

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU**

**KIUSAAMINEN JA KIELTEINEN KOHTELU  
TYÖPAIKALLA**

Johtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
Elina Saharinen

Ohjaajat  
Anna-Maija Lämsä  
Elina Riivari

Lokakuu 2014



## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Elina Saharinen	
Työn nimi Kiusaaminen ja kielteinen kohtelu työpaikalla	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Lokakuu 2014	Sivumäärä 81
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Noin 6 prosenttia suomalaisista palkansaajista on kokenut jatkuvaa kiusaamista työpaikallaan. Tässä tutkimuksessa perehdyttiin kiusaamiseen, sen esiintyvyyteen ja taustatekijöihin tutkimuksen kohdeyrityksessä Kemira Chemicals Oy:n Äetsän tehtaalla. Tarkoituksena oli selvittää, millaista kiusaamista ja kielteistä kohtelua kohdeyrityksessä esiintyy ja mitkä taustatekijät vaikuttavat kiusaamiseen. Lisäksi tutkittiin esimiestyön ja työntekijän omien vaikutusmahdollisuuksien vaikutusta kiusaamiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, ja siinä käytettiin monimenetelmäistä tutkimusotetta. Tutkimusta varten kerättiin kahdenlaista aineistoa: määrällistä aineistoa kyselylomakkein ja laadullista aineistoa teemahaastatteluin. Määrällistä aineistoa analysoitiin käyttäen erilaisia tilastollisia menetelmiä, kuten yksisuuntaista varianssianalyysia. Haastatteluaineiston analyysissa sovellettiin sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että kohdeyrityksessä kiusaamista kokee noin 13 prosenttia tutkimuksen kohteena olleista työntekijöistä. Kiusaamisen muotoja esiintyi useita. Eniten havaittiin mielipiteiden huomiottajättämistä, työn kannalta oleellisen tiedon pimittämistä sekä juorujen ja huhujen levittämistä. Mikään yksittäinen taustatekijä ei selittänyt kiusaamisen kohteeksi joutumista. Kiusaamisen taustatekijöinä havaittiin useita persoonaan, sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä organisaatioon liittyviä tekijöitä. Tuloksia tulkittiin tutkimuksessa käytetyn teoriamallin avulla.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksenä kiusaamisen kokemisen todettiin olevan hyvin yksilöllistä. Yhtenä kiusaamisen muotona voitiin tulkita olevan saalistava kiusaaminen, jolloin uhri ei ole tehnyt mitään ärsyttääkseen kiusaajaa, vaan kielteinen kohtelu on kiusaajalähtöistä. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin työyhteisöön ja työnantajaan kohdistuvaa kielteistä käyttäytymistä, jonka yksittäiset työntekijät saattoivat tulkita kiusaamiseksi. Kiusaaminen vaikutti kielteisesti työyhteisön ilmapiiriin.</p>	
Asiasanat Kiusaaminen, työpaikkakiusaaminen, henkinen väkivalta, esimiestyö, tapaustutkimus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

## KUVIOT

KUVIO 1 Kiusaamisen taustatekijät ja seuraukset .....	19
KUVIO 2 Erilaisia tapoja puuttua kiusaamiseen .....	29
KUVIO 3 Tutkimuksen kulku.....	34
KUVIO 4 Vaikutusmahdollisuuksien tulokset.....	46
KUVIO 5 Esimiestyön tulokset .....	48
KUVIO 6 Työtehtäviin liittyvän kiusaamisen tulokset.....	50
KUVIO 7 Persoonaan liittyvän kiusaamisen tulokset.....	52
KUVIO 8 Tutkimuksen tulokset .....	63

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Kiusaamisen määritelmät.....	14
TAULUKKO 2 Kemiran tärkeimmät tunnusluvut.....	38
TAULUKKO 3 Kyselyyn vastanneiden kuvaus.....	43
TAULUKKO 4 Summamuuttujat, arvot ja Cronbachin alfat .....	44
TAULUKKO 5 Summamuuttujien normaalijakautuneisuus.....	45
TAULUKKO 6 Taustamuuttujien varianssien yhtäsuuruus .....	45
TAULUKKO 7 Vaikutusmahdollisuudet ja taustamuuttujat .....	47
TAULUKKO 8 Esimiestyö ja taustamuuttujat .....	49
TAULUKKO 9 Työtehtäviin liittyvä kiusaaminen ja taustamuuttujat.....	51
TAULUKKO 10 Persoonaan liittyvä kiusaaminen ja taustamuuttujat.....	53

