjaa toimintamalleja kiusaamistilanteissa. Työpaikkakiusaamiseen liittyvä vastuullisuus on ajankohtainen aihe, mikä tekee siitä merkittävän osan tietoperustaa. Vastuullisuudella viitataan eettiseen toimintaan. Jokaisen organisaation päämääränä on saavuttaa nollatoleranssi kiusaamiselle ja ei-toivotulle käytökselle. Tietoperustassa käsitellään keinoja, joiden avulla nollatoleranssi ja vastuullinen toiminta voidaan saavuttaa organisaatioissa.

Toisessa tietoperustan luvussa paneudutaan kiusaamistilanteisiin, jotka tapahtuvat esihenkilön ja johdon suunnasta, sekä siihen, miten näissä tilanteissa tulisi toimia. Toimintamalleja esitellään työntekijän, johdon, henkilöstöhallinnon (Human Resources, HR), työsuojeluvaltuutetun, työterveyshuollon ja työsuojeluviranomaisten näkökulmasta. Tämä auttaa työntekijää selvittämään, kenen puoleen tarvittaessa kääntyä ja mitä näiden tahojen vastuihin kuuluu. On tärkeää, että työntekijä tuntee omat oikeutensa ja velvollisuutensa.

### 1.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää, kuinka paljon alaiset kokevat työpaikkakiusaamista asiantuntijaorganisaatioissa esihenkilön ja johdon suunnasta sekä minkälaista tämä kiusaaminen on. Tavoitteena on myös tunnistaa eroja asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden organisaatioiden välillä. Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen kohderyhmä on kyselystä saatu otos asiantuntijaorganisaatioissa sekä muissa organisaatioissa työskentelevistä henkilöistä.

Opinnäytetyön näkökulma on asetelma, jossa alainen kokee työpaikkakiusaamista esihenkilön tai johdon suunnasta.

Tutkimuksen alaongelmat ovat valikoituneet tutkimuksen pääongelman perusteella. Alaongelmien määrittäminen auttaa jakamaan tutkittavan asian pienempiin osiin, joka mahdollistaa syvemmän ymmärryksen aiheesta ja ajan käytön ainoastaan olennaisten asioiden käsittelyyn. Alaongelmien avulla keskitytään ainoastaan pääongelman kannalta merkittäviin näkökulmiin ja teemoihin.

Opinnäytetyön peittomatriisista (taulukko 1) nähdään tutkimuksen alaongelmat. Alaongelmat on jaoteltu viiteen kysymykseen, joista neljä ensimmäistä keskittyvät eri kiusaamismuotoihin ja viimeinen kiusaamistilanteiden seurauksena aiheutuneisiin irtisanoutumisiin ja sairauslomiin. Kiusaamismuodot on jaettu henkiseen väkivaltaan, fyysiseen väkivaltaan, häirintään ja syrjintään. Kaikki näistä kiusaamismuodoista ovat haitallisia ilmiöitä, joilla on merkittäviä seurauksia työntekijän, työyhteisön ja organisaation näkökulmasta. Alaluvussa 2.2 kerrotaan tarkemmin, kuinka nämä kiusaamismuodot eroavat toisistaan ja mitkä ovat näiden merkitykset.

## 1.2 Peittomatriisi

Peittomatriisiin (taulukko 1) on koottu tutkimuksen alaongelmat ja niihin liittyvät tietoperusta- ja tulosluvut sekä kyselylomakkeen kysymykset. Tämä auttaa hahmottamaan tutkimuksen rakenteen. Peittomatriisi osoittaa tutkimuksen loogisen kokonaisuuden (Opinnäytetyökoordinaattorit 2022, 4).

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymykset
1. Kuinka paljon alaiset kokevat tai havaitsevat henkistä väkivaltaa esihenkilön/johdon suunnasta ja minkälaista tämä on?	2.2	5.3	6–8
2. Kuinka paljon alaiset kokevat tai havaitsevat fyysistä väkivaltaa esihenkilön/johdon suunnasta ja minkälaista tämä on?	2.2	5.4	9–11
3. Kuinka paljon alaiset kokevat tai havaitsevat häirintää esihenkilön/johdon suunnasta ja minkälaista tämä on?	2.2	5.5	12–14
4. Kuinka paljon alaiset kokevat tai havaitsevat syrjintää esihenkilön/johdon suunnasta ja minkälaista tämä on?	2.2	5.6	15–17
5. Onko työntekijä jäänyt sairauslomalle tai irtisanoutunut esihenkilön/johdon suunnasta tapahtuneen kiusaamistilanteen seurauksena tai havainnut vastaavaa?	2.1	5.7	19–20

## 1.2 Keskeisten käsitteiden määritelmät

Työpaikkakiusaaminen määritellään toisen henkilön epäasialliseksi kohteluksi ja loukkaamiseksi. Tämä voi olla kertaluontoista tai pitkään jatkuvaa. (Työterveyslaitos s.a. a.) Epäasiallinen kohtelu on häirintää ja tämä voi näyttäytyä työpaikalla muun muassa uhkailuna, pelotteluna, seksuaalisena häirintänä, työn teon jatkuvana perusteettomana arvosteluna sekä työntekijän aseman kyseenalaistamisena. (Työsuojelu.fi s.a. a.)

Johtamisviestintä tarkoittaa johtajan vuorovaikutusviestintää. Vuorovaikutusviestintää tapahtuu johtajan ja johdettavan välillä. Haitallinen johtamisviestintä koetaan kiusaamiseksi ja se voi olla verbaalista tai nonverbaalista viestintää. Vallan väärinkäyttö tuo monille pelko- ja uhkatilan työpaikalla. (Rouhiainen-Neunhäuserer & Tuikka 2011, 122–124.)

Eettisellä infrastruktuurilla tarkoitetaan formaaleja ja informaaleja käytäntöjä sekä eettistä ilmapii-riä, jonka avulla ehkäistään ja säädellään organisaation epäeettistä käyttäytymistä. Formaaleilla käytännöillä ja järjestelmillä tarkoitetaan esimerkiksi johtamiseen liittyviä käytänteitä tai kirjattuja käyttäytymissääntöjä. Informaaleilla käytännöillä ja järjestelmillä tarkoitetaan hienovaraisia viestejä eettisestä käyttäytymisestä ja organisaation arvoista. (Kantola, Hietanen-Kunwald & Doty 2023, 562.)

Asiantuntijaorganisaatioilla tarkoitetaan organisaatioita, jotka koostuvat pääasiassa asiantuntijoista. Asiantuntijoiden tehtävänä on ylläpitää korkeaa asiantuntemustasoja. Asiantuntijaorganisaatioissa tarjotaan erikoistunutta apua asiakkailleen ja yhteistyökumppaneilleen. Työhön liittyy ongelmanratkaisua ja suunnittelua sekä erilaisten asioiden analysointia. Asiantuntijaorganisaatiot ovat palveluorganisaatioita. (Sipilä 1996, 23, 40.)

## 2 Työpaikkakiusaaminen ja sen teemat

Työpaikkakiusaaminen muodostaa merkittävän haasteen työelämässä, ja sillä voi olla haitallisia seurauksia sekä työntekijöille että työyhteisölle. Kiusaamisen vaikutukset voivat ulottua työsuoritukseen ja organisaation menestykseen asti. Työpaikkakiusaaminen voi ilmetä monin eri tavoin työympäristössä, ja on tärkeää, että työpaikalla on selkeät toimintaohjeet tällaisten tilanteiden varalle. Kiusaamistapaukset tulee käsitellä asianmukaisesti ja noudattaen voimassa olevaa lainsäädäntöä. Ennaltaehkäisevät toimenpiteet ovat avainasemassa turvallisemman työympäristön luomisessa.

Työpaikkakiusaaminen on toisen henkilön epäasiallista kohtelua. Kiusaaminen ajaa kiusatun puolustuskyvyttömään tilaan ja tällä voi olla vakavia seurauksia kiusatun hyvinvoinnin kannalta. Kiusaaminen voi vaikuttaa muun muassa kiusatun mahdollisuuksiin kommunikoida muiden kanssa työyhteisössä. Työpaikkakiusaamisen käsitteitä ovat muun muassa häirintä, epäasiallinen kohtelu, kiusaaminen ja henkinen väkivalta. Näillä käsitteillä tarkoitetaan usein samaa asiaa ja tämä voi häiritä kiusaamisen tunnistamista. (Työterveyslaitos s.a. a.)

Kiusaaminen lähtee aina kiusaajasta itsestään. Kiusaamiseen ei vaikuta itsessään esimerkiksi työolot ja -ympäristö, organisaation toimintatavat ja johtajuus. Esimerkiksi työtehtävistä aiheutunut konflikti voi johtaa kiusaamiseen (Rainivaara & Karhunen 2006, 13–16).

### 2.1 Syyt ja seuraukset

Työpaikkakiusaaminen voi johtua monista eri syistä. Kiusaamisen syitä voi olla katkeruus, vallan väärinkäyttö, oma epävarmuus, mielenterveysongelmat ja kykenemättömyys empatiaan. (Rouhiainen-Neunhäuserer & Tuikka 2011, 21.) Muita organisaatioon liittyviä taustatekijöitä kiusaamiselle ovat esimerkiksi nopeat muutokset organisaatiossa, toimimaton johtamistyö, työyhteisön toimivuuden ongelmat, ja työyhteisö, jossa suvaitaan epäasiallista käytöstä. Työtehtäviin liittyvät epäselvyydet sekä huono tiedonkulku lisäävät konflikteja organisaatiossa ja nämä tekijät voivat olla työpaikkakiusaamisen taustalla. (Työterveyslaitos s.a. c.)

Kiusatut ovat usein luonteenpiirteeltään hiljaisia, alistuvia, tunnollisia, pidättyviä ja herkkiä. Kiusatut pyrkivät parhaansa mukaan välttämään konflikteja ja heidän on vaikea kehittää sopeutumisstrategioita uusiin tilanteisiin. Kiusatut ovat usein sisäänpäin suuntautuneita ja he kärsivät huonosta itsetunnosta sekä korkeasta ahdistuneisuustasosta. He voivat kuitenkin olla myös suoria ja rehellisiä. (Faulx, Delvaux & Brun 2009, 288–289.) Loppupeleissä kuka vain voi joutua kiusaamisen kohteeksi (Työterveyslaitos s.a. c).

Persoonallisuushäiriöt voivat aiheuttaa kiusaamistilanteita työpaikalla. Persoonallisuushäiriöitä ovat muun muassa narsismi, ahneus, psykopatia ja sadismi. Narsismi on liiallista itseihailua. Narsististen henkilöiden on vaikea ottaa muiden tunteet huomioon, koska heillä ei ole empatiakykyä. Narsistit käyttävät helposti muita hyväkseen ja manipuloivat muita. Narsismin taustalla on huonomuuden- ja alemmuudentunne. Se saa luomaan kiiltokuvamaisen ulkokuoren, jotta muut eivät näe heidän tyhjiyttään ja alemmuudentunnettaan. Narsistit uskovat aina olevansa oikeassa. (Juuti 2018, luku 5.)

Ahneuden taustalla on ajatus ja pelko siitä, että ei selviä. Aineelliset asiat ovat selviytymiskeinoja ja vain niillä on merkitystä. Ahneella henkilöllä on jatkuva tarve saada ja saavuttaa lisää. Ahne henkilö käyttää usein muita apuvälineenä saavuttaakseen lisää. Pelko kaiken menettämisestä on niin voimakas, että ahne henkilö alistaa muita, jotta he toimisivat ahneen henkilön tarkoitusperien ajamiseen. Ahneus voi liittyä muun muassa valtaan, titteliin, asemaan, arvonimiin ja taloudellisiin etuihin. (Juuti 2018, luku 5.1.)

Psykopaatilta puuttuu omatunto ja syyllisyydentunto, eivätkä he tunne empatiaa. He valehtelevat ja manipuloivat sekä käyttävät alaisiaan hyväkseen. Toisaalta psykopaatit mielitelevät korkeamassa asemassa olevia henkilöitä, koska psykopaatit pyrkivät liittoutumaan heidän kanssaan. Psykopaatit ajattelevat, etteivät mitkään säännöt pidättele heitä, jonka takia he eivät noudata sääntöjä. He ovat todella itsekeskeisiä ja pitävät itseään muita parempina ja fiksumpina. Psykopaatit juoruilevat mielellään heitä vastustavista henkilöistä ja pyrkivät saamaan heidät huonoon valoon. Psykopaatit valehtelevat päin naamaa ja heitä ei haittaa, vaikka muut olisivat kriittisiä heitä kohtaan. (Juuti 2018, luku 5.3.)

Sadismin taustalla on kärsimyksen tuottaminen toiselle ja siitä nautinnon saaminen. Sadisti kokee näissä tilanteissa voimantunnetta. Sadisti pyrkii alistamaan muita ja hallita heitä julmasti. Sadistilla on tapana käsitellä omia negatiivisia tunteita muiden kärsimyksen kautta. Mitätöimällä muita, he kokevat hallitsevansa omaa elämäänsä. Sadistilla esihenkilöllä voi olla taipumuksia esimerkiksi pakottamiseen, vähättelyyn, seksuaaliseen ahdisteluun ja syrjimiseen. He saattavat nolata ihmisiä julkisesti ja kohdella heitä epäoikeudenmukaisesti ja epäinhimillisesti. He saavat mielihyvää muiden alistamisesta ja kokee tämän oikeudenmukaiseksi valtansa takia. (Juuti 2018, luku 5.4.)

Työelämässä ovat yleistyneet suorituskulttuuri, epävarmuus, yksilöllisyyden ihannointi, korkea työkuorma ja näkyvien tulosten puute tietotyössä. Puutteet työn organisoinnissa ja johtamisessa aiheuttavat ylikuormitusta, kiirettä ja kilpailua työntekijöiden välillä. Nämä tekijät lisäävät työpaikalla tapahtuvaa kiusaamista. (Kehusmaa 2011, 208.) Organisaation epävarmaan tilanteeseen voi vaikuttaa muun muassa taloudellinen tilanne. Organisaatioissa järjestetään YT-neuvotteluita, jotka

lisäävät työntekijöiden epävarmuutta työpaikan menettämisestä. Nämä tekijät altistavat työpaikkakiusaamiselle ja kiusaamistilanteiden jatkuvaan esilletuloon. (Pyykkönen 2017, 2.)

Työpaikkakiusaamisella on monia seurauksia niin yksilön, työyhteisön ja organisaation kannalta. Kiusaaminen lisää muun muassa sairauspoissaoloja työpaikalla, joka aiheuttaa yritykselle lisää kuluja. Työpaikkakiusaamisella on vaikutuksia organisaation tehokkuuteen, työntekijän työtulokseen sekä työtehon heikentymiseen. Kiusaamistilanteiden takia organisaation on tehtävä uudelleen järjestelyitä tiimien ja työtehtävien osalta. Työpaikkakiusaamiset johtavat usein uudelleen rekrytointiin sekä perehdyttämiseen ja tästä aiheutuu myös organisaatiolle lisää kuluja. (Työterveyslaitos s.a. d.)

Työpaikkakiusaamisella voi olla erilaisia sosiaalisia ja sosioekonomisia vaikutuksia. Näitä voi olla esimerkiksi työttömyyden riski. Kiusaamisen kohteeksi joutuneilla henkilöillä työttömyyden riski kasvaa, koska stressioireiden kasvaessa myös yleinen terveys heikkenee. Kiusatut käyttävät usein sairauspoissaoloja keinona selviytyä kiusaamistilanteista. Kiusatuilla on näissä tilanteissa myös taipumusta mennä sairaana töihin, joka voi johtaa kiusatun irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen. (Tehrani & Tehrani, N. 2012, 23.)

Työpaikkakiusaaminen lisää stressiä ja tämä voi heikentää immuunijärjestelmiä ja lisätä tartuntatautien riskiä. Keskittymiskyvyn menetys ja muistinmenetys ovat yleisiä stressin oireita. Stressi voi pahimmassa tapauksessa muuttua krooniseksi, jolloin jännityspäänsärky, migreeni ja paniikkikohtaukset yleistyvät. (Osier 2021, alaluku Harm for targets and witnesses.) Työpaikkakiusaamisen seurauksia voi olla erilaiset mielenterveysongelmat. Näitä voi olla esimerkiksi masennus, ahdistus ja itsemurha-ajatukset. Kiusaamisesta voi aiheutua myös fyysistä oireilua, kuten unihäiriöitä, niska- ja selkäkipuja sekä sydän- ja verisuonisairauksia. (Feijó, Gräf, Pearce & Fassa 2019, 1.) Kiusaamista kokevat ihmiset voivat tuntea tarvetta vahingoittaa itseään ja pahimmassa tapauksessa tehdä jopa itsemurhan (Mundbjerg Eriksen, Høgh & Hansen 2016, 2).

## **2.2 Työpaikkakiusaamisen muodot**

Työpaikkakiusaamista on monenlaista ja on tärkeä osata tunnistaa eri kiusaamismuotoja. Erilaisia kiusaamismuotoja ovat muun muassa henkinen kiusaaminen, fyysinen kiusaaminen, mustamaalaaminen ja eriarvoinen kohtelu. Työpaikkakulttuurit eroavat toisistaan ja joillain työpaikoilla aggressiivinen työskentelykulttuuri on hyväksyttävää. Esimerkiksi armeijassa on aggressiivinen työskentelykulttuuri, koska siellä on vahva hierarkia ja tarkat toimintamallit. (Rainivaara & Karhunen 2006, 15–30.)

Henkinen väkivalta on yksi työpaikkakiusaamisen muodoista. Henkisellä väkivallalla tarkoitetaan verbaalista, henkistä, eleellistä tai fyysistä aggressiota, jota kohdistetaan toiseen henkilöön. Vaikka

henkinen kiusaaminen ei ole fyysistä, niin kiusaajalla on tilanteessa huonot tarkoitusperät. Kiusaaja tahallisesti loukkaa toista ja haluaa aiheuttaa mielipahaa. Henkinen kiusaaminen on usein pitkäkestoista ja tahallista toimintaa. (Mehiläinen s.a.) Sanallista häirintää on muun muassa huutaminen, uhkailu, mustamaalaaminen, pilkkaavat puheet ja maineen kyseenalaistaminen (Autio 2022, 4.2.2).

Henkinen väkivalta voidaan jakaa avoimeen ja piilevään väkivaltaan. Avoimella henkisellä väkivallalla tarkoitetaan muun muassa juoruilua, muista eristämistä, uhkailua, toistuvaa moittimista ja arvostelua. Piilevällä henkisellä väkivallalla tarkoitetaan muun muassa puhumattomuutta, aliarviointia, juonittelevaa painostusta ja huomioimatta jättämistä. Avoin kiusaaminen on helpommin tunnistettavissa kuin piilevä kiusaaminen. Piilevään kiusaamiseen on vaikea puuttua, tämän ollessa epäsuoraa häirintää. (Manka & Manka 2023, luku 5.4.)

Organisaatioissa henkinen väkivalta johtuu rakenteellisista tai tuottamuksellisista syistä. Rakenteellisella väkivallalla tarkoitetaan kiusaamistilanteita, jotka ovat aiheutuneet johtamisen puutteista tai heikkouksista. Tuottamuksellinen väkivalta on tahallista työpaikkakiusaamista jonkun osapuolen toimesta. Kiusaaja voi toimia salakavalasti ystävällistä esittäen ja tällöin kiusattu voi tuntea olonsa puolustuskyvyttömäksi. (Manka & Manka 2023, luku 5.4.)

Fyysinen väkivalta on työpaikkakiusaamisen muoto. Fyysistä kiusaamista on muun muassa lyöminen, potkiminen, vaatteista ja hiuksista repiminen, nipistäminen ja toisen tavaroiden varastaminen ja vahingoittaminen. (Partio s.a.) Fyysisen väkivallan tai sen uhan kohteeksi joutumista kutsutaan työpaikkaväkivallaksi. Tämä voi ilmetä ahdisteluna, uhkaavana käytöksenä, pelotteluna tai fyysisenä väkivaltana. Työturvallisuuslain mukaan työpaikkaväkivallalta tulee pyrkiä estämään ennakolta. Työpaikkaväkivallalla ei tarkoiteta häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua. (Työsuojelu.fi s.a. c.)

Yksi työpaikkakiusaamisen muodoista on häirintä. Häirintää on muun muassa uhkailu, pelottelu, väheksyvät puheet, aseman kyseenalaistaminen ja seksuaalinen häirintä. Häirintä on jatkuvaa ja järjestelmällistä toimintaa. Muun muassa työnjohto-oikeuden väärinkäyttö on häirintää. Tämä voi ilmetä esimerkiksi nöyryyttävänä käskyjen antamisena, työyhteisöstä eristämisenä, aseman kyseenalaistamisena ja työnteon jatkuvana perusteettomana vaikeuttamisena. (Työsuojelu.fi s.a. a.)

Sukupuolinen häirintä on sukupuoleen perustuvaa häirintää. Sukupuolinen häirintä ei ole luonteeltaan seksuaalista häirintää. Tämänlainen häirintä voi olla toisen sukupuolen alentamista. Sukupuolista häirintää on esimerkiksi kaksimieliset vitsit ja toisen sukupuolen pilkkaaminen. Työpaikkakiusaamisessa ilmenee sukupuolista häirintää, jos kiusaaminen perustuu kiusatun sukupuoleen. Kiusaaja tietää toimivansa ei-toivotulla tavalla, kun kyse on sukupuolisesta häirinnästä. (Nieminen 2005, 149–150.) Sukupuolisella häirinnällä aiheutetaan nöyryyttävä, ahdistava, halventava,

uhkaava ja vihamielinen ilmapiiri. Sukupuoleen perustuvaa häirintää on esimerkiksi toisen sukupuolen alentaminen, halventava puhe toisesta sukupuolesta ja sukupuoleen perustuva työpaikkakiusaaminen. (Skurnik-Järvinen 2013, luku 4.1.4.)