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ  
KUVIOT JA TAULUKOT  
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta.....	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	9
1.3	Aiemmat tutkimukset.....	11
2	KIUSAAMINEN.....	13
2.1	Kiusaamisen määritelmä ja osapuolet.....	13
2.2	Kiusaaminen prosessina.....	15
2.3	Kiusaamisen ilmenemismuodot.....	16
2.4	Kiusaamisen taustatekijät.....	18
2.4.1	Henkilöön liittyvät taustatekijät.....	19
2.4.2	Sosiaaliset taustatekijät.....	21
2.4.3	Organisaatioon liittyvät taustatekijät.....	22
2.5	Kiusaamisen seuraukset.....	25
2.5.1	Seuraukset yksilölle.....	25
2.5.2	Seuraukset organisaatiolle.....	26
2.6	Kiusaamisen ennaltaehkäisy ja siihen puuttuminen.....	27
2.6.1	Kiusaamisen ennaltaehkäisy.....	27
2.6.2	Kiusaamiseen puuttuminen.....	28
2.7	Miehisyys ja kiusaaminen.....	30
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA KOHDEYRITYS.....	32
3.1	Tapaustutkimus.....	32
3.2	Aineiston keruu.....	34
3.2.1	Kyselytutkimus.....	34
3.2.2	Haastattelututkimus.....	35
3.3	Kohdeyritys Kemira.....	36
3.3.1	Organisaatio ja liiketoiminta.....	37
3.3.2	Tunnusluvut.....	37
3.3.3	Strategia, tavoitteet ja arvot.....	38
3.3.4	Äetsän tehdas.....	39
3.3.5	Varhaisen välittämisen malli.....	40
4	KYSELYTUTKIMUKSEN ANALYSOINTI JA TULOKSET.....	42
4.1	Kyselyyn vastanneiden kuvaus.....	42
4.2	Summamuuttujat.....	43
4.3	Käytetyt menetelmät.....	44
4.4	Tulokset summamuuttujittain.....	46
4.4.1	Vaikutusmahdollisuudet.....	46

4.4.2	Esimiestyö .....	48
4.4.3	Työtehtäviin liittyvä kiusaaminen .....	50
4.4.4	Persoonaan liittyvä kiusaaminen .....	51
4.4.5	Yhteenvedo taustamuuttujien vaikutuksesta.....	53
5	HAASTATTELUAINEISTON ANALYSOINTI JA TULOKSET .....	54
5.1	Analysointimenetelmänä sisällönanalyysi .....	54
5.2	Tulokset teemoittain.....	55
5.2.1	Ilmapiiri ja yhteistyö .....	55
5.2.2	Kiusaamisen muodot .....	56
5.2.3	Osapuolet.....	57
5.2.4	Taustatekijät .....	57
5.2.5	Seuraukset .....	58
5.2.6	Esimiestyö ja vaikutusmahdollisuudet .....	59
5.2.7	Toimintaehdotukset .....	60
5.2.8	Haastatteluaineiston tulosten yhteenvedo .....	61
6	KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	62
6.1	Tulosten yhteenvedo .....	62
6.2	Keskustelu ja johtopäätökset.....	65
6.3	Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja yleistettävyys.....	68
	LÄHTEET .....	71
	LIITTEET.....	76

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Kiusaaminen työpaikoilla on yleinen ja ajankohtainen ilmiö. Suomalaisista palkansaajista 6 prosenttia kokee olevansa jatkuvan työpaikkakiusaamisen kohteena. Eurooppalaisessa työolotutkimuksessa vuonna 2005 suomalaisista palkansaajista 18 % ilmoitti kohdanneensa henkilökohtaisesti kiusaamista tai epäasiallista kohtelua työssään. Luku oli tutkimuksen korkein, EU-maiden keskiarvon ollessa 6 %. (Lehto & Sutela 2008, 111, 116.)