Seksuaalisella häirinnällä tarkoitetaan ihmisen seksuaalista lähestymistä vasten hänen tahtoaan (Partio s.a). Seksuaalista häirintää ilmenee seksuaalisina vihjailuina, kuten elein, ilmein ja puhein. Tätä on myös toisen henkilön toimesta tehty seksuaaliset ehdotukset ja vaatimukset sekä seksuaalisesti fyysinen koskettaminen. (Autio 2022, 4.2.5.)

Seksuaalinen häirintä laiminlyö yksilön vapautta ja itsemääräämistä. Seksuaalisen häirinnän ollessa ei-toivottua, kyse on aina häirinnästä. Vaikka työpaikalla osa työntekijöistä pitäisi käyttäytymistä harmittomana, niin tämä on silti asiatonta häirintää. (Autio 2022, luku 4.1.2.) Rikoslain mukaisia seksuaalirikoksia, jotka voivat ilmetä työpaikkakiusaamisena asiantuntijaorganisaatioissa, ovat seksuaalinen kajoaminen, törkeä seksuaalinen kajoaminen, seksuaalinen hyväksikäyttö, seksuaalinen ahdistelu ja seksuaalisen kuvan luvaton levittäminen (rikoslaki 8.7.2022/723).

Syrjintä on yksi työpaikkakiusaamisen muodoista. Toiminnassa voidaan havaita syrjintää, kun kohtelu ei ole tasa-arvoista. Aina työntekijöiden eriarvoinen kohtelu ei kuitenkaan ole syrjintää. (Työsuojelu.fi s.a. e.) Työelämän syrjinnällä tarkoitetaan, että työntekijää tai työnhakijaa kohdellaan muista poikkeavalla tavalla häneen liittyvän ominaisuuden takia. Näitä voivat olla esimerkiksi terveydentila, seksuaalinen suuntautuminen, ikä, uskonto ja kansalaisuus. (Työsuojelu.fi s.a. d.)

Syrjintä on kiellettyä rekrytointivaiheessa, työsuhteessa ja työsuhteen päättymisen yhteydessä. Syrjintää voi tapahtua myös työilmoituksen ja valintakriteerien asettamisen yhteydessä. (Työsuojelu.fi s.a. e.) Työhaastatteluissa on määritelty kiellettyjä kysymyksiä, koska nämä eivät saa vaikuttaa työhönottopäätökseen. Kaikki kysymykset liittyen esimerkiksi siviilisäätyyn, vanhemmuuteen, lastenhoitojärjestelyihin tai perheenhoitovelvollisuuksiin ovat kiellettyjä. Työnantajan toiminnassa voidaan epäillä syrjintää, jos hän ottaa kiellettyjä aiheita esille työhaastattelussa. Työnantaja voi tällöin joutua todistamaan, että valintaan ei ole vaikuttanut esimerkiksi perheenperustamissuunnitelmat. (Nieminen 2005, 68.)

Syrjinnän muotoja on useita. Syrjinnällä tarkoitetaan kaikkea välillistä ja välitöntä syrjintää, kohtuullisten mukautusten epäämistä, häirintää sekä ohjetta tai käskyä syrjiä. Välitöntä syrjintää on esimerkiksi toisen henkilön kohtelu eriarvoisesti henkilöön liittyvän syyn perusteella. Välillistä syrjintää on toisen asettaminen epäedulliseen asemaan esimerkiksi sukupuolen tai kansalaisuuden takia. (Työsuojelu.fi s.a. e.)

## 2.3 Lainsäädäntö

Työntekijöiden yhdenvertaisuudesta säädetään Suomen perustuslaissa (11.6.1999/731). Tästä säädetään tarkemmin vielä muussa lainsäädännössä. Tässä luvussa paneudutaan tarkemmin lainsäädäntöön, joka liittyy yhdenvertaisuuteen, tasa-arvoon ja työpaikkakiusaamiseen.

Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) 8 §:ssä säännellään työnantajan velvoitteista huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja työoloista. Työnantajalla on huolehtimis- ja tarkkailuvelvollisuus. Työnantajan on tehtävä tarvittavat toimenpiteet huomatessaan puutteita työoloissa. Työnantaja varmistaa, että turvallisuutta ja terveyttä koskevat toimenpiteet suoritetaan kaikissa organisaation osissa. Työturvallisuuslain 25 §:n mukaan työnantajan on tehtävä tarvittavat toimenpiteet huomatessaan häirintää, epäasiallista kohtelua tai muuta työntekijän terveydelle vaarallista.

Työterveyshuoltolaki (21.12.2001/1383) määrittelee työnantajan velvoitteista koskien työsuhteessa olevien työntekijöiden työterveyttä. Työnantajalla on velvollisuus järjestää työntekijöille työterveys edistääkseen työyhteisön toimintaa, työntekijöiden terveyttä, työelämässä olevien työ- ja toimintakykyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työhön liittyvien tapaturmien ja sairauksien ehkäisyä. Työterveyshuolto tulee järjestää niin edellytyksin kuin työterveyslaissa määritellään. Tähän voi vaikuttaa työ, työpaikan olosuhteet, työjärjestelyt ja henkilöstö. Työnantajan tulee käyttää työterveyshuollon ammattihenkilöitä ja asiantuntijoita työterveyshuollon suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen, niin kuin hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti on tarpeen.

Yhdenvertaisuuslaissa (30.12.2014/1325) 8 §:ssä määritellään syrjinnän kielto. Ketään ei saa syrjiä iän, uskonnon, alkuperän, kielen, mielipiteen, vakaumuksen, kansalaisuuden, poliittisen toiminnan, perhesuhteiden, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muuhun henkilöön liittyvän syyn takia. Syrjintä ei ole sallittua, vaikka asia perustuisi henkilön sijaan jotakuta toista koskevaan asiaan. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja ei saa irtisanoa työntekijää esimerkiksi terveydellisistä syistä, kuten sairastumisista. Yhdenvertaisuuslaissa syrjintää on välillinen ja välitön syrjintä, kohtuullisten mukautusten epääminen, häirintä sekä ohje tai käsky syrjiä.

Tasa-arvolaissa (laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609) 7 §:n mukaan syrjinnän kielto koskee kaikkea välillistä ja välitöntä syrjintää sukupuolen perusteella. Sukupuoleen perustuvalla välittömällä syrjinnällä tarkoitetaan miesten ja naisten asettamista eri asemaan sukupuolen, raskauden tai synnytyksen perusteella. Tätä on myös eriarvoiseen asemaan asettamista sukupuoli-identiteetin tai sukupuolen ilmaisun perusteella. Sukupuoleen perustuvalla välillisellä syrjinnällä tarkoitetaan eri asemaan asettamista perhehuoltovelvollisuuden perusteella.

Rikoslaisissa (19.12.1889/39) määritellään kiusaamisesta aiheutuneista rikoksista. Kiusaaminen on rikos, mikäli se täyttää rikoslain mukaiset syytökset. Kiusaamisesta aiheutuva rikos voi olla

esimerkiksi seksuaalirikos, vapauteen, terveyteen ja turvallisuuteen kohdistuva rikos, rikos varkaudesta, kavalluksesta ja luvattomasta käytöstä, rikos ryöstöistä ja kiristyksistä sekä rikos yksityisyyden, rauhan ja kunnianloukkaamisesta.

## 2.4 Haitallinen johtamisviestintä

Haitallisen johtamisviestinnän mahdollistaa valta ja asema työpaikalla. Haitallinen johtamisviestintä voi näkyä esimerkiksi päätöksentekokeskusteluista ulkopuolelle jättämisenä tai työn kannalta oleellisen tiedon pimittämisenä. (Rouhiainen-Neunhäuserer & Tuikka 2011, 124.) Esihenkilön johtamisviestintä on suuri vaikutus työyhteisön kiusaamiskulttuuriin. Esihenkilö saattaa edesauttaa työyhteisön kiusaamiskulttuuria huomaamattaan tai jopa kannustaa kiusaamiseen. (Meriläinen 2019, 57.)

Pelolla johtaminen on uhkailua ja tämä perustuu pakottavaan johtamiseen. Esihenkilö voi pelotella työntekijöitä mahdollisilla sanktioilla ja saada heidät toimimaan toiveidensa mukaan. (Juuti 2018, luku 3.4.) Pelolla johtaminen on vallan väärinkäyttöä. Pelolla johtamista on muun muassa käskyttäminen, hierarkian korostaminen, liiallinen kontrollointi ja valvonta, sanktioilla uhkailu ja tottelevaisuuskulttuurin vaaliminen. Epälojaalisuus katsotaan myös haitalliseksi johtamiseksi. Haitallinen johtamisviestintä voi olla vaikeasti tunnistettavissa tulkinnanvaraisuuden takia, jonka vuoksi siihen puuttuminen voi olla haasteellista. (Rouhiainen-Neunhäuserer & Tuikka 2011, 124–125.)

Pakottava johtaminen on haitallista johtamisviestintää. Pakottava johtaminen nojaa usein lakeihin, omaksuttuihin toimintatapoihin, työpaikan sääntöihin ja muihin itsestään selvinä pidettyihin puitteisiin. Se voi esiintyä epäsuorana ja hienovaraisena. Pakottava johtaminen on haitallista sitä kohdistuneelle henkilölle sekä koko organisaatiolle. Pakottavan johtamisen kohteeksi joutuneet työntekijät eivät voi syyttää esihenkilöä epäasiallisesta tai väärästä kohtelusta, koska kohtelu on muodollisesti oikein. Työntekijät joutuvat tästä syystä usein alistumaan pakottavalle johtamiselle. Esihenkilöt saattavat kokea valtansa lisääntyvän pakottavan johtamisen myötä. Persoonallisuushäiriöt liittyvät usein huonoon johtamiseen. (Juuti 2018, luku 5.)

Huono johtaminen voi näyttäytyä ilmapiiriongelmana. Esihenkilöt saattavat ajatella, että työpaikalla ei tarvitse viihtyä ja työpaikalla kuuluu olla ikävää. Huono johtaja ajattelee kurin ja valvonnan parantavan työviihtyvyyttä. Tämä usein vain pahentaa tilannetta ja työviihtyvyyttä. Työntekijät alkavat usein sabotoida esihenkilöä esimerkiksi levittämällä juoruja hänestä. Esihenkilö voi rankaista ja pakottaa työntekijöitä sääntöihin vetoamalla ja tämä voi aiheuttaa luottamuspulaa esihenkilön ja alaisten välillä. Pahimmassa tapauksessa tällä voi olla vaikutusta koko työyhteisöön ja tämä voi aiheuttaa vihanpurkauksia henkilöstössä. Huonon johtajan toimintatavat voivat muodostua osaksi työyhteisöä ja tämä voi olla haitallista työyhteisön kulttuurin kannalta. (Juuti 2018, luku 6.)

## 2.5 Esihenkilö työpaikkakiusaajana

Esihenkilöllä on asemansa vuoksi enemmän mahdollisuuksia puolustautua kiusaamistilanteilta ja hän voi myös käyttää asemaansa hyväkseen kiusaamisessa. Esihenkilöllä on resursseja käyttää asemaansa haitallisesti hyödyksi, esimerkiksi henkilöstön toimintamenetelmissä. Työympäristön kontrollointi on myös mahdollista esihenkilön aseman myötä. Esihenkilö voi toimia tavoilla, joiden myötä hän luo pelon ja uhan ilmapiirin työyhteisöön. (Rouhiainen-Neunhäuserer & Tuikka 2011, 122–123.)

Esihenkilöiden on seurattava työn tulosta ja tahtia jatkuvasti. Esihenkilö antaa rakentavaa palautetta ja kommentoi pienimpiäkin asioita. On tilanteita, joissa työntekijä tulkitsee väärin esihenkilön tarkoitusperät ja kokee käytöksen kiusaamiseksi. Joskus jatkuva palautteen saaminen voi johtaa siihen, että työntekijä kokee olevansa silmätikkuna, varsinkin jos ei ole tottunut saamaan palautetta. Seuranta kuuluu esihenkilön velvollisuuksiin ja tämänkaltaisissa tilanteissa saattaa tapahtua väärinymmärryksiä. Tärkeintä on selvittää tilanne, jotta konfliktilta vältytään. (Rainivaara & Karhunen 2006, 23.)

Vastuu ja valta ovat usein syitä mitkä johtavat siihen, että työntekijät kokevat kiusaamista esihenkilön puolelta. Esihenkilö voi tehdä tätä tahallisesti tai tahattomasti. Esihenkilöt kokevat usein olevansa yksin vastuun kanssa. Heidän vastuulleen kuuluu hyvän tuloksen takaaminen sekä hyvän ilmapiirin luominen. Tämän vastuun olisi hyvä olla esihenkilön sekä alaisten harteilla. Työntekijät usein työntävät johtamisvastuun esihenkilölle. Esihenkilön on tärkeä osoittaa alaisille, että esihenkilön ja alaisten välinen vastuunkanto ja valtuuttaminen kulkevat käsikädessä. (Turtio 2017, 59.)

Itsereflektioidot sekä kyky pysähtyä itsensä äärelle ovat usein taitoja, jotka puuttuvat huonosti johtamistehtävissä onnistuvilta esihenkilöiltä. Palautteen vastaanottaminen ja peiliin katsominen on vaikeaa. Esihenkilön on tärkeä opetella katsomaan peiliin ja tätä kautta tunnistaa oma haitallinen toiminta. (Turtio 2017, 75.)

Esihenkilö voi työssään sysätä tunteensa syrjään ja toimia rationaalisesti. Esihenkilö kokee toimivansa järkevästi, mutta onkin vaarassa johtaa huonosti. Tunteeton ja kylmä tapa johtaa voi antaa väärän kuvan alaisille ja tämä voi aiheuttaa väärinymmärryksiä. Tunteeton rationaalisuus voi näytettyä alaisille vihana, inhona, katkeruutena ja ahneutena. Tunteiden tukahduttaminen ei ole hyvä asia kenenkään hyvinvoinnille, sillä esihenkilön hyvinvointi heijastuu koko työyhteisöön. (Juuti 2018, luku 2.2.)

## 2.6 Vastuullisuus

Eettinen toiminta on kaiken perusta organisaatioissa. Organisaatioissa pyritään ehkäisemään epäeettistä ja ei-toivottua käytöstä sekä keskittymään myönteisiin toimintatapoihin. Yhdessä sovitulla myönteisillä toimintatavoilla voidaan tukea eettisesti toimivaa organisaatiota. Organisaatioiden johdolla ja johtajuudella on suuri vaikutus organisaation eettisen ilmapiirin luomisessa ja toteutumisessa. Organisaation eettisellä toiminnalla on vaikutusta eettisyyden ymmärtämiseen ja epäeettisen toiminnan ehkäisyyn. (Kantola, Hietanen-Kunwald & Doty 2023, 561.)

Vastuullinen organisaatio pyrkii ennaltaehkäisemään konflikteja työyhteisössä. Konflikteja ennaltaehkäistään organisaation arvojen, ilmapiirin, asenteiden ja johtajuuden avulla. Konfliktit voivat syntyä erimielisyyksistä ja ristiriidoista. Näiden taustalla on usein yksilöiden persoonallisuudet, arvot ja odotukset. Työyhteisön konfliktien taustalla voi olla epäonnistumiset ja väärät tulkinnat. Työyhteisön konfliktitilanteet syntyvät usein epäasiallisesta puhetyylistä, selän takana puhumisesta ja puhumattomuudesta. (Kantola, Hietanen-Kunwald & Doty 2023, 516–517, 572.)

Eettisen infrastruktuurin avulla voidaan torjua organisaation epäeettistä käyttäytymistä. Sen avulla rakennetaan organisaatiokulttuuri, jossa toiminta ja käyttäytyminen ovat eettisiä. Infrastruktuurin avulla organisaation jäsenet tiedostavat paremmin oman käyttäytymisensä vaikutukset. Organisaatiot pyrkivät minimoimaan konfliktien negatiiviset vaikutukset tuottavuuteen infrastruktuurin avulla. Tähän kuuluu myös henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ja sitä kautta tuottavuuden seuraaminen. Eettinen infrastruktuuri jakaa organisaation eri osa-alueiden roolit eettisen kulttuurin rakentamisessa. (Kantola, Hietanen-Kunwald & Doty 2023, 562, 573.)

Esihenkilön toiminta on epäeettistä, jos hän työssään muun muassa valehtelee ja käyttää asemaansa omaksi edukseen eikä työntekijöiden tai organisaation eduksi. Esihenkilö voi toimia epärehellisesti tai jopa laittomasti ajaakseen omia etujaan. Petokseen, valehteluun, uhkailuun ja pelotteiluun perustuvaa johtamisviestintää ei pidetä eettisesti hyväksyttävänä. Epälojaalisuus tuo työpaikalle epävarmuutta ja pelkotiloja. (Rouhiainen-Neunhäuserer & Tuikka 2011, 124.)

Epäeettisyys on organisaatiossa toimivan johtajan tulkinta oikeasta ja väärästä. Jotkut johtajat kuuntelevat muiden mielipiteitä ja sen pohjalta arvioivat mikä on oikein ja mikä väärin. Osa perustaa tulkintansa yhdessä laadittujen pelisääntöjen avulla. Moni johtaa alaisiaan tavalla, jolla haluaisi itseään johdettavan. On tärkeä luoda yhteiset pelisäännöt johtamisen periaatteille. Tämä lisää luottamusta työyhteisössä ja välttää epäeettiseltä johtamiselta. (Turtio 2017, 95.)

Kiusaamisen nollatoleranssi on vastuullista toimintaa organisaatiossa. Organisaatiossa pätee kiusaamisen nollatoleranssi, kun toiminnassa ei suvaita minkäänlaista epäasiallista ja kiusaavaa käytöstä. Johdon tulee viestiä henkilöstölle selkeästi, ettei mitään häirintää ja kiusaamista hyväksytä.

Organisaatio tukee henkilöstöä ottamaan puheeksi, mikäli he kokevat tai näkevät kiusaamistilanteita. Kiusaamistilanteeseen puututaan asianmukaisesti viivytyksettä, heti tiedon saatua. Näiden asioiden toteuduttaessa, työpaikalla vallitsee kiusaamisen nollatoleranssi. (Työterveyslaitos s.a. a.)

Organisaation pelisäännöt nollatoleranssille laatii johto. Henkilöstön näkemys on hyvä ottaa huomioon, mutta ohjeet toivotusta ja ei-toivotusta käyttäytymisestä tulee johdolta. Nämä vastaavat organisaation arvoja ja usein hyvin määritellyt arvot riittävät pelisäännöiksi nollatoleranssille. Nollatoleranssi tulee usein mieleen työturvallisuuteen liittyvänä käsitteenä. Monissa organisaatioissa ollaan hyvin tiukkoja ohjeiden noudattamisesta. Nollatoleranssiin liittyviä pelisääntöjä tulee noudattaa ja usein niiden noudattamatta jättämisestä seuraa varoitus, jonka jälkeen työsuhteen purku, mikäli toiminta ei muutu. (Kehusmaa 2011, 213.)

### 3 Ohjeistus kiusaamistilanteisiin

Kiusaamistilanteiden ehkäisy edellyttää kaikkien toimijoiden yhteistyötä. Kaikkien toimijoiden tulee tietää heidän roolinsa ja vastuualueensa, jotta tilanteen ehkäisy ja selvittäminen on mahdollista. (Työterveyslaitos s.a. b.) Useimmilla työpaikoilla on toimintamalli kiusaamistilanteisiin. Toimintamalli sisältää ohjeistuksen kiusaamisen kohteena olevalle henkilölle, jotta hän tietää, kuinka tilanteessa tulee toimia. Työntekijä voi pyytää tätä esihenkilöltä, HR:ltä tai työsuojeluvaltuutetulta. (Työterveyslaitos s.a. e.)

#### 3.1 Työntekijä

Jokaisella työntekijällä on vastuu ehkäistä kiusaamista työyhteisössä. Mikäli työntekijä kuulee tai näkee kiusaamistilanteen, tulee hänen puuttua tähän. On tärkeää, että työntekijät ottavat kiusaamistilanteet puheeksi ja selvittävät nämä. Työturvallisuuslaissa kehoitetaan työntekijöitä välttämään toiseen kohdistuvaa syrjintää tai häirintää. (Työterveyslaitos s.a. b.)

Kiusaamisen voi tunnistaa seuraavista havainnoista:

- Jokin on muuttunut ja uusi tilanne vaivaa työntekijää
- Vuorovaikutustilanteiden jännitteet vievät voimavaroja
- Työntekijällä on hämmentynyt olo tapahtuneesta
- Työntekijä välttelee kohtaamista jonkun tai joidenkin kanssa
- Työntekijä ei koe pääsevänsä työyhteisössä täysivaltaiseksi jäseneksi

(Työterveyslaitos s.a. e.)

Tilanteen havainnoimiseksi kiusattu voi kertoa kokemuksista työkaverille ja kysyä hänen mielipiteestään ja havainnoistaan. Asioiden ylös kirjoittaminen auttaa kiusaamistilanteiden havainnoimisessa. Kiusattu voi kirjoittaa omia kokemuksiaan tilanteista ylös, esimerkiksi kuka kiusaa, kuinka usein kiusaamista tapahtuu ja onko muita henkilöitä läsnä kiusaamistilanteissa. Tämä helpottaa tilanteesta kertomista esimerkiksi HR:lle tai työsuojeluvaltuutetulle. Kiusattu voi ottaa kiusaajan kanssa tilanteen puheeksi ja kertoa miltä hänestä tuntuu ja mitkä tilanteet hän on kokenut epäasiallisina. Kiusattu voi asiallisesti pyytää kiusaajaa lopettamaan epäasiallisen käytöksen. On tärkeä muistaa, että keskustelussa nostetaan esille vain epäasiallinen käytös, eikä kiusaajan ominaisuuksia. Mikäli kiusaajan kanssa puhuminen tuntuu vaikealta, voi asian viedä suoraan ylemmälle taholle. (Työterveyslaitos s.a. e.)

Useissa organisaatioissa kiusattu voi täyttää lomakkeen, jolla hän ilmoittaa kiusaamisesta. Mikäli lomaketta ei ole, voi asian viedä suoraan esihenkilölle. Kiusaajan ollessa oma lähiesihenkilö, asiasta voi kertoa hänen esihenkilölleen. Asian voi viedä työsuojeluviranomaisille, jos

kiusaamistilanteeseen ei puututa työturvallisuuslain mukaisesti. Kiusaamistilanteesta kertominen ylemmälle taholle vaatii kiusatulta itseltään valmistelua. On hyvä miettiä valmiiksi, mikä on tavoite ja mitä on itse valmis tekemään, jotta tilanne rauhoittuisi. Kiusaajalle tulee tehdä selväksi, että hänen käyttöksensä koetaan epäasiallisena, jotta hänellä on mahdollisuus tehdä muutos käyttäytymiseensä. (Työterveyslaitos s.a. e.)

Usein organisaatioiden toimintamalliin kuuluu kahdenkeskiset keskustelut asiaa hoitavan henkilön kanssa. Kiusattu sekä kiusaaja saavat molemmat kertoa oman kokemuksensa tilanteesta. Asiaa hoitava voi tarvittaessa kerätä lisätietoja esimerkiksi työtovereilta heidän havainnoistaan. Tämän jälkeen asiaa hoitava käy yhteisen keskustelun, johon osallistuu kiusattu, kiusaaja ja tarvittaessa myös muita henkilöitä, kuten työsuojeluvaltuutettu. Yhteiskeskustelun tavoitteena on löytää ratkaisu tilanteen korjaamiselle ja tehdä osapuolten kesken sopimus tähän liittyen. (Työterveyslaitos s.a. e.)

Kiusaamistilanteiden selvittely vie energiaa ja voimavaroja. Tästä syystä on tärkeä muistaa keskittyä omaan hyvinvointiin ja jaksamiseen selvittelyprosessin aikana. Omat työtehtävät tulee hoitaa, mutta on myös tärkeä tehdä asioita, jotka edesauttavat omaa jaksamista. Ahdistuneisuus, ärtyneisyys, univaikeudet, stressi ja masennus ovat tavallisia tuntemuksia kyseisissä tilanteissa. Omien voimavarojen tukemiseksi voi pyrkiä esimerkiksi nukkumaan riittävästi, jatkamaan omia harrastuksia, hakemaan sosiaalista tukea, tekemään asioita, jotka tuovat mielihyvää ja voimavaroja sekä tarvittaessa hakemaan apua työterveyshuollolta tai muilta asiantuntijoilta jaksamisen ylläpitämistä varten. (Työterveyslaitos s.a. e.)

### **3.2 Henkilöstöhallinto**

Organisaation henkilöstöhallinnon eli HR:n rooliin kuuluu esimerkiksi palkanmaksu, työsuhteasiat, työterveyshuolto, työhyvinvointi ja kouluttamiseen liittyviä asioita. Kiusaamistilanteissa HR on taho, jolle tilanteesta kerrotaan ja jolta saa apua ja tukea kiusaamistilanteisiin. HR pyrkii selvittämään ja ratkaisemaan kiusaamistilanteet. HR toimii usein myös työterveyden ja organisaation välisen yhteistyön toteuttajana. (Pyykkönen 2017, 113.)

Työntekijät tietävät usein oikeutensa työpaikoilla ja menevät heti kertomaan kiusaamistilanteesta HR:lle. Työntekijä voi irtisanoutua ja syrjäytyä, mikäli kiusaamistilannetta ei oteta vakavasti. Kiusaaminen voi tuntua häpeälliseltä ja avun pyytäminen voi olla tästä syystä hankalaa. On tärkeää, että työpaikalta löytyy HR, joka ei ole kenenkään esihenkilö ja jolle voi luottamuksella kertoa kiusaamistilanteista. (Rainivaara & Karhunen 2006, 26–30.)

HR seuraa aktiivisesti työntekijöiden toimintaa ja mikäli he huomaavat hälytysmerkkejä, jotka viittaavat kiusaamiseen, tulee heidän puuttua tähän. Hälytysmerkkejä kiusaamistilanteista voi olla

esimerkiksi lisääntyneet poissaolot, heikentynyt työsuoritus, työajan hallinnan ongelmat ja työilmapiirin kiristyminen. On monia keinoja, joilla kiusaamistilanteisiin voidaan puuttua. Näissä on tärkeää ratkaisukeskeinen lähestymistapa, mutta on kuitenkin muistettava toimia ihmislähtöisesti. Keskusteluja käydessä on turha syyttää ketään. Tärkeämpää on keskittyä tavoitteeseen ja kuvata selkeästi, mitä osapuolilta odotetaan. Kiusaajalle on tärkeä tehdä selväksi, että hänen toimintansa ei ole hyväksyttävää ja tähän on tehtävä muutos. (Manka & Manka 2023, luku 5.4.)

### 3.3 Työnantaja

Työnantajalla tarkoitetaan organisaation johtoa, päälliköitä, esihenkilöitä ja muita työnantajan edustajia. Esihenkilöllä on aina ensisijainen vastuu työntekijöiden työsuojelusta. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi kiusaamistilanteisiin puuttumista. (Pyykkönen 2017, 113.)

Työnantajalla on tarkkailu- ja huolehtimisvelvollisuus. Työnantaja voi tarvittaessa hyödyntää ulkopuolista asiantuntija-apua tilanteen selvittämiseksi. Kiusaamistilanteen selvittelyssä on huolehdittava siitä, että tilanne on oikeudenmukainen kaikille osapuolille koko prosessin ajan. Kiusaamistilanteen selvittelyyn voi ryhtyä ainoastaan henkilö, jolla ei ole ennakkokäsityksiä tilanteesta. Kiusaamistilanteen selvittelyyn on syytä ohjata toinen henkilö, mikäli työnantajalla on ennakkokäsityksiä tilanteesta. Työnantaja käsittelee kiusaamistilanteen organisaation toimintamallin mukaisesti ja ainoastaan asianosaisten kanssa. (Työterveyslaitos s.a. b.)

Työnantajan tehtäviin kuuluu epäasiallisen käytöksen ennaltaehkäisy työpaikalla. Työnantaja voi kehityskeskusteluiden avulla selvittää työntekijöiden näkemyksiä työilmapiiristä ja sitä kautta saada selville, mikäli työpaikalla ilmenee häirintää tai muuta epäasiallista käytöstä. Työnantajan on arvioitava työpaikan sosiaalista toimivuutta ja tämän arvioinnin pohjalta tehdä tarvittavat toimenpiteet epäasiallisen käytöksen ennaltaehkäisyyn. Työnantajan on laadittava toimintaohje työpaikalle, jonka pohjalta epäasialliseen kohteluun puututaan johdonmukaisesti. Esihenkilöt ja alaiset on hyvä perehdyttää epäasiallisen kohtelun välttämiseksi, havaitsemiseksi ja selvittämiseksi. (Työsuojelu.fi s.a. a.)

Työnantajan on hyvä järjestää vuosittaisia koulutuksia, joissa työntekijöitä koulutetaan tunnistamaan erilaisia työpaikkakiusaamisen muotoja. Koulutus työpaikkakiusaamisen tunnistamisesta on tärkeä sisältää uusien työntekijöiden perehdytykseen. Työnantajan huomatessa työpaikkakiusaamista tulisi hänen heti antaa kiusaajalle suullinen varoitus tästä. Mikäli käytös ei lopu, annetaan kirjallinen varoitus, jonka jälkeen työsuhde irtisanotaan. Työnantajan tulee tarjota tukea häirinnästä tai muusta työpaikkakiusaamisesta kärsineelle työntekijälle. Työnantaja voi esimerkiksi siirtää työntekijän hänen toiveestaan toiseen tiimiin tai osastoon. (Luong & Green 2023, 343.)

Esihenkilön ja johdon tulee oma-aloitteisesti arvioida oman käyttäytymisensä vaikutukset toisen työntekijän terveydelle. Tästä ei pidä lähettää erillistä muistutusta tai huomautusta. Heidän tulee toimia työterveyslain mukaisesti ja mikäli huomaavat käyttäytymisessään jotain haitallista toisen terveyden kannalta, tulee heidän lopettaa haitallinen käytös välittömästi. (Autio 2022, luku 4.5.2.)

### **3.4 Työsuojeluvaltuutettu**

Työsuojeluvaltuutetun tehtäviin kuuluu kiusaamistilanteiden ehkäisy. Työsuojeluvaltuutettu laatii toimintamallin ja -ohjeistuksen työntekijöille epäasialliseen kohteluun liittyen. Tehtävänä on seurata toimintamallin toimivuutta ja tuoda tämä koko henkilöstön tietoisuuteen. Työsuojeluvaltuutettu järjestää työnantajan kanssa koulutuksia epäasialliseen kohteluun ja kiusaamiseen liittyen. Näillä menetelmillä ehkäistään kiusaamistilanteiden syntyä. (Työterveyslaitos s.a. b.)

Työsuojeluvaltuutettu on kiusatun ja kiusaajan tukena kiusaamistilanteissa. Tukemista on kuunteleminen, neuvominen ja kiusaamiseen liittyvän tiedon jakaminen. Työelämän tilanteessa konkreettinen tuki työntekijälle on esimerkiksi neuvominen kiusaamisilmoituksen tekemisessä. Tukihenkilönä työsuojeluvaltuutettu on myös mukana kiusaamiskokemuksen käsittelypalavereissa. Välillä työsuojeluvaltuutetut selvittelevät kiusaamiskokemuksia, jotka eivät välttämättä ole aina ongelmattomia. (Työterveyslaitos s.a. b.)

Organisaatiossa tulee olla työsuojeluvaltuutettu ja kaksi varavaltuutettua, mikäli organisaatiossa työskentelee vähintään 10 työntekijää. Työntekijät saavat valita tai äänestää nämä itse. Työsuojeluvaltuutettu toimii työntekijöiden edustajana. Hänen tehtävänsä on seurata työntekijöiden työympäristöä, työturvallisuutta, työterveyttä ja työsuojelusäädöksiin liittyviä asioita. (Kavasto & Mattinen 2020, luku 3.1.)

Työsuojeluvaltuutetulla on oikeus nähdä työsuojelua koskevat asiakirjat. Hänellä on oikeus saada työnantajan laatimat asiakirjat työympäristöön ja työn turvallisuuteen liittyen. Hänellä on myös oikeus työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan ja työterveyshuoltosopimukseen. Työsuojeluvaltuutetulla on oikeus keskeyttää työntekijän työ, mikäli työ aiheuttaa vaaraa työntekijälle. Tästä tulee ilmoittaa työnantajalle mahdollisimman pian. Työsuojeluvaltuutettu puuttuu työssä esiintyviin vaaratilanteisiin ja pitää näissä työntekijän puolia. (Kavasto & Mattinen 2020, luku 3.1.4.)

### **3.5 Työterveyshuolto**

Työterveyshuollon tavoitteena on ehkäistä työpaikalla tapahtuvaa häirintää, epäasiallista kohtelua ja fyysistä väkivaltaa. Työterveyshuolto tarjoaa työnantajalle ohjausta, neuvontaa ja palautteen antamista. Työterveyshuolto toimii työnantajan asiantuntijana työterveyteen liittyvissä asioissa. (Autio 2022, luku 10.7.)

Työterveyshuolto on yhteistyökumppani kaikissa kiusaamiseen sekä epäasialliseen kohteluun liittyvissä tilanteissa. Työterveyshuollon tehtävänä on tarjota tukea kiusaamistilanteissa. Työterveyshuollon psykologit osaavat koulutuksensa pohjalta tarjota monipuolista tukea yksilöille sekä yhteisöille. (Työterveyslaitos s.a. b.) Työterveyshuollon tulee tehdä terveystarkastus työpaikalla, mikäli on epäilystä työntekijälle aiheutuvasta terveydellisestä vaarasta (Työsuojelu.fi s.a. b.).

Työterveyshuollon tehtävä on seurata työolojen terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä antaa kehitysehdotuksia näihin liittyen. He tekevät erilaisia arvioita esimerkiksi työpaikkakäyntien avulla. Tarkoituksena on arvioida työn terveysvaaroja ja –haittoja sekä työympäristöön ja toimintakykyyn liittyviä seikkoja. Työterveyshuolto arvioi työntekijöiden jaksamista ja työskentelykykyä työntekijän yksilölliset ominaisuudet huomioiden. Työntekijä voi saada halutessaan selvityksen omasta työkyvystään. Työterveyden tulee ohjata työntekijä ammatilliseen kuntoutukseen, mikäli työntekijän työkyvyssä huomataan merkittävää puutetta. (Koho 2013, 24.)

Työterveyshuollon sisältöön kuuluu työpaikkaselvitys. Työpaikkaselvityksessä asiantuntijat selvittävät työpaikan olosuhteita ja antavat tarvittaessa ehdotuksia toimenpiteistä. Työpaikkaselvityksen tarkoituksena on edistää, ylläpitää ja seurata työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Tällä halutaan myös ehkäistä terveysvaaroja ja -haittoja sekä tarjota varhaista tukea järjestelyiden suunnitteluun ja toimintaan. (Autio 2022, luku 10.3.)

### **3.6 Työsuojeluviranomainen**

Työsuojeluviranomaiset seuraavat työnantajan toimintaa ja puuttuvat tähän tarvittaessa. Työpaikalla tapahtuvat asiat voivat siirtyä tutkittaviksi työsuojeluviranomaisten työsuojelutarkastuksen yhteydessä tai työntekijän tekemän yhteydenoton perusteella. (Autio 2022, luku 11.1.)

Työsuojeluviranomaiset tekevät omasta aloitteestaan satunnaisia tarkastuksia työpaikoille. Tarkastusten tavoitteena on selvittää, onko työnantaja täyttänyt työturvallisuuden ennaltaehkäisyyn liittyvät velvoitteet. Työnantajan tulee täyttää työturvallisuuslain yleisvelvoitteet, ja jos näin ei tapahdu, työnantajalle voidaan tarjota ohjeita tilanteen korjaamiseksi. Työpaikkatarkastuksissa selviää muun muassa mitä työnantaja on tehnyt häirinnän ja muun epäasiallisen käytöksen ennaltaehkäisyksi. (Autio 2022, luku 11.2.2.)

Työntekijä voi olla työsuojeluviranomaisiin yhteydessä, jos työnantaja ei ryhdy vaadittuihin toimenpiteisiin kiusaamistilanteessa. Työsuojeluviranomaiset selvittävät, onko työnantaja toiminut työturvallisuuslain mukaisesti. Työsuojeluviranomaiset voivat ottaa asian käsiteltäväksi, mikäli työnantaja ei ole toiminut työturvallisuuslain mukaisesti. He voivat ottaa asian käsiteltäväksi myös ilman erillistä ilmoitusta työnantajalle. Asia voi edetä poliisille tutkittavaksi ja tuomioistuimeen ratkaistavaksi.

Työnantaja ei saa tehdä mitään negatiivisia toimenpiteitä työntekijälle, perustuen siihen, että työntekijä on ollut yhteydessä työsuojeluviranomaisiin. (Autio 2022, luku 6.1.1–6.1.2.)

Työntekijän ilmoituksen perusteella suoritetaan ensivaiheen tarkastus työsuojeluviranomaisten toimesta. Työsuojeluviranomainen selvittää kenen toimivaltaan tämä kuuluu ja tuleeko viranomaisten ryhtyä valvontatoimiin. Työntekijä antaa tarvittaessa lisätietoja tapahtuneesta työsuojeluviranomaisille, jotta asia saadaan käsittelyyn. Häirinnän aiheuttajan ollessa työnantaja, työntekijä voi olla suoraan yhteydessä työsuojeluviranomaisiin. Muussa tapauksessa työntekijän tulisi ensin lähestyä työnantajaa, jotta hän voi ryhtyä mahdollisiin toimenpiteisiin. Ilmoituksen tehneen työntekijän henkilöllisyyttä ei saa kertoa työnantajalle, ellei työntekijältä ole annettu tähän lupa tai se on asian käsittelyn kannalta tarpeellista. (Autio 2022, luku 11.2.1.1–11.2.1.2.)

Työntekijään liittyvä tarkastus tehdään yleensä lähetettyjen asiakirjojen perusteella. Työsuojeluviranomaiset lähettävät työnantajalle selvityspyynnön häirinnästä. Selvityspyynnössä tulee ilmetä, kuinka asiaa on selvitetty, milloin työnantaja on saanut tiedon häirinnästä, mitä toimenpiteitä on tehty ja mihin lopputulokseen työnantaja on päätenyt. Työnantajaa voidaan vaatia lähettämään muita asiakirjoja, kuten työterveyshuollon työpaikkaselvitys. (Autio 2022, luku 11.2.1.3.)

Työsuojelulla on velvollisuus viedä asia poliisin esitutkintaan, jos työnantajan toiminnassa epäillään työturvallisuusrikosta. Työntekijä voi myös itse tehdä tutkintapyynnön poliisille, mikäli työsuojelu ei tätä tee. Asia voi edetä esitutkinnan jälkeen tuomioistuimeen. Tuomioistuin toteaa, syyllistyykö työnantaja työturvallisuusrikokseen vai ei. (Autio 2022, luku 11.5.)

## 4 Empiirinen tutkimus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka paljon työpaikkakiusaamista tapahtuu esihenkilön ja johdon suunnasta sekä minkälaista tämä kiusaaminen on. Tutkimuksen kohderyhmä oli kyselystä saatu otanta asiantuntijaorganisaatioissa sekä muissa organisaatioissa työskentelevistä henkilöistä. Asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleviä vastaajia oli enemmän, kun muissa organisaatioissa työskenteleviä vastaajia. Tästä syystä tulosten tarkastelussa kiinnitettiin huomiota lukumääriin ja prosenttiosuuksiin, jotta voitiin vertailla kohderyhmiä luotettavasti keskenään. Tutkimuksen näkökulmana oli tarkastella asiantuntijaorganisaatioita ja tähän saatiin hyvä vertauskuva muista organisaatioista. Tutkimuksessa vertailtiin asiantuntijaorganisaatioita ja muita organisaatioita keskenään.

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus vaatii perusteellista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla on usein mahdollista tehdä yleistyksiä ilmiöistä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia monimutkaisia tilastollisia riippuvuussuhteita. Otoksen avulla kerätään havaintoja tutkittavasta ilmiöstä. Otoksen tulee edustaa perusjoukkoa, joka viittaa tutkittavan ilmiön koko populaatioon. Analysoitavaa aineistoa käsitellään tilastollisin menetelmin ja tämä edellyttää luotettavia havaintoyksiköitä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa lasketaan määriä, joka edellyttää hyvää määrällistä otosta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein tiedonkeruumenetelmänä strukturoituja tai avoimia kysymyksiä. (Kananen 2011, 16–19.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tutkittava ilmiö ja siihen vaikuttavat tekijät. Tutkittavan ilmiön ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvitettyä, tutkitaan näiden väliset riippuvuussuhteet. Tutkimus voi tarjota hyvän kuvauksen ilmiölle. Kvalitatiivinen tutkimus sopii tilanteisiin, jossa ilmiöstä ei tiedetä, halutaan luoda uusia teorioita ja hypoteeseja, halutaan ilmiöstä syvällinen näkemys tai hyvä kuvaus. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii toimimaan uusien mallien ja teorioiden pohjana. Kvalitatiivinen tutkimus on joustavampi kuin kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus epäonnistuu, jos tutkimusasetelmassa ei onnistuta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa ja edetä tilanteen mukaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetään usein haastatteluita, tekstianalyysyjä ja havaintoja. (Kananen 2011, 15–17.)

Valitsin kvantitatiivisen tutkimuksen, koska tämän avulla voidaan selvittää määrällinen tutkimuskysymys. Tutkimuksen ilmiöstä saatiin suuntaa antavia päätelmiä otoksen koon ansiosta. Strukturoitu verkkokysely sopi hyvin tiedonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen, koska sain kaiken tarvitsemi tiedon nopeasti. Monivalintakysymyksillä tarkoitetaan valmiita vastausvaihtoehtoja eli strukturoituja kysymyksiä (Kananen 2011, 30). Tiedonkeruun tavoitteena oli saada perusjoukolta

havaintoja ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Strukturoitu kysely oli nopea keino saada vastaajien havaintoja ja kokemuksia ilmiöstä, joka myös mahdollisti nopealla aikataululla aineistoon perehtymisen. Haastatteluiden tekeminen olisi vienyt liikaa aikaa ja se olisi voinut vähentää osallistujien määrää. Yksi keskeinen tekijä vastaajien määrässä oli anonymiteetin säilyttäminen, sillä kiusatut eivät välttämättä halua kertoa kokemuksistaan omalla nimellä ja kasvoilla.