Suomessa Tilastokeskus on toteuttanut vuodesta 1977 lähtien muutaman vuoden välein työolotutkimuksen, jonka tavoitteena on kuvata suomalaista työelämää; miten suomalaiset kokevat työnsä ja millainen muutos työelämässä on tapahtunut. Neljässä viimeisimmässä työolotutkimuksessa (toteutettu vuosina 1997, 2003, 2008 ja 2013) tutkimuksen yhtenä osa-alueena on tutkittu työpaikalla tapahtuvaa kiusaamista. Näiden työolotutkimusten mukaan kiusaaminen on lisääntynyt vuodesta 2003, ja sitä kokee jatkuvasti 6 % kaikista palkansaajista, eli noin 140.000 henkilöä. Vuonna 2008 kiusaamista työpaikallaan oli havainnut ainakin joskus 44 % palkansaajista. Kiusaajat ovat useimmiten kollegoita tai esimiehiä. Naiset kokevat kiusaamista hieman enemmän kuin miehet. Kiusaamista kokeneita palkansaajia löytyy eniten naisvaltaisilta aloilta, kuten opetustyön, terveydenhoitotyön, sosiaalityön ja palvelutyön ammateista. Näissä ryhmissä kiusaamista on kokenut noin joka kolmas palkansaaja. Teollisen työn ammateissa toimivista noin 7 prosenttia on raportoinut olevansa jatkuvan kiusaamisen kohteena. (Lehto & Sutela 2008, 3, 111-113, 115.) Näin ollen voidaan todeta, että kiusaaminen koskettaa suurta osaa suomalaisia palkansaajia ja lukuisia työyhteisöjä.

Jos kiusaamista tutkitaan laajassa merkityksessä, se on ilmiö, joka voi ilmetä sosiaalisissa ryhmätilanteissa missä tahansa elämänvaiheessa. Kiusaaminen voi alkaa jo leikkikentällä, jatkuen kouluun ja aina työelämään. Koulukiusaamista on tutkittu runsaasti, ja hyvin samantyyppisiä kielteisiä tekoja esiintyy myös työpaikoilla. Sekä koulu että työpaikka ovat sosiaalisia

ympäristöjä, joissa henkilöiden tulee toimia yhteistyössä sellaistenkin vertaisten ja kollegojen kanssa, joiden kanssa eivät välttämättä tule toimeen. Tutkimukset osoittavat, että lapset, jotka ovat kiusanneet tovereitaan päiväkodissa ja koulussa, oppivat käyttämään sosiaalista valtaa kiusataksaan, manipuloidakseen ja häiritäkseen muita. Heillä on taipumus käyttää näitä samoja taitoja myös myöhemmin työelämässä. Vastaavasti henkilöt, jotka ovat joutuneet kiusaamisen kohteeksi lapsuudessaan, päätyvät muita todennäköisemmin kiusatuiksi myös työelämässä. Kiusaamisen jatkumista työelämässä on tutkittu useissa tutkimuksissa (Pörhölä & Kinney 2010, 12-13.), mutta tämä tutkimuksen puitteissa tutkitaan nimenomaan työpaikalla tapahtuvaa kiusaamista.

Työpaikalla tapahtuvasta kiusaamisesta käytetään lukuisia erilaisia termejä, esimerkiksi kiusaaminen, epäasiallinen kohtelu ja häirintä. Kiusaamista käsitellään työelämää säätelevissä laeissa, kuten työsopimuslaissa, työehtosopimuslaissa ja työturvallisuuslaissa. (Kess & Ahlroth 2012, 100-102.) Työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738) 18.3 §:ssä työpaikalla tapahtuvasta kiusaamisesta käytetään termiä häirintä:

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

Työturvallisuuslaissa ei tarkemmin määritellä, mitä häirinnällä ja muulla epäasiallisella kohtelulla tarkoitetaan. Työturvallisuuslain soveltamisoppaassa häirintää kuvaillaan olevan esimerkiksi sanoin, toimin tai asentein loukkaava käyttäytyminen, joka jatkuvana aiheuttaa haittaa tai vaaraa kohteen terveydelle. Epäasiallinen kohtelu voi olla esimerkiksi henkilön työsuorituksen jatkuvaa ja perusteetonta arvostelua, mustamaalaamista tai työyhteisöstä eristämistä. (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2008, 10.) Kiusaamiselle on useita erilaisia määritelmiä, ja niihin palataan tarkemmin tutkimuksen luvussa 2.1. Tässä tutkimuksessa käytetään termejä *kiusaaminen* ja *kielteinen kohtelu*. Kiusaamisella tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa kiusaamista, joka on toistuvia ja jatkuvia kielteisiä tekoja, jotka kohdistuvat yhteen tai useaan yksilöön. Teot muodostavat vihamielisen tai kielteisen työympäristön. Kohteena olevan henkilön on vaikea puolustautua, ja tästä syystä osapuolet eivät ole tasavertaisia (Salin 2001). Kielteisellä kohtelulla tarkoitetaan yksittäisiä kielteisiä tekoja, jotka eivät yksistään täytä kiusaamisen määritelmää.