## 4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutus alkoi ongelmien ja tavoitteiden asettamisella. Pääongelman selvittämistä varten loin alaongelmat, jotka jaettiin viiteen eri teemaan (ks. taulukko 1). Loin kyselylomakkeen, jonka avulla saatiin vastaus tutkimuksen pääongelmaan. Kyselylomake koostui 20 kysymyksestä, jotka olivat pääosin monivalintakysymyksiä. Lisäksi osaan kysymyksistä oli mahdollisuus antaa avoin vastaus. Vastaukset saatua siirryin tulosten tarkasteluun ja aineiston analysointiin. Tutkimustulokset saatua tarkastelin päätuloksia ja tein johtopäätökset näistä. Tutkimus päättyi tavoitteeseen pääsyyn eli saatiin vastaus tutkimuksen pääongelmaan.

Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui verkkokysely, koska tämä mahdollisti nopean tiedonkeruun ja aineiston käsittelyn heti kyselyajan päätyttyä. Kyselyn vastausaika oli 2 viikkoa ja se toteutettiin 31.1.2024–14.2.2024 välisenä aikana. Kysely toteutettiin anonymisti ja kyselyn linkkiä jaettiin sosiaalisessa mediassa. Käytössä oli LinkedIn, Instagram, Facebook ja Snapchat. Valitsin alustat kokemuksi, aktiivisen käyttäjäkunnan sekä tarjolla olevien analytiikkatyökalujen perusteella. Alustoja valitessani pyrin miettimään, miten voisin tavoittaa mahdollisimman laajan joukon vastaajia eri ikäryhmistä.

Kyselyn julkaisun yhteydessä käytettiin saateviestiä (liite 2), jonka tarkoituksena oli motivoida vastaajia ja tarjota taustatietoa tutkimuksesta. Usein vastaajat tekevät päätöksen kyselyyn vastaamisesta saateviestin perusteella (Heikkilä 2008, 61). Saateviestiin sisällytettiin tutkimuksen aihe ja lyhyt kuvaus kyselystä, jossa mainittiin muun muassa odotettu vastaamisen kesto ja kyselyn anonyymi toteutustapa. Lisäksi kyselyn alussa annettiin selkeät ohjeet vastaamiseen ja avattiin kyselyn rakenne selkeyttääkseen sen kulkua. Alussa selitettiin myös, mitä tarkoitetaan asiantuntijaorganisaatioilla, sillä käsite ei välttämättä ole kaikille tuttu.

## 4.3 Aineiston analysointi

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitettiin prosenttiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Tutkimus tehtiin strukturoidulla Webropol-verkkokyselyllä, jonka tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeen (liite 1) avulla. Kyselyssä oli myös kvalitatiivisia avoimia kysymyksiä, jotta vastaaja pystyi antamaan yksityiskohtaisempaa kuvausta vastaukseensa, jos valmiit vastausvaihtoehdot eivät täysin vastanneet hänen kokemustaan kiusaamistilanteesta.

Analysointimenetelmänä käytettiin aineiston rakennetta kuvaavia lukumääriä ja prosenttiosuuksia sekä ristiintaulukointeja. Ristiintaulukointeja tehtiin, koska kyselyn muuttujat ovat nominaaliasteikollisia muuttujia. Näille tehtiin soveltuva tilastollinen merkitsevyydestä Khiin neliötesti, mutta ne eivät antaneet tilastollista merkitsevyyttä voimaan millekään tarkasteltavalle muuttujaparille.

Tutkimusaineiston analysoinnissa hyödynnettiin Webropol-raportointityökalua ja Professional Statistics -osiota. Näiden avulla pystyttiin vertailemaan asiantuntijaorganisaatioita ja muita organisaatioita keskenään ja tekemään johtopäätöksiä saatujen tulosten perusteella. Webropol-raportointityökalu laski kuviin lukumäärät ja prosenttiluvut, jotka auttoivat aineiston analysoinnissa. Tutkimuksen kysely toteutettiin Webropol-työkalulla, joten kaikki data siirtyi automaattisesti raportointityökaluun. Tämä nopeutti aineiston analysointia huomattavasti.

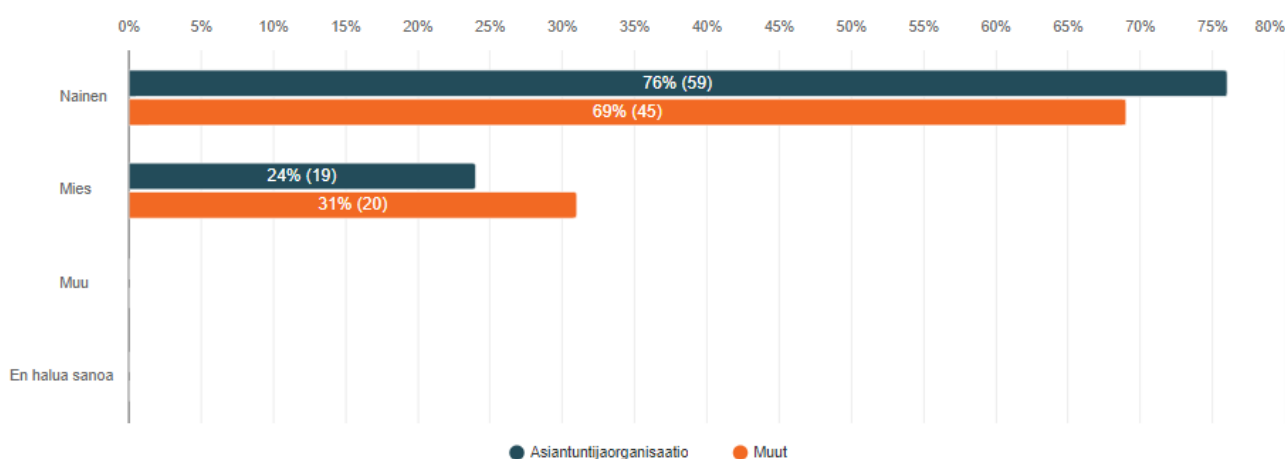
## 5 Empiirisen tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tuloksia. Kappaleessa käydään ensin läpi vastaajien taustaprofiilit, jonka jälkeen käydään läpi tutkimuksen tulokset alaongelmien mukaisessa järjestyksessä. Kysymykset olivat pääosin monivalintakysymyksiä, joista vastaajat saivat valita itselleen sopivan vaihtoehdon. Tietyissä kysymyksissä oli mahdollisuus antaa vapaamuotoinen vastaus vaihtoehtojen jälkeen avoimeen vastauskenttään.

### 5.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi 146 henkilöä, joista 78 oli asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleviä ja 65 oli muissa organisaatioissa työskenteleviä henkilöitä. Vastaajista 3 ei osannut sanoa, työskentelevätkö he asiantuntijaorganisaatiossa vai ei. Tutkimuksessa voitiin hyvin vertailla eroja asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien ja muissa organisaatioissa työskentelevien välillä, koska vastaajia oli lähestulkoon yhtä paljon. Ikäluokkien ja sukupuolten välisissä vertailuissa prosenttiyksikön huomioiminen oli merkittävä laadullisen tarkastelun kannalta.

Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien naisten osuus oli 59 (76 %) ja miesten osuus oli 19 (24 %). Muissa organisaatioissa työskentelevien naisten osuus oli 45 (69 %) ja miesten osuus oli 20 (31 %). Vastaajista naisia oli huomattavasti enemmän kuin miehiä. Vastausvaihtoehtoina sukupuoli kysymykseen oli nainen, mies, muu ja en halua sanoa. Kaikki vastaajista olivat joko naisia tai miehiä. (Kuva 1.)

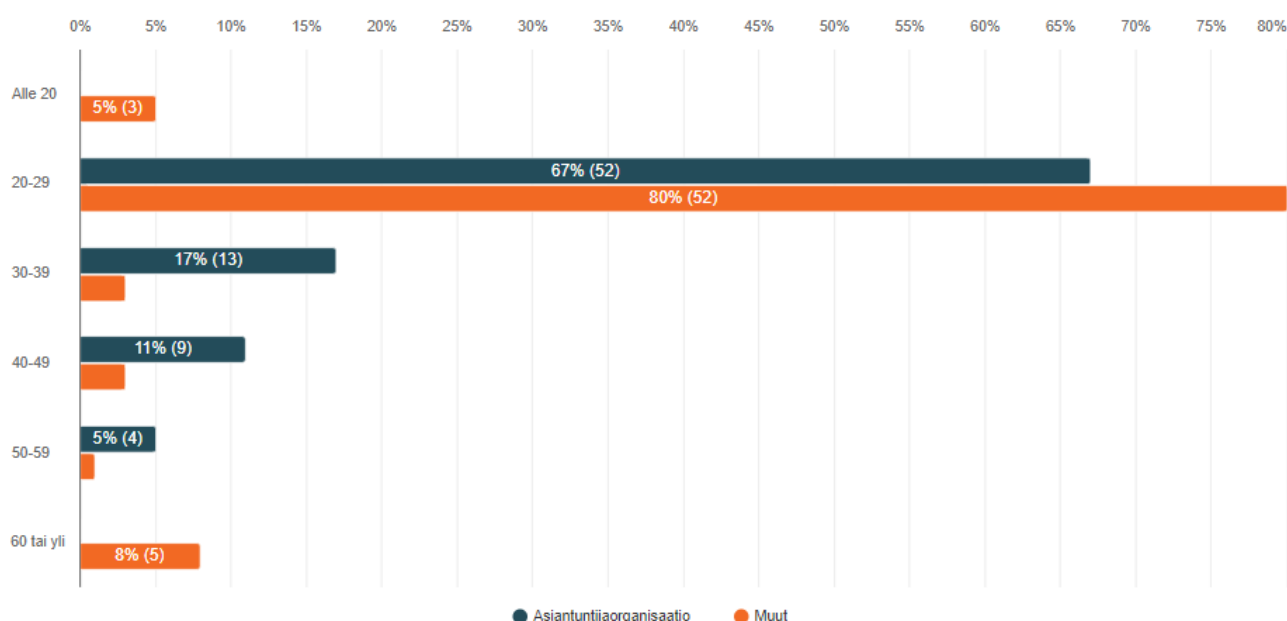


Kuva 1. Vastaajien sukupuoli

Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien osuus 20–29-vuotiaista oli 52 (67 %) ja muissa organisaatioissa työskentelevien osuus oli 52 (80 %). Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien osuus 30–39-vuotiaista oli 13 (17 %) ja muissa organisaatioissa 2 (3 %).

Asiantuntijaorganisaatioissa työskenteli 40–49-vuotiaista 9 (11 %) ja muissa organisaatioissa 2 (3 %). Asiantuntijaorganisaatioissa työskenteli 50–59-vuotiaista 4 (5 %) ja muissa organisaatioissa 1 (2 %). (Kuva 2.)

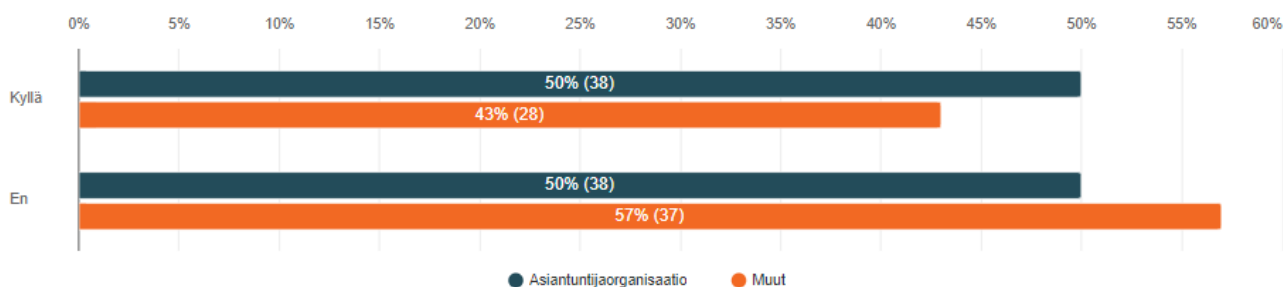
Vastaajista enemmistö oli 20–29-vuotiaita. Enemmistö 30–59-vuotiaista vastaajista työskenteli asiantuntijaorganisaatioissa. Muissa organisaatioissa työskenteleviä alle 20-vuotiaita vastaajia oli 3 (5 %) ja yli 59-vuotiaita oli 5 (8 %). Asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleviä alle 20-vuotiaita ja yli 59-vuotiaita ei ollut. Alle 20-vuotiaiden osalta tähän voi vaikuttaa täysi-ikäisyys, joka vaaditaan useassa asiantuntijaorganisaatioissa. Yli 59-vuotiaiden vastaajien osalta tähän voi vaikuttaa eläkkeelle jääminen. (Kuva 2.)



Kuva 2. Vastaajien ikä

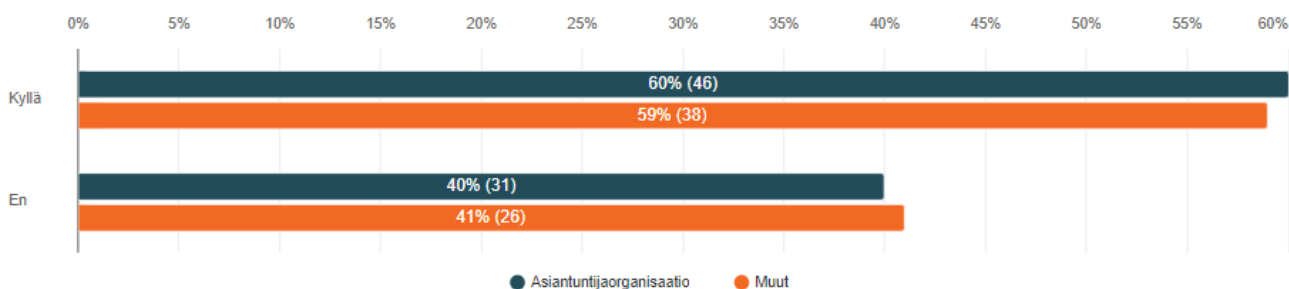
## 5.2 Koettu ja havaittu työpaikkakiusaaminen

Kyselyn alussa tiedusteltiin, olivatko vastaajat itse kokeneet työpaikkakiusaamista esihenkilön tai johdon suunnasta. Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 38 (50 %) vastasivat kyllä ja 38 (50 %) vastasivat ei. Muissa organisaatioissa työskentelevistä vastaajista 28 (43 %) vastasivat kyllä ja 37 (57 %) vastasivat ei. Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevät olivat vastausten perusteella kokeneet enemmän työpaikkakiusaamista esihenkilön ja johdon suunnasta kuin muissa organisaatioissa työskentelevät. (Kuva 3.)



Kuva 3. Vastaajaan kohdistuva työpaikkakiusaaminen

Toisena kiusaamiseen liittyvänä kysymyksenä tiedusteltiin, olivatko vastaajat havainneet toiseen henkilöön kohdistuvaa työpaikkakiusaamista esihenkilön tai johdon suunnasta. Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 46 (60 %) vastasivat kyllä ja 31 (40 %) vastasivat ei. Muissa organisaatioissa työskentelevistä vastaajista 38 (59 %) vastasivat kyllä ja 26 (41 %) vastasivat ei. Prosenttiosuuksia ja lukumääriä verratessa tulokset olivat lähestulkoon samat. Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien vastausmäärä oli isompi kuin muissa organisaatioissa työskentelevien, joten tästä syystä prosenttiyksiköt on hyvä huomioida. (Kuva 4.)

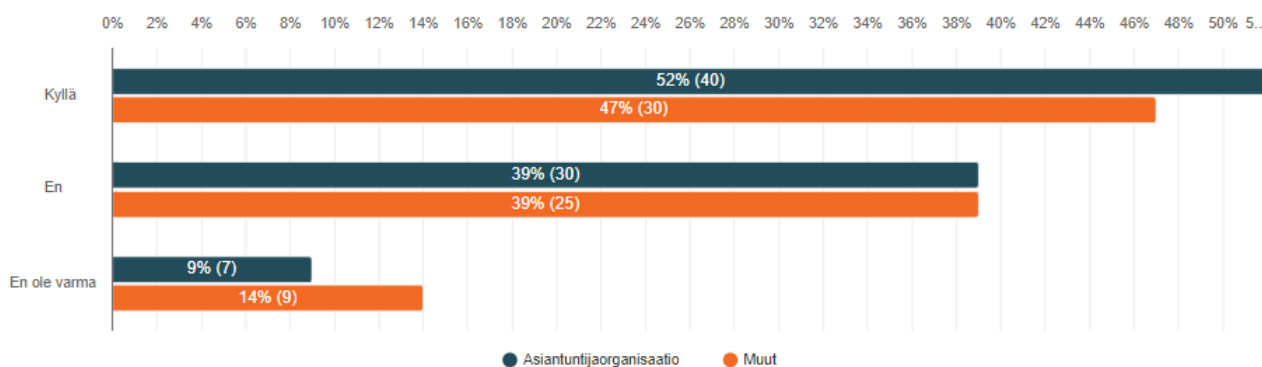


Kuva 4. Havaittu työpaikkakiusaaminen

### 5.3 Henkinen väkivalta

Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 40 (52 %) ovat kokeneet tai havainneet henkistä väkivaltaa esihenkilön ja johdon suunnasta ja 30 (39 %) eivät ole. Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 7 (9 %) eivät ole varmoja, ovatko he kokeneet tai havainneet henkistä väkivaltaa esihenkilön ja johdon suunnasta. Muissa organisaatioissa työskentelevistä vastaajista 30 (47 %) ovat kokeneet tai havainneet henkistä väkivaltaa esihenkilön tai johdon suunnasta ja 25 (39 %) eivät ole. Muissa organisaatioissa työskentelevistä vastaajista 9 (14 %) eivät ole varmoja ovatko he kokeneet tai havainneet henkistä väkivaltaa esihenkilön ja johdon suunnasta. (Kuva 5.)

Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien vastaajien määrä, jotka ovat kokeneet tai havainneet henkistä väkivaltaa, on kaikista suurin. Prosenttiosuuksia ja lukumääriä tarkastellessa ero muissa organisaatioissa työskenteleviin vastaajiin ei ole kovin suuri. Henkistä väkivaltaa kokeneiden tai havainneiden määrä on suurempi kuin niiden, jotka eivät ole kokeneet tai havainneet henkistä väkivaltaa. (Kuva 5.)



Kuva 5. Koettu tai havaittu henkinen väkivalta

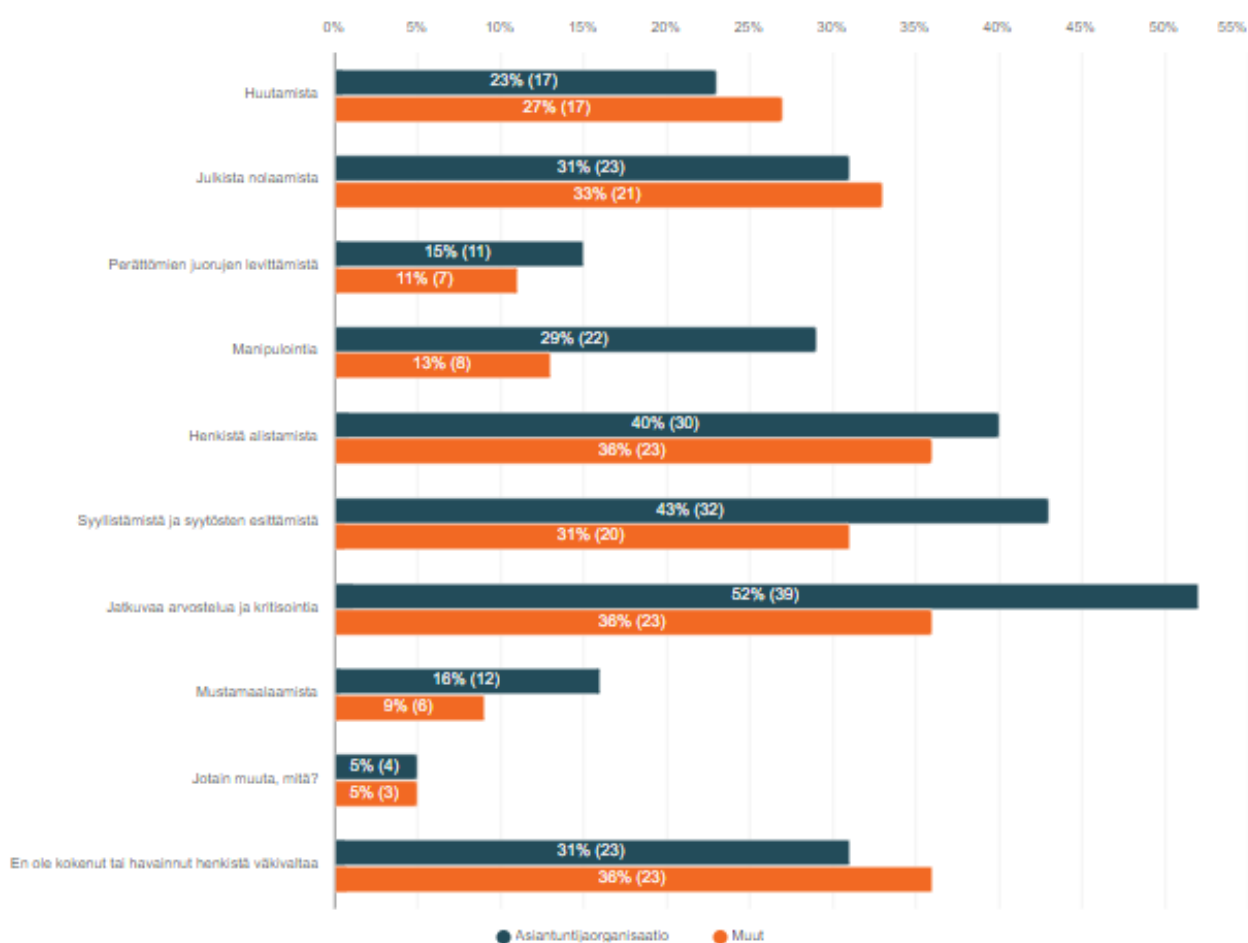
Minkälaista henkistä väkivaltaa vastaajat ovat kokeneet esihenkilön ja johdon suunnasta? Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 17 (23 %) ovat kokeneet tai havainneet huutamista. Vastaajista 23 (31 %) ovat kokeneet tai havainneet julkista nolaamista. Vastaajista 11 (15 %) ovat kokeneet tai havainneet perättömien juorujen levittämistä. Vastaajista 22 (29 %) ovat kokeneet tai havainneet manipulointia. Vastaajista 30 (40 %) ovat kokeneet tai havainneet henkistä alistamista. Vastaajista 32 (43 %) ovat kokeneet tai havainneet syyllistämistä ja syytösten esittämistä. Vastaajista 39 (52 %) ovat kokeneet tai havainneet jatkuvaa arvostelua ja kritisointia. Vastaajista 12 (16 %) ovat kokeneet tai havainneet mustamaalaamista ja 23 (31 %) vastaajista eivät ole kokeneet tai havainneet henkistä väkivaltaa. (Kuva 6.)

Muissa organisaatioissa työskentelevistä vastaajista 17 (27 %) ovat kokeneet tai havainneet huutamista. Vastaajista 21 (33 %) ovat kokeneet tai havainneet julkista nolaamista. Vastaajista 7 (11 %) ovat kokeneet tai havainneet perättömien juorujen levittämistä. Vastaajista 8 (13 %) ovat kokeneet tai havainneet manipulointia. Vastaajista 23 (36 %) ovat kokeneet tai havainneet henkistä alistamista. Vastaajista 20 (31 %) ovat kokeneet tai havainneet syyllistämistä ja syytösten esittämistä. Vastaajista 23 (36 %) ovat kokeneet tai havainneet jatkuvaa arvostelua ja kritisointia. Vastaajista 6 (9 %) ovat kokeneet tai havainneet mustamaalaamista ja 23 (36 %) vastaajista eivät ole kokeneet tai havainneet henkistä väkivaltaa. (Kuva 6.)

Avoimeen vastauskenttään vastasi asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 4 (5 %) ja muissa organisaatioissa työskentelevistä vastaajista 3 (5 %). Vastaukset näihin olivat,

uhkailua, ”stalkkerointia”, pelolla johtamista, rasismia, esihenkilön raivoamista usein työntekijöille, sukupuoleen liittyvää syrjintää/aliarviointia ja oman näkökulman/kokemuksen huomioimatta jättämistä. (Kuva 6.)

Asiantuntijaorganisaatioissa on ilmennyt eniten jatkuvaa arvostelua ja kritisointia. Muissa organisaatioissa on ilmennyt eniten henkistä alistamista sekä jatkuvaa arvostelua ja kritisointia. Henkistä väkivaltaa ei ole ilmennyt yhtä paljon muissa organisaatioissa kuin asiantuntijaorganisaatioissa. Erot eivät kuitenkaan ole kovin suuria näiden välillä. Avoimeen vastauskenttään tulleet vastaukset sopivat myös valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, mutta näitä on avattu enemmän tai kerrottu eri tavalla. (Kuva 6.)



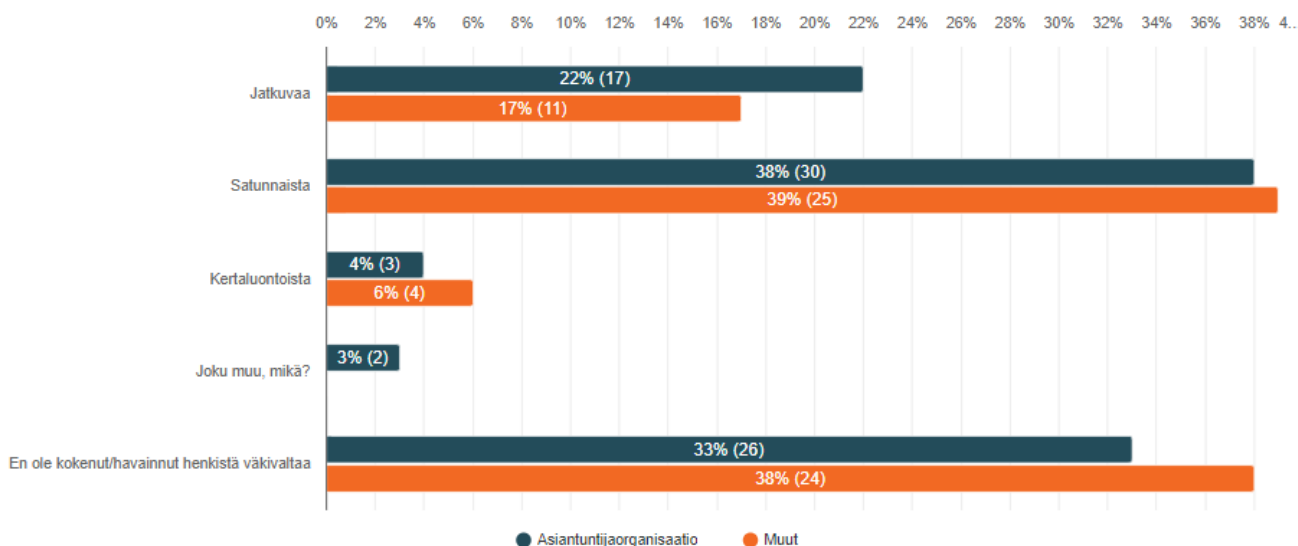
Kuva 6. Koettuja tai havaittuja henkisen väkivallan muotoja

Kuinka toistuvaa henkinen väkivalta on esihenkilön ja johdon suunnasta? Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 17 (22 %) olivat sitä mieltä, että henkinen väkivalta on jatkuvaa. Vastaajista 30 (38 %) olivat sitä mieltä, että henkinen väkivalta on satunnaista. Vastaajista 3 (4 %) olivat sitä mieltä, että henkinen väkivalta on kertaluontoista. Vastaajista 26 (33 %) eivät ole

kokeneet tai havainneet henkistä väkivaltaa. Enemmistö oli sitä mieltä, että henkinen väkivalta on satunnaista. (Kuva 7.)

Muissa organisaatioissa työskentelevistä vastaajista 11 (17 %) olivat sitä mieltä, että henkinen väkivalta on jatkuvaa. Vastaajista 25 (39 %) olivat sitä mieltä, että henkinen väkivalta on satunnaista. Vastaajista 4 (6 %) olivat sitä mieltä, että henkinen väkivalta on kertaluontoista. Vastaajista 24 (38 %) eivät ole kokeneet tai havainneet henkistä väkivaltaa. Enemmistö oli sitä mieltä, että henkinen väkivalta on satunnaista. Erot asiantuntijaorganisaatioissa ja muissa organisaatioissa työskentelevien välillä on prosenttiosuuksia sekä lukumääriä tarkastellessa hyvin pieniä. Enemmistö asiantuntijaorganisaatioissa ja muissa organisaatioissa vastasivat, että henkinen väkivalta on satunnaista. Eroavaisuudet eivät ole suuria asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden organisaatioiden välillä. (Kuva 7.)

Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 2 (3 %) vastasivat avoimeen vastauskenttään. Ensimmäinen henkilö vastasi, että hän oli kokenut henkistä väkivaltaa entisessä työpaikassaan, mutta ei enää nykyisessä. Toinen vastasi, että hänellä oli ollut kokemuksia henkisestä väkivallasta 25 vuotta sitten. (Kuva 7.)



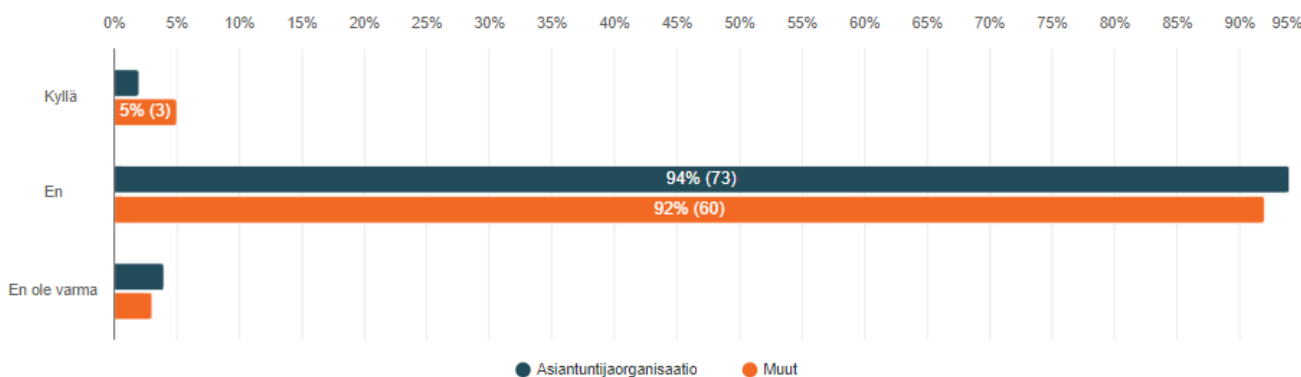
Kuva 7. Henkisen väkivallan toistuvuus

Palkkikuvasta 5 nähdään, että asiantuntijaorganisaatioissa esiintyi 5 prosenttiyksikköä enemmän henkistä väkivaltaa verrattuna muihin organisaatioihin. Henkinen väkivalta on vastausten perusteella jatkuvampaa asiantuntijaorganisaatioissa kuin muissa organisaatioissa. Asiantuntijaorganisaatioissa ja muissa organisaatioissa satunnainen henkinen väkivalta sai melkein yhtä paljon

vastauksia. Ero näiden välillä oli 1 prosenttiyksikkö. Kertaluontoinen henkinen väkivalta on vastausten perusteella yleisempää muissa organisaatioissa kuin asiantuntijaorganisaatioissa. Tämä on molemmissa kuitenkin vähäistä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että henkinen väkivalta on yleensä satunnaista asiantuntijaorganisaatioissa sekä muissa organisaatioissa.

#### 5.4 Fyysinen väkivalta

Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 2 (3 %) ovat kokeneet fyysistä väkivaltaa esihenkilön tai johdon suunnasta ja 73 (94 %) eivät ole. Vastaajista 3 (4 %) eivät ole varmoja ovatko he kokeneet fyysistä väkivaltaa vai ei. Muissa organisaatioissa työskentelevistä vastaajista 3 (5 %) ovat kokeneet fyysistä väkivaltaa ja 60 (92 %) eivät ole. Vastaajista 2 (3 %) eivät ole varmoja ovatko he kokeneet fyysistä väkivaltaa vai eivät. Lähestulkoon kaikki vastasivat, että eivät ole kokeneet fyysistä väkivaltaa. Vastausten perusteella muissa organisaatioissa on enemmän fyysistä väkivaltaa kuin asiantuntijaorganisaatioissa. Prosenttiosuuksia ja lukumääriä tarkastellessa erot ovat hyvin pieniä asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden organisaatioiden välillä. (Kuva 8.)



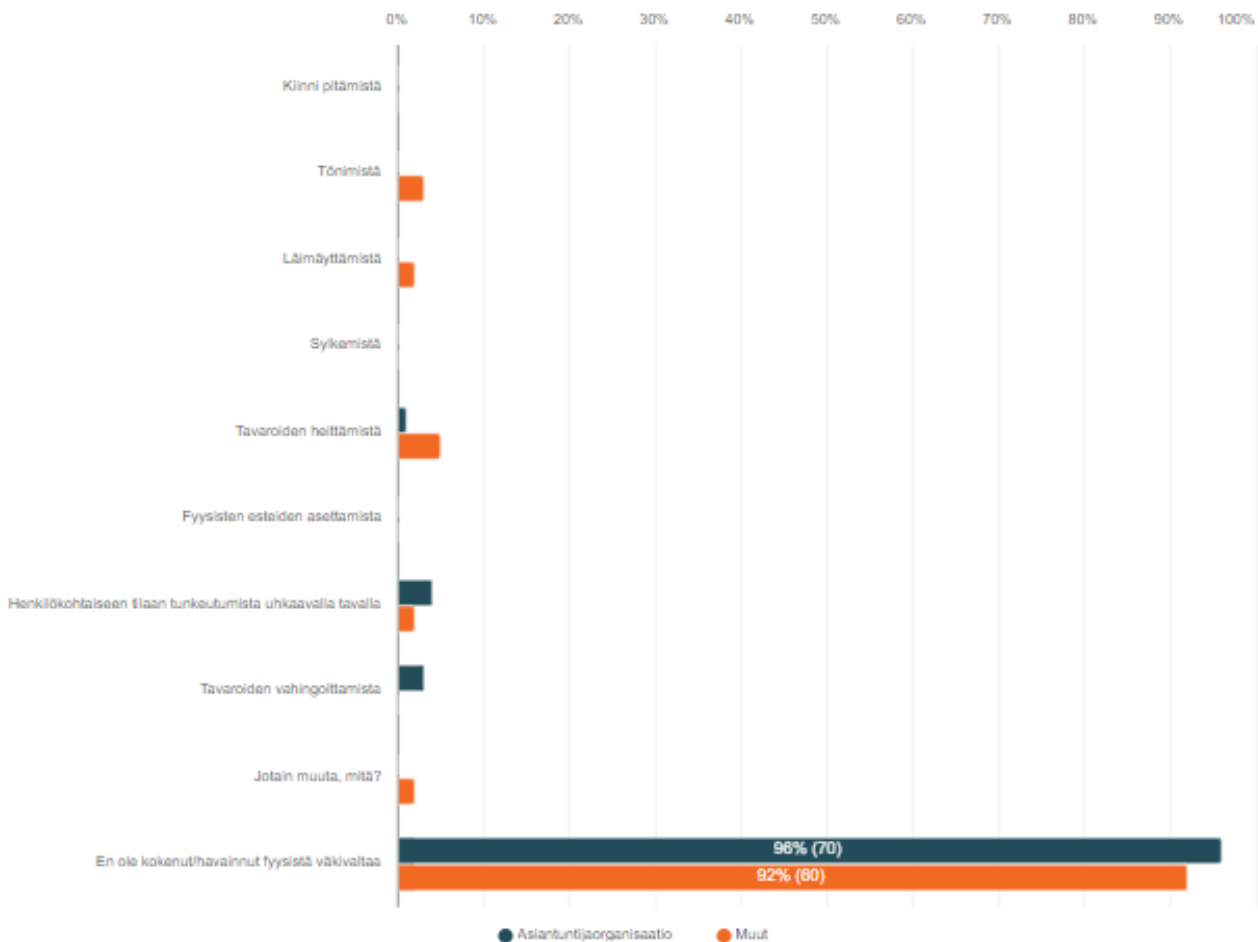
Kuva 8. Koettu tai havaittu fyysinen väkivalta

Minkälaista fyysistä väkivaltaa vastaajat ovat kokeneet esihenkilön ja johdon suunnasta? Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 1 (1 %) on kokenut tai havainnut tavaroiden heittämistä. Vastaajista 3 (4 %) ovat kokeneet tai havainneet henkilökohtaiseen tilaan tunkeutumista uhkaavalla tavalla. Vastaajista 2 (3 %) ovat kokeneet tai havainneet tavaroiden vahingoittamista. Loput 70 (96 %) vastasivat, että eivät ole kokeneet tai havainneet fyysistä väkivaltaa. (Kuva 9.)

Muissa organisaatioissa työskentelevistä vastaajista 2 (3 %) ovat kokeneet tai havainneet tönnemistä. Vastaajista 1 (3 %) on kokenut tai havainnut läimäyttämistä. Vastaajista 3 (5 %) ovat kokeneet tai havainneet tavaroiden heittämistä. Vastaajista 1 (2 %) on kokenut tai havainnut henkilökohtaiseen tilaan tunkeutumista uhkaavalla tavalla. Loput 60 (92 %) vastasivat, että eivät ole kokeneet tai havainneet fyysistä väkivaltaa. Muista organisaatioista tuli 1 (2 %) vastaus avoimeen

vastauskenttään. Henkilö vastasi, että hän oli todistanut tilanteen, jossa esihenkilöiden välinen konflikti oli eskaloitunut fyysiseksi. (Kuva 9.)

Fyysinen väkivalta on hyvin vähäistä asiantuntijaorganisaatioissa sekä muissa organisaatioissa. Erot asiantuntijaorganisaatioiden sekä muiden organisaatioiden välillä ovat todella pienet. Avoi-  
meen vastauskenttään tullut vastaus sopii valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, mutta tämä on kerrottu eri tavalla. (Kuva 9.)

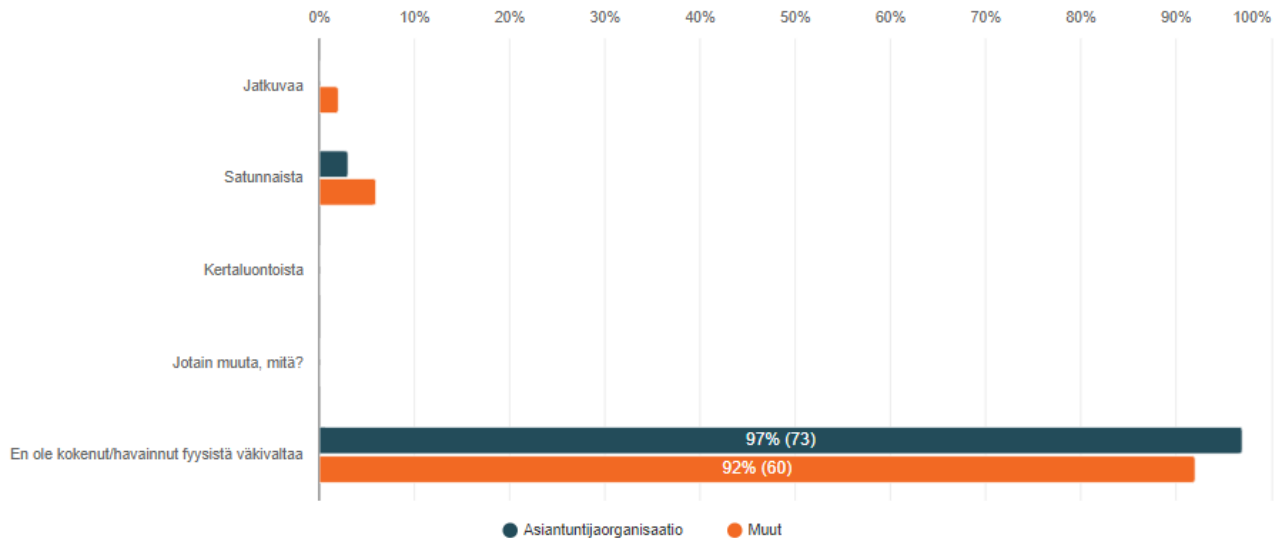


Kuva 9. Koettuja tai havaittuja fyysisen väkivallan muotoja

Kuinka toistuvaa fyysinen väkivalta on esihenkilön ja johdon suunnasta? Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 2 (3 %) vastasivat, että fyysinen väkivalta on satunnaista. Vastaajista 73 (97 %) eivät ole kokeneet tai havainneet fyysistä väkivaltaa. Enemmistö asiantuntijaorganisaatioissa vastasi, että eivät ole kokeneet tai havainneet fyysistä väkivaltaa. Enemmistö vastasi, että fyysinen väkivalta on satunnaista. (Kuva 10.)

Muista organisaatioista 1 (2 %) vastasi, että fyysinen väkivalta on jatkuvaa ja 4 (6 %) vastasivat, että satunnaista. Vastaajista 60 (92 %) eivät ole kokeneet tai havainneet fyysistä väkivaltaa.

Enemmistö muissa organisaatioissa vastasi, että eivät ole kokeneet tai havainneet fyysistä väkivaltaa. Enemmistö muissa organisaatioissa vastasi, että fyysinen väkivalta on jatkuvaa. Erot ovat pieniä asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden organisaatioiden välillä. (Kuva 10.)



Kuva 10. Fyysisen väkivallan toistuvuus

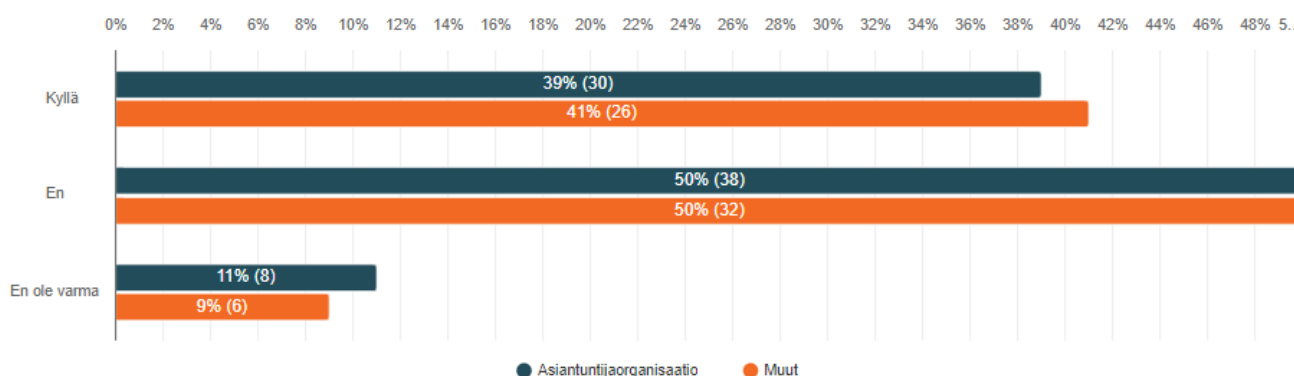
Asiantuntijaorganisaatioista kaksi vastaajaa koki fyysisen väkivallan satunnaisena ja kiusaamis-  
muotojen perusteella tämä liittyy tavaroiden heittelyyn, vahingoittamiseen tai henkilökohtaiseen ti-  
laan tunkeutumiseen uhkaavalla tavalla. Muissa organisaatioissa fyysisen väkivallan muodot liitty-  
vät enemmän työntekijän fyysiseen satuttamiseen ja tämä on ollut joko jatkuvaa tai satunnaista.  
Asiantuntijaorganisaatioissa fyysistä väkivaltaa ei suoraan kohdistettu työntekijään, niin kuin  
muissa organisaatioissa on tehty. Suurin osa kaikista vastaajista eivät ole kokeneet tai havainneet  
fyysistä väkivaltaa, joten tämä on hyvin vähäistä.