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) 28 § velvoittaa työnantajaa puuttumaan kiusaamiseen ja epäasialliseen kohteluun:

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

Työnantajan on siis aktiivisesti puututtava kiusaamiseen. Ensin on selvitettävä, täyttääkö toiminta kiusaamisen määritelmän ja sen jälkeen päätettävä toimenpiteistä. (Kess & Ahlroth 2012, 122.) Työnantajalla on oltava ohjelma



turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi sekä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi. Työnantajalla on lisäksi velvollisuus ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Työpaikoilla voidaan ottaa käyttöön varhaisen välittämisen malli osaksi työhyvinvointiin liittyvää ohjelmaa. Ohjelmaan voi kuulua kiusaamiseen ja epäasialliseen kohteluun liittyvät valmiit toimintamallit. (Kemianteollisuus ry, TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry, Ammattiliitto Pro ry & Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry, 2014.) Kiusaaminen on havaittava ja tunnistettava, jotta siihen voidaan tehokkaasti puuttua ja näin ehkäistä siitä johtuvia kielteisiä seurauksia (Salin 2009).

Kiusaamisella on havaittavissa lukuisia kielteisiä seurauksia, jotka koskevat kiusaamisen kohteeksi joutuneen lisäksi sivustaseuraajia sekä koko organisaatiota. Merkittävimmät seuraukset yksilölle ovat lisääntynyt stressi (Vartia 2001) ja eriaistiset fyysiset ja henkiset terveyshaitat (Einarsen & Raknes 1997). Työyhteisöä ja laajemmin koko organisaatiota rasittavat heikentynyt ilmapiiri ja työmotivaatio (Hoel, Einarsen & Cooper 2003), lisääntyneet sairauspoissaolot (Vartia 2001), edellisistä aiheutuvat suorat ja välilliset kustannukset organisaatiolle (Hoel ym. 2003) sekä heikentynyt julkisuuskuva (Einarsen & Mikkelsen 2003.) Ennaltaehkäisyllä ja varhaisella puuttumisella voidaan vähentää kiusaamisen kielteisiä seurauksia (Hoel ym. 2003). Kiusaamisen seurauksiin palataan tarkemmin tutkimuksen luvussa 2.5.

Yksittäisistä työpaikkakiusaamistapauksista on noussut julkisuuteen viime aikoina Auto- ja Kuljetusalan liiton (AKT) entisen viestintäpäällikön Hilka Ahteen tapaus. Tapauksen käännteitä uutisoitiin laajasti eri medioissa (esim. Yle uutiset, Kauppalehti). Ahde oli tehnyt tutkintapyynnön silloisen esimiehensä käytöksestä. Kyse oli pitkään jatkuneesta epäasiallista kohtelusta, joka ilmeni esimerkiksi siten, ettei esimies ei ollut puhunut hänelle yli kahteen vuoteen. (Kess & Ahlroth 2012, 154.) Tapahtumat kärjistyivät maaliskuussa 2012 Ahteen irtisanomiseen luottamuspuolaan vedoten. Irtisanomista perusteltiin myös sillä, että Ahde oli tehnyt kiusaamisasiasta julkisen. (Kauppalehti 2012.) Myöhemmin AKT:n hallitus päätti palauttaa Ahteen työsuhteen (Kess & Ahlroth 2012, 155). Sekä entinen esimies että AKT tuomittiin Helsingin käräjäoikeudessa sakkorangaistukseen (Yle uutiset 2014). Tapauksen saama julkisuus sai aikaan useita työnseisauksia ja vaikutti merkittävästi AKT:n julkisuuskuvaan. Lisäksi tapaus on herättänyt mediassa yleistä keskustelua työpaikoilla tapahtuvasta kiusaamisesta ja siihen puuttumisesta. (Kess & Ahlroth 2012, 155.)