Fyysistä väkivaltaa tapahtuu vähän työpaikoilla. Ero koetusta ja havaitusta fyysisestä väkivallasta  
asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden organisaatioiden välillä on 1 prosenttiyksikkö. Fyysisen vä-  
kivallan osalta kaikki kyselyn kiusaamismuodot eivät ole saaneet vastauksia. Vastauksia tuli enin-  
tään kolmelta henkilöltä, niihin kiusaamismuotoihin, jotka saivat vastauksia.

## 5.5 Häirintä

Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 30 (39 %) ovat kokeneet tai havainneet  
häirintää esihenkilön tai johdon suunnasta ja 38 (50 %) eivät ole. Vastaajista 8 (11 %) eivät ole var-  
moja ovatko he kokeneet tai havainneet häirintää. Muissa organisaatioissa työskentelevistä vas-  
taajista 26 (41 %) ovat kokeneet tai havainneet häirintää ja 32 (50 %) eivät ole. Vastaajista 6 (9 %)  
eivät ole varmoja ovatko he kokeneet tai havainneet häirintää. Erot ovat pieniä

asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden organisaatioiden välillä. Vastaajista enemmistö ei ole kokenut tai havainnut häirintää esihenkilön ja johdon suunnasta. (Kuva 11.)



Kuva 11. Koettu tai havaittu häirintä

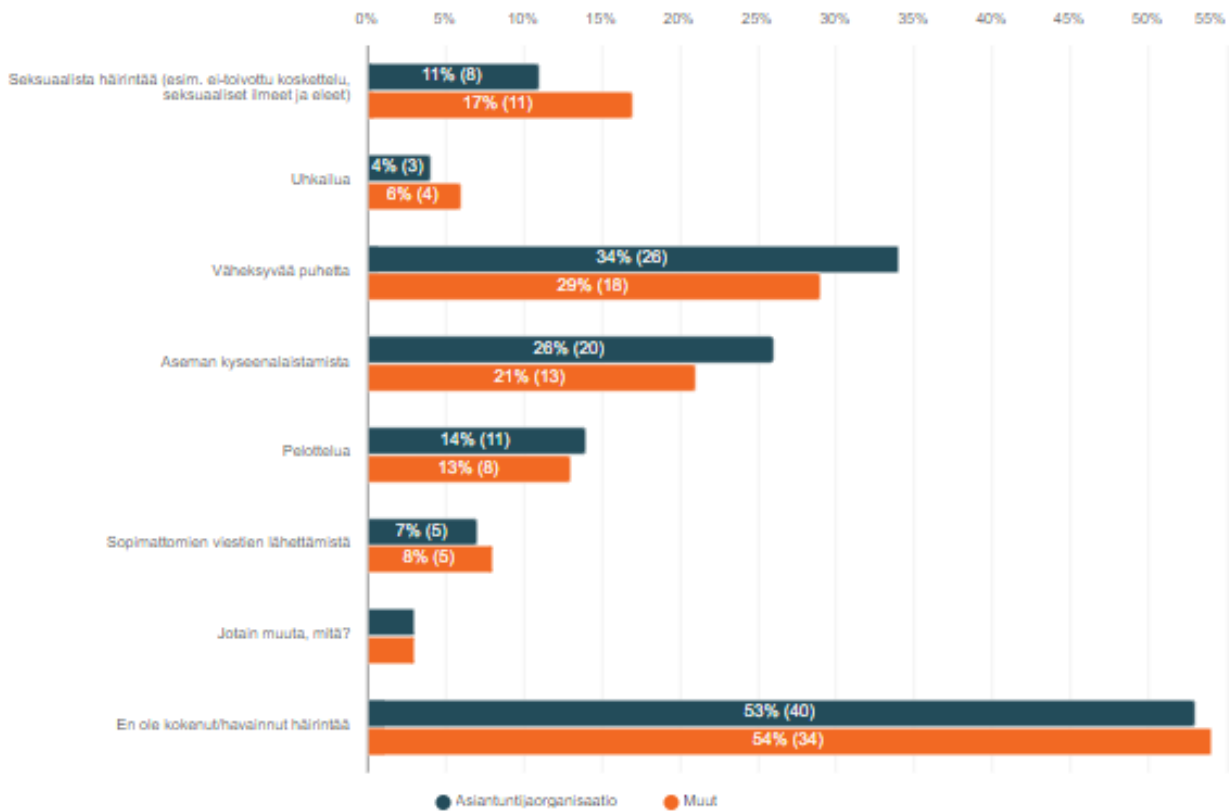
Minkälaista häirintää vastaajat ovat kokeneet tai havainneet esihenkilön ja johdon suunnasta? Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 8 (11 %) ovat kokeneet tai havainneet seksuaalista häirintää. Vastaajista 3 (4 %) ovat kokeneet tai havainneet uhkailua. Vastaajista 26 (34 %) ovat kokeneet tai havainneet väheksyvää puhetta. Vastaajista 20 (26 %) ovat kokeneet tai havainneet aseman kyseenalaistamista. Vastaajista 11 (14 %) ovat kokeneet tai havainneet pelottelua. Vastaajista 5 (7 %) ovat kokeneet tai havainneet sopimattomien viestien lähettämistä. Vastaajista 40 (53 %) eivät ole kokeneet tai havainneet häirintää. (Kuva 12.)

Muissa organisaatioissa työskentelevistä vastaajista 11 (17 %) ovat kokeneet tai havainneet seksuaalista häirintää. Vastaajista 4 (6 %) ovat kokeneet tai havainneet uhkailua. Vastaajista 18 (29 %) ovat kokeneet tai havainneet väheksyvää puhetta. Vastaajista 13 (21 %) ovat kokeneet tai havainneet aseman kyseenalaistamista. Vastaajista 8 (13 %) ovat kokeneet tai havainneet pelottelua. Vastaajista 5 (8 %) ovat kokeneet tai havainneet sopimattomien viestien lähettämistä. Vastaajista 34 (54 %) eivät ole kokeneet tai havainneet häirintää. (Kuva 12.)

Avoimen vastauskenttä vaihtoehdon valitsi asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 2 (3 %) ja muissa organisaatioissa työskentelevistä vastaajista 2 (3 %). Vain kolme henkilöä antoi kirjalliset vastaukset, joissa mainittiin, sopimattomia kommentteja ulkonäköön liittyen, seksuaalisuhteellisia puheluita ja ammattitaidon väheksymistä ja kyseenalaistamista. (Kuva 12.)

Enemmistö asiantuntijaorganisaatioissa vastasi, että eivät ole kokeneet tai havainneet häirintää. Häirinnän muodoista eniten vastauksia sai väheksyvä puhe. Enemmistö muista organisaatioista vastasi, että eivät ole kokeneet tai havainneet häirintää. Häirinnän muodoista eniten vastauksia sai väheksyvä puhe. Erot ovat pieniä häirinnän osalta asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden

organisaatioiden välillä. Avoimeen vastauskenttään tulleet vastaukset sopivat myös valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. Kokemuksia ja havaintoja on tarkennettu tai kerrottu eri tavalla. (Kuva 12.)

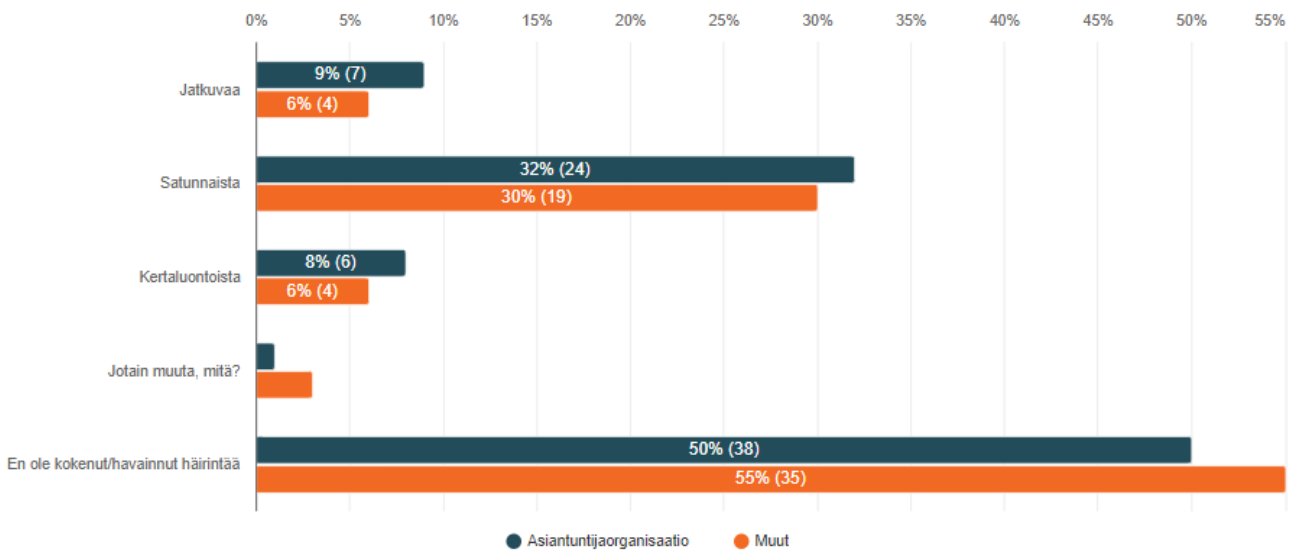


Kuva 12. Koettuja tai havaittuja häirinnän muotoja

Kuinka toistuvaa häirintä on esihenkilön ja johdon suunnasta? Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 7 (9 %) vastasivat, että häirintä on jatkuvaa. Vastaajista 24 (32 %) vastasivat, että häirintä on satunnaista. Vastaajista 6 (8 %) vastasivat, että häirintä on kertaluontoista. Vastaajista 38 (50 %) eivät ole kokeneet tai havainneet häirintää. Muissa organisaatioissa työskentelevistä vastaajista 4 (6 %) vastasivat, että häirintä on jatkuvaa. Vastaajista 19 (30 %) vastasivat, että häirintä on satunnaista. Vastaajista 4 (6 %) vastasivat, että häirintä on kertaluontoista. Vastaajista 35 (55 %) eivät ole kokeneet tai havainneet häirintää. (Kuva 13.)

Avoimeen vastauskenttään asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastasi 1 (1 %) ja muilta organisaatioilta 2 (3 %). Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevä henkilö vastasi, että häirintä on ollut joskus viikoittaista. Muussa organisaatiossa työskentelevistä ensimmäinen vastasi, että häirintää on ollut pari kertaa ja toinen vastasi, että häirintä on ollut satunnaista, mutta asia tuli päätökseen kyseisen esihenkilön irtisanomisella. Erot asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden

organisaatioiden välillä ovat pienet. Enemmistö molemmissa vastasi, että eivät ole kokeneet tai havainneet häirintää. Eniten vastauksia toistuvuuden muodoista sai satunnaisuus. (Kuva 13.)

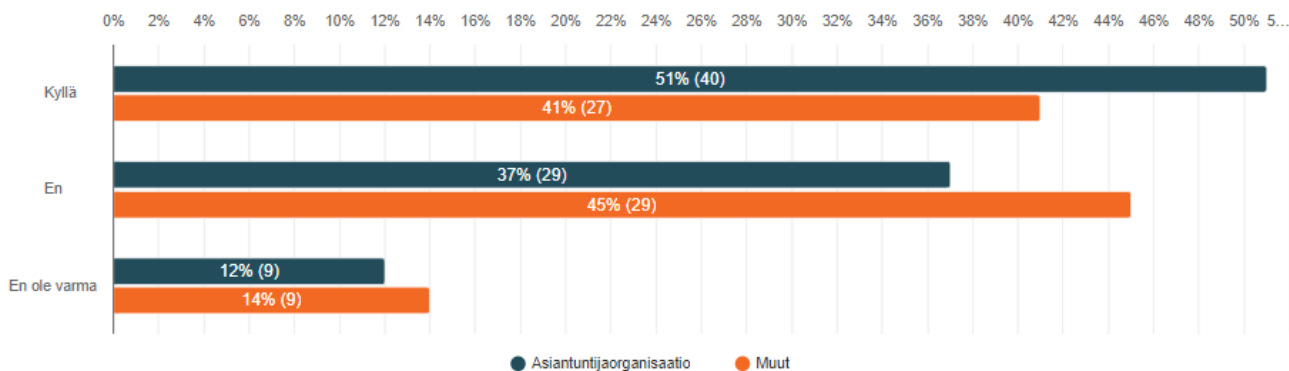


Kuva 13. Häirinnän toistuvuus

Häirintää oli asiantuntijaorganisaatioissa ja muissa organisaatioissa lähestulkoon yhtä paljon. Ero näiden välillä on 2 prosenttiyksikköä. Asiantuntijaorganisaatioissa 39 % on kokenut häirintää ja muissa organisaatioissa 41 % on kokenut häirintää. Häirintä on siis kohtalaisen yleistä työpaikoilla. Prosenttiosuuksia ja lukumääriä tarkastellessa häirinnän kiusaamismuodoilla ei ole paljoa eroavaisuuksia asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden organisaatioiden välillä. Kaikki häirinnän muodot saivat vastauksia ja muodoista eniten vastauksia sai väheksyvät puheet. Häirinnän toistuvuus prosenttiyksiköissä on lähestulkoon sama asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden organisaatioiden välillä.

## 5.6 Syrjintä

Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 40 (51 %) ovat kokeneet tai havainneet syrjintää esihenkilön ja johdon suunnasta ja 29 (37 %) eivät ole. Vastaajista 9 (12 %) eivät ole varmoja ovatko he kokeneet tai havainneet syrjintää. Muissa organisaatioissa työskentelevistä vastaajista 27 (41 %) ovat kokeneet tai havainneet syrjintää esihenkilön ja johdon suunnasta ja 29 (45 %) eivät ole. Vastaajista 9 (14 %) eivät ole varmoja ovatko he kokeneet tai havainneet syrjintää. Asiantuntijaorganisaatioissa on enemmän syrjintää kuin muissa organisaatioissa. Ero syrjintää kokeneista ja havainneista on 10 prosenttiyksikköä asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden organisaatioiden välillä, joten tämä ei ole kovin suuri. (Kuva 14.)

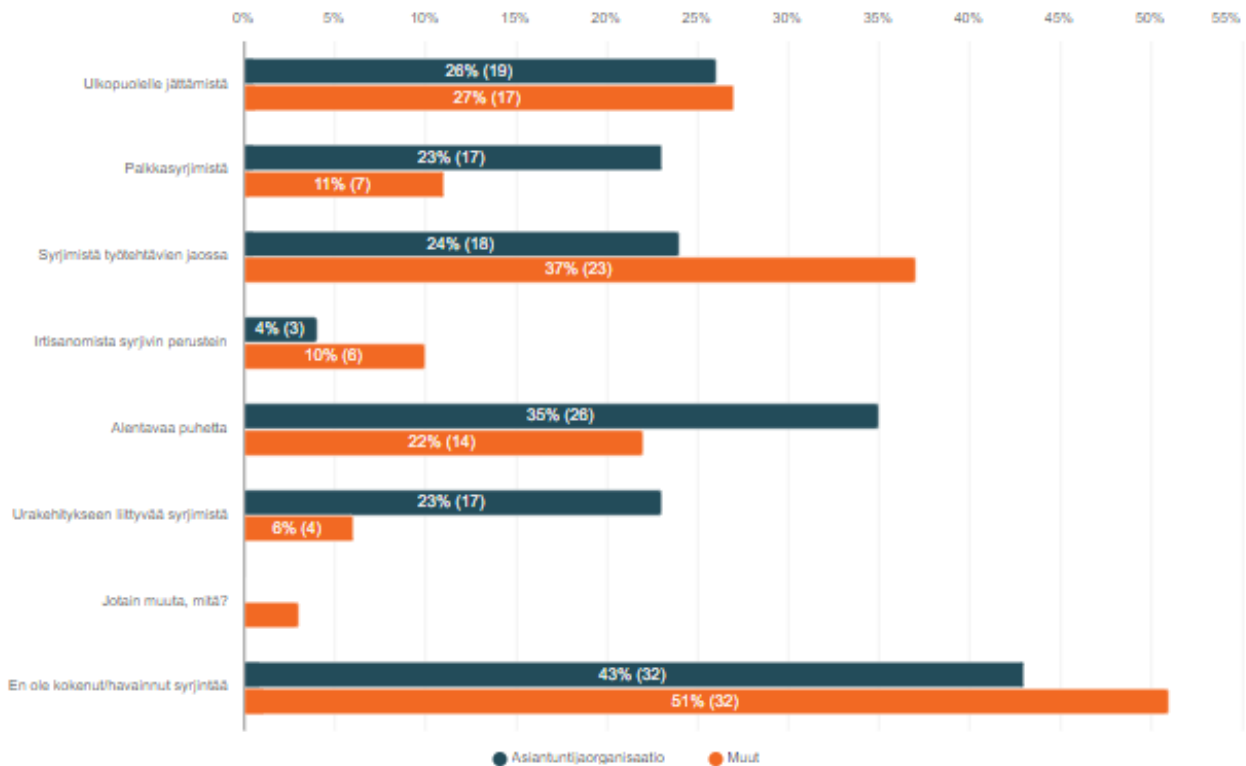


Kuva 14. Koettu tai havaittu syrjintä

Minkälaista syrjintää vastaajat ovat kokeneet esihenkilön ja johdon suunnasta? Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 19 (26 %) ovat kokeneet tai havainneet ulkopuolelle jättämistä. Vastaajista 17 (23 %) ovat kokeneet tai havainneet palkkasyrjintää. Vastaajista 18 (24 %) ovat kokeneet tai havainneet syrjintää työtehtävien jaossa. Vastaajista 3 (4 %) ovat kokeneet tai havainneet irtisanomista syrjivän perustein. Vastaajista 26 (35 %) ovat kokeneet tai havainneet alentavaa puhetta. Vastaajista 17 (23 %) ovat kokeneet tai havainneet urakehitykseen liittyvää syrjintää. Vastaajista 32 (43 %) eivät ole kokeneet tai havainneet syrjintää. (Kuva 15.)

Muissa organisaatioissa työskentelevistä vastaajista 17 (27 %) ovat kokeneet tai havainneet ulkopuolelle jättämistä. Vastaajista 7 (11 %) ovat kokeneet tai havainneet palkkasyrjintää. Vastaajista 23 (37 %) ovat kokeneet tai havainneet syrjintää työtehtävien jaossa. Vastaajista 6 (10 %) ovat kokeneet tai havainneet irtisanomista syrjivän perustein. Vastaajista 14 (22 %) ovat kokeneet tai havainneet alentavaa puhetta. Vastaajista 4 (6 %) ovat kokeneet tai havainneet urakehitykseen liittyvää syrjintää. Vastaajista 32 (51 %) eivät ole kokeneet tai havainneet syrjintää. Avoimeen vastauskenttään tuli muissa organisaatioissa työskentelevistä 2 (3 %) vastausta. Ensimmäinen vastaus oli, ettei hakijaa valittu ulkonäön perusteella, ja toinen oli rasismi. (Kuva 15.)

Asiantuntijaorganisaatioissa enemmistö vastasi, että eivät ole kokeneet tai havainneet syrjintää. Syrjinnän muodoista enemmistö vastasi kokeneensa tai havainneensa alentavaa puhetta. Muissa organisaatioissa enemmistö vastasi, että eivät ole kokeneet tai havainneet syrjintää. Syrjinnän muodoista enemmistö vastasi kokeneensa tai havainneensa syrjintää työtehtävien jaossa. Avoimeen vastauskenttään tulleet vastaukset sopivat myös valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. Vastaajat halusivat kertoa kokemuksensa tarkemmin. (Kuva 15.)

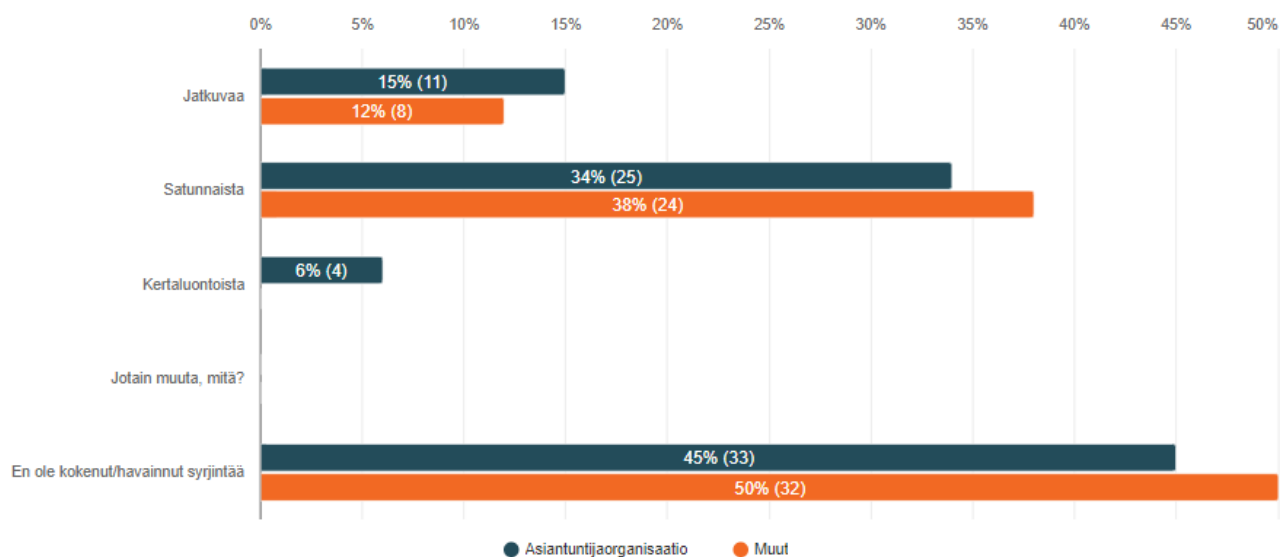


Kuva 15. Koettuja tai havaittuja syrjinnän muotoja

Kuinka toistuvaa syrjintä on ollut esihenkilön ja johdon suunnasta? Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 11 (15 %) olivat sitä mieltä, että syrjintä on jatkuvaa. Vastaajista 25 (34 %) olivat sitä mieltä, että syrjintä on satunnaista. Vastaajista 4 (6 %) olivat sitä mieltä, että syrjintä on kertaluontoista. Vastaajista 33 (45 %) eivät ole kokeneet tai havainneet syrjintää. Enemmistö asiantuntijaorganisaatioissa vastasi, että eivät ole kokeneet tai havainneet syrjintää esihenkilön ja johdon suunnasta. (Kuva 16.)

Muissa organisaatioissa työskentelevistä vastaajista 8 (12 %) olivat sitä mieltä, että syrjintä on jatkuvaa. Vastaajista 24 (38 %) olivat sitä mieltä, että syrjintä on satunnaista. Vastaajista 32 (50 %) eivät ole kokeneet tai havainneet syrjintää. Enemmistö muissa organisaatioissa vastasi, että eivät ole kokeneet tai havainneet syrjintää esihenkilön ja johdon suunnasta. (Kuva 16.)

Eniten vastauksia toistuvuuden muodosta sai satunnaisuus. Muissa organisaatioissa työskentelevät eivät ole kokeneet kertaluontoista syrjintää, toisin kuin asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevät vastaajat. Prosenttiosuuksia ja lukumääriä tarkastellessa erot ovat pieniä asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden organisaatioiden välillä. (Kuva 16.)



Kuva 16. Syrjinnän toistuvuus

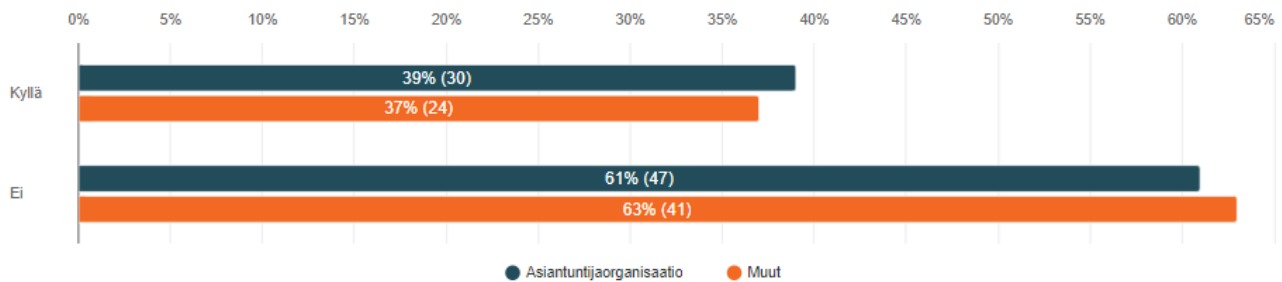
Palkkikuvasta 14 nähdään, että syrjintää on ilmennyt 10 prosenttiyksikköä enemmän asiantuntijaorganisaatioissa kuin muissa organisaatioissa. On kuitenkin otettava huomioon, että asiantuntijaorganisaatioissa oli 13 vastaajaa enemmän kuin muissa organisaatioissa. Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 33 (45 %) eivät ole kokeneet tai havainneet syrjintää. Yli puolet kaikista vastaajista ovat kokeneet tai havainneet syrjintää. Syrjintää tapahtuu todella paljon ja toistuvuusksymykseen enemmistö asiantuntijaorganisaatioista ja muista organisaatioista vastasi, että syrjintä on satunnaista. Työpaikkakiusaamisen muodoista syrjinnällä on suurimmat eroavaisuudet asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden organisaatioiden välillä. Ulkopuolelle jättäminen on ainoa syrjinnän muoto, jossa vastauksia on melkein yhtä paljon.

## 5.7 Sairauslomat ja irtisanoutumiset

Onko työpaikalla koettu tai havaittu sairauslomia esihenkilön tai johdon suunnasta tapahtuneen kiusaamisen seurauksena? Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 30 (39 %) vastasivat, että työpaikalla on ollut kyseisiä tapauksia ja 47 (61 %) vastasivat, että tapauksia ei ole ollut. Muissa organisaatioissa työskentelevistä vastaajista 24 (37 %) vastasivat, että työpaikalla on ollut tapauksia ja 41 (63 %) vastasivat, että tapauksia ei ole ollut. (Kuva 17.)

Kaikista vastaajista enemmistö vastasi, että eivät ole kokeneet tai havainneet sairauslomia. Asiantuntijaorganisaatioissa on ollut sairauslomatapauksia enemmän kuin muissa organisaatioissa. Erot ovat todella pienet asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden organisaatioiden välillä. (Kuva 17.) Sairauslomat ovat usein kiusatun keino selviytyä kiusaamistilanteista (Tehrani & Tehrani, N. 2012, 23). Sairauslomien määrä kertoo työpaikkakiusaamisen vakavuudesta ja siitä, että kiusatut ovat

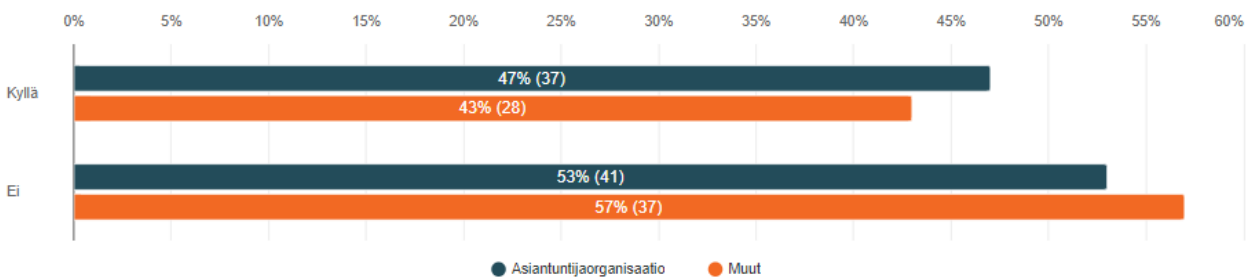
työkyvyttömiä kokemansa kiusaamisen seurauksena. Tämän jälkeen ainoa selviytymiskeino on sairauslomalle jääminen.



Kuva 17. Sairauslomat

Onko työpaikalla koettu tai havaittu irtisanoutumisia esihenkilön tai johdon suunnasta tapahtuneen kiusaamisen seurauksena? Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 37 (47 %) vastasivat, että työpaikalla on ollut kyseisiä tapauksia ja vastaajista 41 (53 %) vastasivat, että tapauksia ei ole ollut. Muissa organisaatioissa työskentelevistä vastaajista 28 (43 %) vastasivat, että työpaikalla on ollut tapauksia ja vastaajista 37 (57 %) vastasivat, että tapauksia ei ole ollut. (Kuva 18.)

Kaikista vastaajista enemmistö vastasi, että he eivät ole kokeneet tai havainneet irtisanoutumisia. Asiantuntijaorganisaatioissa oli enemmän irtisanoutumisia kuin muissa organisaatioissa. Erot näiden välillä ovat kuitenkin pienet. (Kuva 18.) Irtisanoutumisia ilmenee enemmän, kun kiusaamistilanteita ei oteta vakavasti organisaatioissa ja niihin ei reagoida asianmukaisesti HR:n tai johdon toimesta (Rainivaara & Karhunen 2006, 26–30). Irtisanoutumisiin vaikuttaa myös kiusatun oma terveys, joka heikentyy kiusaamistilanteiden seurauksena (Tehrani & Tehrani, N. 2012, 23).



Kuva 18. Irtisanoutumiset

## 6 Pohdinta

Pohdinta-luvussa käydään läpi opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteet, päätulokset, johtopäätökset, kehitysehdotukset, tutkimuksen luotettavuus ja oman oppimisen arviointi. Päätulosten tarkastelu on yhteenveto koko opinnäytetyön tutkimustuloksista. Pohdinta-luvussa avataan prosessin aikana koettuja onnistumisia ja ongelmatilanteita. Käydään tarkemmin läpi, kuinka ongelmatilanteista suoriuduttiin ja kannattaisiko jatkossa tehdä jotain toisin.

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka paljon työpaikkakiusaamista ilmenee esihenkilön ja johdon suunnasta sekä minkälaista tämä on ollut. Kiusaamismuotoina tutkimuksessa tarkasteltiin henkistä väkivaltaa, fyysistä väkivaltaa, häirintää ja syrjintää. Opinnäytetyössä syvennyttiin tarkemmin kiusaamisten ilmenemismuotoihin ja näiden toistuvuuteen. Lopuksi tarkasteltiin, ovatko kiusatut jääneet sairauslomalle tai kenties irtisanoutuneet työpaikkakiusaamisen seurauksena. Tutkimuksessa tarkasteltiin asiantuntijaorganisaatioissa tapahtuvaa työpaikkakiusaamista ja sen eroavaisuuksia muihin organisaatioihin. Monet vastauksista olivat samanlaisia, mutta eroavaisuuksiakin löytyi. Kyselyn avulla saatiin hyödyllistä dataa analysointiin ja tutkimustulosten saamiseen. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin ja kaikkiin alaongelmiin saatiin vastaukset.

### 6.1 Päätulosten tarkastelu

Tässä luvussa tarkastellaan saatuja tuloksia ja niiden mahdollisia syitä ja seurauksia opinnäytetyön tietoperustan pohjalta. Lisäksi tarkastellaan eroja asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden organisaatioiden välillä. Olennaisia näkökulmia tutkimuskysymyksen kannalta tarkastellaan kunkin alaongelman osalta erikseen. Alaongelmien avulla pystytään vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymykseen. Päätulosten tarkastelussa käydään kaikki olennaiset tulokset ja ilmiöt läpi yhteenvetona.

Saatujen tulosten perusteella henkinen väkivalta oli yleisin kiusaamismuoto työpaikoilla. Asiantuntijaorganisaatioissa ilmeni eniten jatkuvaa arvostelua ja kritisointia. Muissa organisaatioissa ilmeni eniten henkistä alistamista ja jatkuvaa arvostelua sekä kritisointia. Tutkimustulosten perusteella henkinen väkivalta ilmeni usein piilevänä kiusaamisena, joka mahdollisesti vaikutti siihen, miksi henkistä väkivaltaa ilmeni eniten työpaikoilla. Työpaikkakiusaamisen ollessa avointa, siihen on helpompaa puuttua. Muun muassa työsuojeluviranomaiset seuraavat tarkasti työnantajien toimintaa ja puuttuvat tähän tarpeen mukaan.

Saatujen tulosten perusteella, fyysistä väkivaltaa ilmeni vähiten verrattuna muihin kiusaamismuotoihin. Fyysinen väkivalta oli usein avointa kiusaamista, johon on helpompaa puuttua. Tämän takia fyysistä väkivaltaa pystytään myös ehkäisemään helpommin. Asiantuntijaorganisaatioissa ilmeni eniten henkilökohtaiseen tilaan tunkeutumista uhkaavalla tavalla. Muissa organisaatioissa

työskentelevien mielestä tavaroiden heittämistä ilmeni eniten. Tämä kertoo esihenkilön tai johdon epäammattimaisesta ja sopimattomasta käytöksestä. Juutin (2018, luku 5–6) mukaan huono johtaminen voi johtaa epäterveeseen organisaatiokulttuuriin. Tämän kaltainen epäasiallinen johtamistyylili voi johtua esimerkiksi henkilökohtaisista ongelmista tai persoonallisuushäiriöistä.

Häirinnän muodoista väheksyvää puhetta ilmeni eniten asiantuntijaorganisaatioissa sekä muissa organisaatioissa. Noin 40 % kaikista vastaajista kokivat tai havaitsivat häirintää ja suurin osa koki häirinnän satunnaisena. Prosenttiosuuksia tarkastellessa muissa organisaatioissa on koettu ja havaittu enemmän häirintää kuin asiantuntijaorganisaatioissa. Ero näiden välillä on vain 1 prosenttiyksikkö. Häirinnän muodoissa eroavaisuudet asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien ja muissa organisaatioissa työskentelevien välillä oli vähäiset.

Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevät kokivat syrjinnän muodoista eniten alentavaa puhetta ja muissa organisaatioissa eniten syrjimistä työtehtävien jaossa. Kehusmaan (2011, 208) mukaan kilpailu työntekijöiden välillä on yleistynyt. Suorituskulttuuri ja kiire valtaavat työnteon, jonka takia työntekijät voivat kokea epäreiluutta muun muassa työtehtävien jaossa. Kaikki nämä ongelmat aiheuttavat puutteita organisoinnissa ja johtamisessa. Työsuojelu.fi (s.a. a.) kertoo väheksyvän puheen olevan jatkuvaa toimintaa ja tämä voi johtaa terveyden vaarantumiseen.

Asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden organisaatioiden väliset erot eivät ole tilastollisesti merkittäviä. Asiantuntijaorganisaatioissa ilmeni 7 prosenttiyksikköä enemmän havaittua ja 1 prosenttiyksikköä enemmän koettua työpaikkakiusaamista kuin muissa organisaatioissa. Kiusaamismuodoissa oli eroavaisuuksia, jotka voidaan selkeästi jaotella asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden organisaatioiden välillä. Prosenttiosuuksia tarkastellessa asiantuntijaorganisaatioissa henkistä väkivaltaa ja syrjintää oli enemmän kuin muissa organisaatioissa. Fyysistä väkivaltaa ja häirintää oli taas enemmän muissa organisaatioissa kuin asiantuntijaorganisaatioissa.

Asiantuntijaorganisaatioissa irtisanoutumisia oli 8 prosenttiyksikköä enemmän kuin sairauslomalle jäämistä. Muissa organisaatioissa irtisanoutumisia oli 6 prosenttiyksikköä enemmän kuin sairauslomia. Tuloksista voidaan todeta, että työntekijät ennemmin irtisanoutuivat kuin jäivät sairauslomalle. Sairauslomalta tulee aina palata takaisin töihin ja vaikka työntekijän olo olisi parempi, kiusaaminen ei ole välttämättä vähentynyt työpaikalla. Luvut organisaatioiden välillä ovat melkein yhtä suuret, joka kertoo siitä, että kiusaamistilanteet ovat yhtä vakavia ja haitallisia kaikissa organisaatioissa.

## **6.1 Johtopäätökset ja kehitysideat**

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysideat. Opinnäytetyötä suunniteltaessa olettamuksena oli, että muissa organisaatioissa tapahtuu enemmän työpaikkakiusaamista kuin asiantuntijaorganisaatioissa. Tämä oletamus perustui asiantuntijaorganisaatioiden laajaan

seurantaan eri tahojen toimesta. Tutkimus osoitti olettamuksen vääräksi, sillä asiantuntijaorganisaatioissa tapahtuu tutkimuksen perusteella enemmän työpaikkakiusaamista kuin muissa organisaatioissa.

Tutkimustuloksista voidaan huomata, että työpaikkakiusaaminen kohdistui erityisesti nuoriin 20–29-vuotiaisiin vastaajiin. Nuoret työntekijät voivat olla alttiimpia työpaikkakiusaamiselle kuin kokeneemmat työntekijät. Tästä syystä on tärkeää, että organisaatioissa koulutetaan henkilöstöä tunnistamaan ja ehkäisemään epäasiallista käytöstä. Jokaisella organisaatiolla tulisi olla toimintaohje kiusaamistilanteisiin, jotta työntekijät tietäisivät, kuinka tilanteissa tulisi toimia (Työsuojelu.fi s.a. a). Tämä edesauttaisi myös tilanteeseen puuttumista ja asian nopeaa käsittelyä. Työsuojelu.fi (s.a. d.) kertoo, että syrjintä voi johtua esimerkiksi työntekijän iästä, johon voi vaikuttaa myös nuorten työntekijöiden kokemattomuus. Ikäsyrjinnässä kohtelu ei ole tasa-arvoista, joka voi johtaa tyytymättömyyteen työyhteisössä.

Henkinen väkivalta oli tutkimustulosten perusteella yleisin kiusaamismuoto. Henkisen väkivallan ollessa piilevää kiusaamista, siihen on vaikea puuttua (Manka & Manka 2023, luku 5.4). Kiusaaja pyrkii välttämään huomiota kiusaamistilanteessa, koska kiusaamisesta voi koitua ongelmia kiusaajalle. Kiusaamistilanteen salailu aiheuttaa organisaatiolle hankaluuksia puuttua kiusaamiseen ja tämä selittää osittain sen, miksi henkistä väkivaltaa ilmenee eniten. Kiusaamistilanteisiin puuttuminen vaatii usein kiusatun omaa aktiivisuutta (Työterveyslaitos s.a. e). Esihenkilön tai johdon ollessa kiusaajana on mentävä suoraan HR:n tai ylemmän tahon puheille ja toimia organisaation toimintaohjeen mukaisesti (ks. 3.1).

Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista 30 (39 %) tiesivät työpaikkakiusaamisen kohteena olevan henkilön jääneen sairauslomalle ja 37 (47 %) irtisanoutuneen kiusaamisen seurauksena. Tutkimustulokset kertovat työpaikkakiusaamisen vakavuudesta ja haittojen vaikutuksista. Sairauslomat ja irtisanoutumiset ovat organisaation suurimmat kuluerät, jonka takia organisaation näkökulmasta työpaikkakiusaamisen ehkäisyyn on tärkeä panostaa (Työterveyslaitos s.a. d). Työnantajan olisi hyvä ottaa huomioon työntekijän palautuminen sairauslomalta palattuaan työelämään. Työntekijästä halutaan työkykyinen ja hyvinvoiva työntekijä ja tämän edistämiseksi työnantaja voi helpottaa työkuormitusta erilaisilla toimenpiteillä. Kiusaamiseen on tärkeä tehdä selvät pelisäännöt kaikille ja lisätä seurantaa entisestään sairausloman jälkeen.

Tutkimustuloksissa ilmenneet luvut ovat suuria ottaen huomioon, että jokaisessa vastuullisessa työpaikassa tulisi olla nollatoleranssi kiusaamiselle. Kiusaamista ei saisi tapahtua vastuullisissa organisaatioissa kenenkään toimesta. (Ks. 2.6.) Kaikissa kiusaamisen muodoissa enemmistö kokee kiusaamisen satunnaisena. Tämä ei ole jatkuvaa eikä kertaluontoista. Työterveyslaitoksen (s.a. a.) mukaan jatkuva toisen henkilön epäasiallinen kohtelu on työpaikkakiusaamista, joka voi asettaa

kiusatun puolustuskyvyttömään tilaan sekä aiheuttaa hankaluuksia muiden kanssa kommunikoinnissa.

Työpaikkakiusaamista tapahtuu luultua enemmän, etenkin kun huomioidaan nykyinen määrä esihenkilön ja johdon suunnasta tapahtuneeseen työpaikkakiusaamiseen. Tässä tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan esihenkilön ja johdon suunnasta tapahtuneeseen työpaikkakiusaamiseen, mutta kiusaamista tapahtuu myös kollegoiden sekä asiakkaiden välillä. Kantolan, Hietanen-Kunwaldin ja Dotyn (2023, 561) mukaan esihenkilön ja johdon toimintamalleilla ja arvoilla on todella suuri vaikutus eettisen ilmapiirin luomisessa. Esihenkilön ja johdon käyttäytyttyä epäasiallisesti, myös muu henkilöstö voi kokea käyttäytymisen hyväksyttävänä. Epäasiallisesti käyttäytyvällä esihenkilöllä tai johdolla voi olla vaikutuksia myös työntekijöiden työmotivaatioon ja jaksamiseen.

Tutkimustuloksia voi hyödyntää käytännön työelämässä esimerkiksi työpaikkakiusaamisen ehkäisyssä. Tulosten avulla tiedetään yleisimmät kiusaamisenmuodot, joihin on tärkeä kiinnittää enemmän huomiota. Esihenkilö ja johto voi kiinnittää huomiota esimerkiksi palautekulttuuriin organisaatiossa, koska tiedetään tutkimustulosten perusteella arvostelun ja kritisoinnin olevan yleinen kiusaamismuoto. Työpaikalla järjestettävissä koulutuksissa voidaan keskittyä yleisimpiin kiusaamismuotoihin tutkimustulosten pohjalta. Tutkimustulosten perusteella tiedetään kiusaamisen olevan usein satunnaista eli kiusaaminen ei ole loppunut ensimmäiseen kertaan. Koulutuksissa on tärkeä tehdä selväksi kiusaamisen seuraukset kiusatulle sekä kiusaajalle. Työnantajan toimenpiteiden avulla voidaan ehkäistä työpaikkakiusaamista (Työsuojelu.fi s.a. a).