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia kiusaamista ja epäasiallista kohtelua työpaikalla. Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva, ja sen tarkoituksena on muodostaa kokonaisvaltainen käsitys kiusaamisen nykytilanteesta

kohdeyrityksessä. Kiusaamisen nykytilalla tarkoitetaan tilannetta, joka vallitsi kohdeyrityksessä loppuvuodesta 2013.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää,

1. millaista kiusaamista ja kielteistä kohtelua kohdeyrityksessä esiintyy
2. mitkä tekijät vaikuttavat kiusaamiseen ja kielteiseen kohteluun
  - a. miten esimiestyö ja työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet vaikuttavat kiusaamiseen

Tarkoituksena on tutkia, missä määrin mahdollista kiusaamista esiintyy, kokevatko työntekijät itsensä kiusatuiksi ja altistavatko jotkin tietyt taustatekijät kiusaamiselle ja kielteiselle kohtelulle. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan kuvailemalla kohdeyrityksessä esiintyvää kiusaamista, kielteistä kohtelua ja näiden erilaisia ilmenemismuotoja. Toiseen tutkimuskysymykseen etsitään vastausta työntekijöiden erilaisista taustatekijöistä. Taustatekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi työntekijän ikää, työkokemusvuosia, työskentelyosastoa, työaikamuotoa ja mahdollista esimiesasemaa. Lisäksi tutkitaan, miten esimiestyö ja omat vaikutusmahdollisuudet työssä vaikuttavat kiusaamiseen ja kielteiseen kohteluun. Tarkoituksena on selvittää ilmiöiden välisiä yhteyksiä.

Tutkimuksessa pyritään selvittämään, millaista kiusaamista esiintyy tehdastyöympäristössä miesvaltaisessa työyhteisössä, jossa tutkittavat ovat asemaltaan työntekijöitä, toimihenkilöitä ja esimiehiä. Suomalainen aiempi tutkimus on keskittynyt pääsääntöisesti toimihenkilöiden tai asiantuntijatehtävissä työskentelevien tutkimukseen (Salin 2001), kunta-alalle (Vartia 1996) ja sukupuolen vaikutukseen (Salin 2001). Tutkimuksen kohteena ovat kohdeyrityksen työntekijät, joten tutkimus keskittyy ensisijaisesti tutkimaan ilmiötä heidän näkökulmastaan. Tässä tutkimuksessa tutkitaan erityisen miesvaltaista työyhteisöä, eikä etsitä naisten ja miesten välisiä eroja. Tämän tutkimuksen puitteissa ei ole tarkoitus tehdä ratkaisu- tai muutosehdotuksia.

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jossa tutkittava ilmiö on kiusaaminen ja tapaus on Kemira Chemicals Oy:n Äetsän tehdas. Sovellettava tutkimusmenetelmä on monimenetelmäinen, minkä avulla pyritään saamaan yksityiskohtaista ja syvää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Käytetyt tutkimusmenetelmät ja tapausyritys esitellään tarkemmin tutkimuksen luvussa 3. Kohdeyritys toteuttaa vuosittain henkilöstökyselyn, jossa tutkitaan muun muassa työtyytyväisyyttä. Kiusaamista erikseen ei ole koskaan tutkittu. Viitteitä kiusaamisesta ja kielteisestä kohtelusta on kuitenkin havaittu. Tällä tutkimuksella on tarkoitus selvittää ilmiötä tarkemmin. Ilmiön tutkimiseen sovelletaan teoreettisen viitekehyksen perusteella luotua mallia. Tätä mallia hyödynnetään aineiston keruun suunnittelussa, sekä tutkimustulosten tulkinnassa.

Tutkimuksen luvussa 2 esitellään tutkimuksessa käytetyt käsitteet, sekä tarkastellaan tarkemmin kiusaamisen, vaikutusmahdollisuuksien ja

esimiestyön välisiä yhteyksiä. Kiusaamisen muotoja ovat myös seksuaalinen häirintä (Einarsen & Raknes 1997) ja internetin välityksellä tapahtuva sähköinen kiusaaminen (Pörhölä & Kinney 2010, 81) mutta niitä ei käsitellä tämän tutkimuksen puitteissa. Luvussa 3 esitellään käytetty tutkimusmenetelmä, arvioidaan sen soveltuvuutta tutkimukseen, sekä tutustutaan kohdeyritys Kemiraan. Tutkimuksen tulokset esitellään kappaleissa 4 ja 5. Näissä kappaleissa kuvataan myös tulosten analysointiin käytetyt menetelmät. Tutkimustulosten yhteenveto, keskustelu, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset esitetään luvussa 6.

### 1.3 Aiemmat tutkimukset

Työpaikalla tapahtuvan kiusaamisen tutkimuksen juuret alkavat 1970-luvulta, jolloin amerikkalainen tutkija Carrol M. Brodsky julkaisi tutkimuksensa *Harassed Worker* (1976). Hänen tutkimuksensa käsitteli muun muassa seksuaalista häirintää, fyysistä väkivaltaa ja nimittelyä työpaikalla. (Einarsen 2000.) Ruotsissa laajasti kiusaamista tutkinut Heinz Leymann on ensimmäisiä työpaikalla tapahtuvan kiusaamisen tutkimuksen uranuurtajia Euroopassa. Hän aloitti tutkimukset 1980-luvun alussa. Hän muun muassa laati ensimmäisiä määritelmiä kiusaamisen käsitteelle ja tutki kiusaamisen erilaisia ilmenemismuotoja. Edelleen lukuisissa alan tutkimuksissa viitataan hänen käyttämiinsä määritelmiin ja tutkimusmenetelmiin. (Leymann 1990, Reinboth 2006, 19.) Nykypäivänä kiusaamista tutkitaan laajasti Euroopassa, Pohjois-Amerikassa sekä Aasiassa. Pohjoismaat ovat kuitenkin edelläkävijöitä tällä tutkimuksen saralla. Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana kiusaamisen tutkimuksen kentällä on vaikuttanut voimakkaasti Bergenin yliopistossa toimiva professori Ståle Einarsen. Suomessa alan merkittävänä tutkijana vaikuttaa Maarit Vartia, joka työskentelee Työterveyslaitoksen johtavana asiantuntijana ja on tutkinut työpaikkakiusaamista 1980-luvun loppupuolelta lähtien. (Reinboth 2006, 11, 19.)

Aluksi tutkimuksissa keskityttiin tarkastelemaan, mitä kiusaaminen on ja määrittelemään ilmiön käsitettä. 1980 ja 1990-luvuilla tutkittiin erityisesti, kuinka paljon kiusaamista esiintyy erilaisissa työyhteisöissä ja millaisia tekoja kiusaaminen pitää sisällään. Useat tutkijat pyrkivät laatimaan erilaisia listoja kiusaamisen tyypeistä. (esim. Leymann 1990; Vartia 1996; Einarsen & Raknes 1997; Zapf 1999.) Tämän jälkeen tutkimuksessa painottuivat enemmän kiusaamisen taustatekijöiden, syiden ja seurausten tutkiminen (esim. Zapf 1999; Einarsen & Zapf 2003; Einarsen & Mikkelsen 2003; Hoel & Salin 2003.) Samaan aikaan yhdeksi tärkeäksi tutkimusnäkökulmaksi nousi kiusaamiseen puuttuminen ja sen ehkäisy työpaikoilla. Puuttumisen keinojen lisäksi tutkimuksissa pyrittiin kokoamaan konkreettisia toimintaohjeita kiusaamistilanteiden selvittelyyn. (Hubert 2003; Salin 2009) Sittemmin tutkimuskenttä on entisestään laajentunut, ja kiusaamista on tutkittu viestinnän,

sosiologian sekä yksilöpsykologian näkökulmista (Astrauskaite, Kern & Notelars 2014).

Suomalaisissa tutkimuksissa on keskitytty pääosin kiusaamisen tutkimukseen asiantuntijaorganisaatioissa (Salin 2001) ja kuntasektorilla (Vartia 1996). Erityisesti sukupuolen vaikutusta on tutkittu laajasti (muun muassa Salin 2001). Tutkimuksissa on pääosin käytetty kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä (esim. Vartia 1996; Einarsen 1997). Vain harvoissa pohjoismaisissa kiusaamista käsittelevissä tutkimuksissa on käytetty monimenetelmäistä tutkimusotetta (Salin 2001).

Kiusaamisen esiintyvyyttä on tutkittu lukuisilla erilaisilla tutkimuksilla, kuten erilaisilla kielteisten tekojen mittaristoilla, suorilla kysymyksillä, kuten "Oletko joutunut kiusaamisen kohteeksi edellisten 6 kuukauden aikana?", sekä tarjoamalla tarkan kiusaamisen määritelmän ja kysymällä, kokeeko tutkittava itsensä kiusatuksi määritelmän perusteella. Lisäksi tutkimuksissa on käytetty edellä mainittujen menetelmien yhdistelmiä. (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia 2003.) Erilaiset menetelmät ovat antaneet erilaisia tutkimustuloksia. Menetelmä, jossa yhdistetään kielteisten tekojen mittaristo, ja määritelmän perusteella itsensä kiusatuksi kokevat, on antanut hieman alhaisempia kiusaamistuloksia kuin yksistään jotain menetelmää käytettäessä. (Einarsen & Mikkelsen 2003.) Euroopassa tehdyissä tutkimuksissa jatkuvaa, annetun määritelmän mukaista kiusaamista on havaittu kohdistuvan 1-4 prosenttiin tutkittavia. Hieman harvemmin tapahtuvaa (ei viikoittaista) kiusaamista raportoitiin 5-8 prosentissa tapauksia. Erinäisiä kielteisen kohtelun muotoja, jotka eivät yksistään täytä kiusaamisen määritelmää, havaittiin vaihtelevasti noin 20 prosentissa tapauksia. (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia 2003.) Suomessa tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että 6-10 prosenttia työntekijöistä on joutunut kiusaamisen kohteeksi (Salin 2001; Vartia 1996; Lehto & Sutela 2008.)