Jatkotutkimuksessa voisi selvittää organisaatioiden toimintaohjeiden toimivuutta sekä työntekijöiden ymmärrystä organisaation käytänteistä. Tietoperustan avulla tiedetään työnantajan velvollisuuksista ja kuinka työpaikkakiusaamista ehkäistään. Olisi mielenkiintoista tietää, kuinka tämä toteutuu organisaatioissa ja ovatko työnantajat toimineet velvollisuuksien mukaisesti. On paljon työntekijöitä, jotka eivät ole tietoisia toimintamalleista. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että toimintaohjetta ei ole luotu organisaatiossa tai sitä ei ole tuotu ilmi työntekijöille. Toimintaohje tulisi pitää perehdytyksessä ja koulutuksissa mukana, jotta tämä pysyy ihmisten tietoisuudessa.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Nämä ovat tärkeitä asioita ottaa huomioon jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, jotta työstä saadaan mahdollisimman luotettava. Työn luotettavuutta mietitään suunnitteluvaiheessa, ottamalla huomioon tutkimusmenetelmä, mittarit ja otos. (Kananen 2011, 118–121.) Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa mietittiin tutkimusongelma, jonka selvittämistä varten luotiin kysely. Kysely toteutettiin huolellisesti selkeät tavoitteet asettaen. Tavoitteisiin kuului muun muassa otoksen löytäminen ja heidän avullansa

tutkimusongelman selvittäminen. Suunnitteluvaiheessa mietittiin tutkimukseen perusjoukko, jolta saadaan sopiva otos tutkimusongelman selvittämistä varten. Kyselyyn vastasi 146 henkilöä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Validiteetilla tutkitaan ja mitataan tutkimusongelman kannalta oikeita asioita. Validiteetti kertoo tutkimuksen pätevyydestä. Validiteetti saadaan käyttämällä oikeita tutkimusmenetelmiä ja mittareita sekä mittaamalla oikeita asioita. (Kananen 2011, 118–121.) Validiteetin avulla voidaan selvittää, onko tutkimuksen aikana saatu vastaus tutkimusongelmaan. Tähän vaikuttaa kyselyn onnistuminen eli voidaanko kyselystä saaduilla vastauksilla ratkaista tutkimusongelma. Validiutta voi olla hankala tarkastella jälkikäteen. (Heikkilä 2008, 186.)

Tutkimuksen kyselystä saatiin vastaus tutkimusongelmaan käyttämällä sopivaa tutkimusmenetelmää, mittareita ja otosta. Tutkimuksen kyselyssä onnistuttiin ja tämän avulla ratkaistiin tutkimusongelma. Kyselyä testattiin useaan otteeseen ennen tämän julkaisemista, jotta voitiin varmistua kyselyn laadusta ja toimivuudesta. Kyselyn alussa selitettiin hyödylliset termit auki, jotta kaikilla olisi samat lähtökohdat kyselyyn vastaamiseen termien osalta. Kyselyn rakennetta avattiin myös alussa, jotta vastaajan olisi helpompi hahmottaa kyselyn kulku. Tutkimusongelman kannalta mitattiin oikeita asioita ja nämä selvitettiin tutkimuksen alaongelmien avulla. Näistä syistä voidaan todeta, että tutkimus on validi.

Reliabiliteetilla tutkitaan ja mitataan tutkimustulosten pysyvyyttä. Reliabiliteetin pysyvyydellä tarkoitetaan tulosten toistuvuutta. Tulokset eivät ole sattumanvaraisia, jos toistaessa tutkimuksen saadaan jatkuvasti samat tulokset. (Kananen 2011, 118–121.) Reliabiliteetti määritellään korrelaatio-kertoimen avulla eli tutkittavaa asiaa mitataan useammalla eri kysymyksellä ja tehdään tästä korrelaatio. Näin saadaan selville tutkimuksen reliabiliteetti. Reliabiliteettia voidaan tarkastella myös jälkikäteen. Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa muun muassa tutkimuksen otos. Mitä suurempi otos, sitä parempi reliabiliteetti. Pienet otokset voivat johtaa sattumanvaraisempiin tuloksiin. (Heikkilä 2008, 187.)

Opinnäytetyön tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä oikean kohderyhmän vuoksi. Tutkimuksen kohderyhmään vaikutettiin kyselyn avulla. Kyselyyn vastasi henkilöitä, jotka työskentelevät asiantuntijaorganisaatioissa sekä muissa organisaatioissa. Koko perusjoukon kokoon nähden otos on pieni, koska ei voitu tavoittaa kaikkia asiantuntijaorganisaatioissa sekä muissa organisaatioissa työskenteleviä henkilöitä. Tutkimuksen reliabiliteetti olisi parempi, jos tutkimuksen otos olisi ollut isompi ja ikäluokkien väliset erot tasaisempia.

Tutkimuksen luotettavuudessa tulee ottaa huomioon vastaajien ikähaarukka, joka painottuu enemmän nuoriin 20–29-vuotiaisiin vastaajiin. Tämän vuoksi yleisimmät kiusaamismuodot näyttäytyvät

ennemmin nuorten kuin vanhempien vastaajien keskuudessa. Tulokset ovat vain suuntaa antavia, koska vanhempien ikäluokkien määrä on huomattavasti pienempi kuin nuorten ikäluokkien. Luotettavuudessa on myös huomioitava se, että tutkimuksessa tutkittiin tällä hetkellä asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleviä henkilöitä. Se ei kuitenkaan tarkoita, että henkilö ei olisi joskus työskennellyt asiantuntijaorganisaatioissa. On luotettava siihen, että vastaajat ovat vastanneet johdonmukaisesti läpi kyselyn, joko asiantuntijaorganisaation tai muun organisaation näkökulmasta.

### 6.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aihe oli itselle mieluisa, sillä työskentelen alalla, jossa henkilöstön hyvinvointi ja työpaikkakiusaaminen ovat hyvin ajankohtaisia aiheita. Olen opinnäytetyötä tehdessäni laajentanut ymmärrystäni yleisesti työpaikkakiusaamisesta ja siihen liittyvistä vastuualueista. Olen tämän yhteydessä oppinut asioita, joihin organisaatioiden olisi tärkeä kiinnittää huomiota. Ammatillista kehitystäni varten kiinnitin erityisesti huomiota HR:n vastuualueisiin, vastuullisuuteen ja lainsäädännöllisiin asioihin. Tiesin entuudestaan paljon eri toimijoiden vastuualueista työni puolesta, mutta tietoperustan kirjoittaminen vahvisti tietämystäni entisestään.

Opinnäytetyösuunnitelman jälkeen oli helppo lähteä työstämään tietoperustaa. Tietoperustan kirjoittaminen vei suurimman osan ajasta. Kirjojen ja artikkeleiden lukeminen oli työlästä, mutta lopulta palkitsevaa. Tiedon löytäminen ja jatkuva eteneminen motivoi prosessin aikana. Aiheeseen perehdyttyäni loin kyselyn tutkimukselle. Vastaukset saatuaani, lähdin analysoimaan ja vertailemaan tuloksia. Tulosten tarkastelu oli todella mielenkiintoista, sillä luvut yllättivät minut täysin. Empiiristä osuutta oli huomattavasti nopeampi ja helpompi työstää.

Olen kehittänyt tiedonhakutaitojani merkittävästi tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Olen käyttänyt eri hakumenetelmiä ja tietokantoja, jotka ovat laajentaneet tiedonhakutaitojani. Olen tutkinut paljon vertaisarvioituja artikkeleita ja vertaillut näitä muihin lähdemateriaaleihin. Tämä on kehittänyt lähdekriittisyyttäni. Tietoperustan kirjoittaminen vei eniten aikaa ja erityisesti kansainvälisten lähteiden etsiminen tuotti hieman haasteita. Kansainvälisten lähteiden määrä oli rajallinen, joka hankaloitti potentiaalisten lähteiden löytämistä. Kävin useita kirjoja ja artikkeleita läpi tuloksetta, mutta sinnikkäällä työskentelyllä sain kattavan määrän lähteitä tietoperustaani varten.

Olen tutkimuksen aikana tutustunut erilaisiin tutkimusmenetelmiin ja tutkimusprosesseihin. Ymmärrykseni syventyi erityisesti kvantitatiivisten tutkimusten tekemisestä, sillä tämä valikoitui työni tutkimusmenetelmäksi. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tuli myös tutuksi tutkimusmenetelmän valintavaiheessa. Hyödynsin kyselyssä Webropol-työkalua ja hallitsen tämän käytön kiittävästi. Webropol-työkalun opettelu ja hahmottaminen vei aikaa, mutta sain tehtyä hyvän ja selkeän

kyselylomakkeen tämän avulla. Kyselylomakkeen tekoon hyödynsin Haaga-Helian menetelmäpajoja ja sain hyviä vinkkejä kyselyn rakenteeseen liittyen.

Olen tyytyväinen omaan työskentelyyni opinnäytetyöprosessin aikana. Sain priorisoitua aikani opinnäytetyön tekoon ja työskentely pysyi mielekkäänä. Työni valmistui realistisesti suunnitellussa aikataulussa ja etenin opinnäytetyösuunnitelman mukaisesti. Osaamiseni kehittyi niin työn aiheesta kuin myös tutkimustyön tekemisestä. Olen kehittänyt kirjoitustaitojani ja noudattanut kirjoittaessani Haaga-Helian pitkän raportointiohjeen mallia. Ammatillinen osaamiseni on kehittynyt paljon opinnäytetyöprosessin aikana ja aion hyödyntää opittuja asioita työelämässä. Koen opinnäytetyöprosessin olleen todella kasvattava kokemus.

## Lähteet

Autio, R. 2022. Häirintä ja kuormittuminen: Työnantajan velvoitteet käytännönläheisesti. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.1.2024.

Faulx, D., Delvaux, S. & Brun, J. 2009. Psychological Harassment in the Workplace: Case-Study and Building of a New Analysis Model. *Relations industrielles (Québec, Québec)*, 64, 2, s. 286–306.

Feijó, F. R., Gräf, D. D., Pearce, N. & Fassa, A. G. 2019. Risk Factors for Workplace Bullying: A Systematic Review. *International journal of environmental research and public health*, 16, 11, s. 1945.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Juuti, P. 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.1.2024.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kantola, J., Hietanen-Kunwald, P. & Doty, A. 2023. Organisaatioiden eettinen infrastruktuuri konfliktien johtamisen suunnannäyttäjänä. *Hallinnon Tutkimus*, 42, 5, s. 560–577.

Kavasto, A. & Mattinen, K. 2020. Keskeiset työnantajavelvoitteet yrityskoon mukaan. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.2.2024.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.1.2024.

Koho, A. 2013. Vaikuttava työterveystoiminta: Opas yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyöhön. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 31.1.2024.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Luong, A. D. & Green, C. A. 2023. Mental Health and Harassment in the Workplace. *Journal of emergency nursing*, 49, 3, s. 341–344.

Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.1.2024.

- Mehiläinen s.a. Kiusaaminen ja henkinen väkivalta. Luettavissa: <https://www.mehilainen.fi/mielen-terveys/kiusaaminen-ja-henkinen-vakivalta>. Luettu: 7.9.2023.
- Meriläinen, M. 2019. Peruskoulunopettajien kokema työpaikkakiusaaminen, jaksaminen ja työpaikan vaihtohalukkuus. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87108/46035>. Luettu: 6.1.2024.
- Mundbjerg Eriksen, T. L., Hogh, A. & Hansen, Å. M. 2016. Long-term consequences of workplace bullying on sickness absence. *Labour economics*, 43, s. 129–150.
- Nieminen, K. 2005. Tasa-arvolaki työsuhteessa. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.1.2024.
- Opinnäytetyökoordinaattorit 2022. Raportointiohje pitkille raporteille ja opinnäytetyölle. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: [https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2022-01/raportointiohje\\_pitkille\\_raporteille\\_ja\\_opinnaytetoille\\_2022.pdf](https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2022-01/raportointiohje_pitkille_raporteille_ja_opinnaytetoille_2022.pdf). Luettu: 8.3.2024.
- Osier, C. 2021. Workplace Bullying: Nature, Consequences, and Recommended Policies. *Journal of organizational psychology*, 21, 2, s. 70–95.
- Partio s.a. Kiusaamisen tunnistaminen. Luettavissa: <https://www.partio.fi/lippukunnille/lippukunnanjohtaminen/toiminnan-turvallisuus/mukavasti-yhdessa/kiusaamisen-tunnistaminen/>. Luettu: 20.12.2023.
- Pyykkönen, M. 2017. Häirintä ja syrjintä työpaikalla: Ennaltaehkäisy, tunnistaminen ja selvittäminen. Edita. Helsinki.
- Rainivaara, S. & Karhunen, S. 2006. Näkökulmia koulun ja työpaikan kiusaamissuhteisiin. *Prologi*, 2, 1, s. 8–40.
- Rikoslaki 19.12.1889/39.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. & Tuikka, S. 2011. Haitallinen johtamisviestintä. Kiusaaminen johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteessa. *Aikuiskasvatus*, 31, 2, s. 120–127.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja: miten hallitsen nämä kaksi roolia? 2. painos. WSOY. Porvoo.
- Skurnik-Järvinen, H. 2013. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet käytännönläheisesti. 2., uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.1.2024.
- Tehrani & Tehrani, N. 2012. *Workplace Bullying*. Routledge. E-kirja. Luettu: 28.1.2024.

Turtio, T. 2017. Paha johtaminen. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.1.2024.

Työsuojelu.fi s.a. a. Epäasiallinen kohtelu. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/epaasiallinen-kohtelu>. Luettu: 6.9.2023.

Työsuojelu.fi s.a. b. Työterveyshuolto. Luettavissa: <https://tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto>. Luettu: 13.1.2024.

Työsuojelu.fi s.a. c. Väkivallan uhka. Luettavissa: <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/vakivallan-uhka>. Luettu: 18.1.2024.

Työsuojelu.fi s.a. d. Yhdenvertaisuus ja syrjintä. Luettavissa: <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus>. Luettu: 22.1.2024.

Työsuojelu.fi s.a. e. Syrjintä työelämässä. Luettavissa: <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus/syrjinta>. Luettu: 22.1.2024.

Työterveyslaitos s.a. a. Työpaikkakiusaaminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyopaikkakiusaaminen>. Luettu: 6.9.2023.

Työterveyslaitos s.a. b. Tehtävät ja vastuut kiusaamistilanteessa. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyopaikkakiusaaminen/tehtavat-ja-vastuut-kiusaamistilanteessa>. Luettu: 3.1.2024.

Työterveyslaitos s.a. c. Miksi kiusaamista esiintyy? Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyopaikkakiusaaminen/miksi-kiusaamista-esiintyy>. Luettu: 11.1.2024.

Työterveyslaitos s.a. d. Kiusaamisen seuraukset. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyopaikkakiusaaminen/kiusaamisen-seuraukset>. Luettu: 11.1.2024.

Työterveyslaitos s.a. e. Toimi näin, jos koet, että sinua kiusataan. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyopaikkakiusaaminen/toimi-nain-jos-koet-etta-sinua-kiusataan>. Luettu: 14.1.2024.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

#### Esihenkilö työpaikkakiusaajana -kysely

- Kysely toteutetaan anonymisti
- Kyselyssä tarkastellaan esihenkilöä/johtoa työpaikkakiusaajana asiantuntijaorganisaatiossa
- Asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan organisaatioita, jotka koostuvat pääasiassa asiantuntijoista, jotka pyrkivät pitämään korkeaa asiantuntemustasoa ja tarjoamaan erikoistunutta apua asiakkailleen ja yhteistyökumppaneilleen (esim. pankit, rahoitusyhtiöt, konsultointiyritykset ja muut useat toimistotyöt)
- Kyselyssä tarkastellaan seuraavia kiusaamismuotoja: henkinen väkivalta, fyysinen väkivalta, häirintä ja syrjintä

#### 1. Ikä?

- Alle 20
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 tai yli

#### 2. Sukupuoli?

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua sanoa

#### 3. Oletko asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevä henkilö?

- Kyllä
- En

**4. Oletko kokenut itseesi kohdistuvaa kiusaamista esihenkilön/johdon suunnasta?**

- Kyllä  
 En

**5. Oletko havainnut toiseen henkilöön kohdistuvaa kiusaamista esihenkilön/johdon suunnasta?**

- Kyllä  
 En

Henkinen väkivalta:

**6. Oletko kokenut tai havainnut esihenkilön/johdon suunnasta henkistä väkivaltaa?**

- Kyllä  
 En  
 En ole varma

**7. Minkälaista henkistä väkivaltaa olet kokenut tai havainnut esihenkilön/johdon suunnasta?**

- Huutamista  
 Julkista nolaamista  
 Perättömien juorujen levittämistä  
 Manipulointia  
 Henkistä alistamista  
 Syyllistämistä ja syytösten esittämistä  
 Jatkuvaa arvostelua ja kritisointia  
 Mustamaalaamista  
 Jotain muuta, mitä?   
 En ole kokenut tai havainnut henkistä väkivaltaa

### 8. Kuinka toistuvaa henkinen väkivalta on?

- Jatkuvaa
- Satunnaista
- Kertaluontoista
- Joku muu, mikä?
- En ole kokenut/havainnut henkistä väkivaltaa

Fyysinen väkivalta:

### 9. Oletko kokenut tai havainnut esihenkilön/johdon suunnasta fyysistä väkivaltaa?

- Kyllä
- En
- En ole varma

### 10. Minkälaista fyysistä väkivaltaa olet kokenut tai havainnut esihenkilön/johdon suunnasta?

- Kiinni pitämistä
- Tönimistä
- Läimäyttämistä
- Sylkemistä
- Tavaroiden heittämistä
- Fyysisten esteiden asettamista
- Henkilökohtaiseen tilaan tunkeutumista uhkaavalla tavalla
- Tavaroiden vahingoittamista
- Jotain muuta, mitä?
- En ole kokenut/havainnut fyysistä väkivaltaa

**11. Kuinka toistuvaa fyysinen väkivalta on?**

- Jatkuvaa
- Satunnaista
- Kertaluontoista
- Jotain muuta, mitä?
- En ole kokenut/havainnut fyysistä väkivaltaa

Häirintä:

**12. Oletko kokenut tai havainnut esihenkilön/johdon suunnasta häirintää?**

- Kyllä
- En
- En ole varma

**13. Minkälaista häirintää olet kokenut tai havainnut esihenkilön/johdon suunnasta?**

- Seksuaalista häirintää (esim. ei-toivottu koskettelu, seksuaaliset ilmeet ja eleet)
- Uhkailua
- Väheksyvää puhetta
- Aseman kyseenalaistamista
- Pelottelua
- Sopimattomien viestien lähettämistä
- Jotain muuta, mitä?
- En ole kokenut/havainnut häirintää

**14. Kuinka toistuvaa häirintää on?**

- Jatkuvaa
- Satunnaista
- Kertaluontoista
- Jotain muuta, mitä?
- En ole kokenut/havainnut häirintää

Syrjintä:

**15. Oletko kokenut tai havainnut esihenkilön/johdon suunnasta syrjintää?**

- Kyllä
- En
- En ole varma

**16. Minkälaista syrjintää olet kokenut tai havainnut esihenkilön/johdon suunnasta?**

- Ulkopuolelle jättämistä
- Palkkasyrjintää
- Syrjintää työtehtävien jaossa
- Irtisanomista syrjivien perusteiden
- Alentavaa puhetta
- Urakehitykseen liittyvää syrjintää
- Jotain muuta, mitä?
- En ole kokenut/havainnut syrjintää

**17. Kuinka toistuvaa syrjintää on?**

- Jatkuvaa
- Satunnaista
- Kertaluontoista
- Jotain muuta, mitä?
- En ole kokenut/havainnut syrjintää

**18. Mitä kiusaamismuotoa olet kokenut tai havainnut eniten esihenkilön/johdon suunnasta?**

- Henkistä väkivaltaa
- Fyysistä väkivaltaa
- Häirintää
- Syrjintää

**19. Onko työpaikallasi ollut tietääksesi tapauksia, joissa uhri on jäänyt sairauslomalle esihenkilön/johdon suunnasta tapahtuneen kiusaamisen seurauksena?**

- Kyllä
- Ei

**20. Onko työpaikallasi ollut tietääksesi tapauksia, joissa uhri on irtisanoutunut esihenkilön/johdon suunnasta tapahtuneen kiusaamisen seurauksena?**

- Kyllä
- Ei

**Liite 2. Saateviesti**

Hei,

Teen parhaillaan opinnäytetyötä aiheesta "Esihenkilö työpaikkakiusaajana asiantuntijaorganisaatiossa". Opinnäytetyöni tutkimustavoite on selvittää, kuinka yleistä työpaikkakiusaaminen on esihenkilön ja johdon suunnasta sekä minkälaista tämä kiusaaminen on.

Pyydän teiltä muutamaa minuuttia osallistuaksenne lyhyeen monivalintakyselyyn. Vastauksenne ovat korvaamattoman arvokkaita tutkimukselleni, ja ne auttavat syventämään ymmärrystä tästä tärkeästä aiheesta. Kyselyyn pääsette tästä linkistä: <https://lnkd.in/dwPPAau7>

Kysely toteutetaan täysin anonyymisti ja tämä vie vain 2-3min aikaa. Kiitos ajastanne ja panoksestanne! 😊