## 2 KIUSAAMINEN

Tässä luvussa tehdään katsaus kiusaamisen tärkeimpiin käsitteisiin ja teoriataustoihin. Tapaustutkimuksessa teorialla on tärkeä rooli, ja se liittyy olennaisesti tutkimuksen luotettavuuteen sekä tulosten yleistettävyyteen (Laine, Bamberg & Jokinen 2007).

### 2.1 Kiusaamisen määritelmä ja osapuolet

Useat eri tutkijat ovat muodostaneet oman määritelmänsä työpaikalla tapahtuvasta kiusaamisesta painottaen hieman eri näkökulmia. Taulukkoon 1 on kerätty neljä erilaista määritelmää, joista löytyy useita yhtäläisyyksiä.

Ensinnäkin, kiusaaminen on kielteistä, loukkaavaa ja epäeettistä kommunikointia tai toimintaa. Se voi olla myös tarkoituksellista vahingontekoa. Kiusaaminen voi olla suoraa tai epäsuoraa. Suora kiusaaminen on esimerkiksi haukkumista, uhkailua, syyttelyä tai nöyryyttämistä. Epäsuora kiusaaminen tarkoittaa sosiaalista eristämistä, puhumattomuutta, juorujen levittämistä tai maineen tarkoituksellista pilaamista. Yleisimmät kiusaamisen muodot ovat epäsuoria ja liittyvät työtehtävien suorittamisen haittaamiseen. (Pörhölä & Kinney 2010, 58-59.)

Toiseksi, kielteinen kohtelu on ei-toivottua ja sen seurauksena kiusattu kokee itsensä loukatuksi. Kiusaamisen aiheuttama haitta voi olla fyysistä, psyykkistä, tai tunteisiin liittyvää mielipahaa. Tutkijoiden välillä on eriäviä mielipiteitä siitä, täytyykö kielteisen kohtelun uhrin tuntea ja määritellä itsensä "kiusatuksi", jotta kiusaamisen määritelmä täyttyy. (Saunders, Huynh & Goodman-Delahunty 2007.)

Kolmanneksi, kiusaaminen on toistuvaa ja jatkuvaa. Yksittäiset välikohtaukset eivät ole kiusaamista. (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 2003.) Leymann (1990) esittää, että kielteistä kohtelua tulisi tapahtua vähintään kerran viikossa vähintään puolen vuoden ajan, jotta voitaisiin puhua kiusaamisesta. Näin kiusaamisesta aiheutuvat kielteiset vaikutukset olisivat erotettavissa

normaalista työhön liittyvästä stressistä. Jotkut tapaukset voidaan luokitella kiusaamiseksi, vaikka nämä ajalliset ehdot eivät täyty. Esimerkiksi vahingollista juorua ei tarvitse levittää viikoittain, jotta siitä koituu haittaa kiusatulle. (Einarsen ym. 2003.)

TAULUKKO 1 Kiusaamisen määritelmät

Lähde	Termi	Määritelmä
Einarsen ym (2003)	Kiusaaminen työpaikalla	Kiusaaminen on ahdistelua, loukkaamista, eristämistä tai työntekoon haitallisesti vaikuttamista. Ollakseen kiusaamista, teot ovat toistuvia ja säännöllisiä pitkän aikaa. Kiusaaminen on yltyvä prosessi, jossa kiusattu joutuu systemaattisten kielteisten tekojen kohteeksi. Tekoa ei luokitella kiusaamiseksi, jos tapahtuma on yksittäinen tai osapuolet ovat yhtä vahvoja.
Salin (2001)	Kiusaaminen	Kiusaaminen on toistuvia ja jatkuvia kielteisiä tekoja, jotka kohdistuvat yhteen tai useaan yksilöön. Teot muodostavat vihamielisen tai kielteisen työympäristön. Kohteena olevan henkilön on vaikea puolustautua, ja tästä syystä osapuolet eivät ole tasavertaisia.
Vartia (2003)	Työpaikkakiusaaminen	Työpaikkakiusaamisessa yksi tai useampi yksilö altistuu toistuville ja alituisille kielteisille teoille. Näiden tekojen takana voivat olla yksi tai useampi työtoveri, esimies tai alainen. Kohteena oleva henkilö on kykenemätön puolustautumaan.
Zapf & Gross (2001)	Kiusaaminen	Kiusaaminen on ahdistelua, loukkaamista, sosiaalista eristämistä tai nöyryyttävien tehtävien teettämistä. Teot ovat toistuvia ja jatkuvat pitkän aikaa. Yksittäiset teot eivät ole kiusaamista. Tekoa ei voida pitää kiusaamisena, mikäli osapuolet ovat yhtä vahvoja.

Neljänneksi, kiusaaminen tapahtuu kahden tai useamman henkilön tai pienen ryhmän välillä. Kiusaajia voi olla yksi tai muutama, ja yleensä he muodostavat pienen ryhmän. Kiusattuja voi olla yksi tai useita. Osapuolet voivat olla millä tahansa organisaatiotasolla. (Vartia 2003.)

Viidenneksi, kiusaavalla osapuolella on enemmän valtaa ja sen seurauksena osapuolet eivät ole yhtä vahvoja. Valta voi tässä yhteydessä liittyä henkilön muodolliseen asemaan organisaatiossa, mutta myös hänen henkilökohtaisiin kontakteihinsa, kommunikaatiotaitoihinsa tai arkaluonteiseen tietoon, jota hänellä on vastapuolesta. Alaiset, kollegat ja esimiehet voivat kaikki olla kiusaajia tai kiusaamisen kohteita. (Pörhölä & Kinney 2010, 59-60.) Kiusatulla on vaikeuksia puolustaa itseään tai paeta kielteisiä tekoja. Tämä voi johtua osapuolten erilaisesta hierarkisesta asemasta, kiusaamisesta itsestään tai se voi olla seurausta aiemmista osapuolten välisistä välikohtauksista. (Einarsen 2000.) Ajan myötä valta-asetat voivat muuttua ja kiusaaminen saattaa olla seurausta kiusaajan kasvaneesta tai kiusattavan vähentyneestä vallasta (Einarsen ym. 2003).

Erilaisten määritelmien lisäksi myös kiusaamisesta käytettyjä termejä on useita, kuten henkinen väkivalta työssä, työpaikkakiusaaminen, piinaaminen ja häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu. (Vartia, ym. 2008, 7.) Englannin kielessä käytetään termejä *bullying*, *mobbing*, *work harassment* ja *psychological violence* (Vartia & Perkka-Jortikka 1994, 26). Tässä tutkimuksessa käytetään termiä *kiusaaminen*. Tällä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa kiusaamista, joka on toistuvia ja jatkuvia kielteisiä tekoja, jotka kohdistuvat yhteen tai useaan yksilöön. Teot muodostavat vihamielisen tai kielteisen työympäristön. Kohteena olevan henkilön on vaikea puolustautua, ja tästä syystä osapuolet eivät ole tasavertaisia (Salin 2001). Kielteisellä kohtelulla tarkoitetaan yksittäisiä kielteisiä tekoja, jotka eivät yksistään täytä kiusaamisen määritelmää.

Kiusaamisen liittyi useita osapuolia. Suoranaisia osapuolia ovat kiusaaja(t) ja kiusattu, mutta välillisesti mukana ovat sivustaseuraajat, työyhteisö, koko työorganisaatio sekä työsuojeluorganisaatio. Kiusaajia voi olla yksi tai useita ja he ovat aktiivisia osapuolia. He kiusaavat ja kohtelevat kielteisesti. Toiminta voi olla tahallista tai tahatonta. (Vartia 2003). Osa tutkijoista osa sitä mieltä, että kiusaamisen on oltava tahallista, jotta kielteistä kohtelua voi pitää kiusaamisena. Osa tutkijoista pitää tahallisuutta liian vaikeana todeta, ja epäoleellisena kiusatun näkökulmasta. (Saunders ym. 2007.) Kiusattu on kielteisen kohtelun ja kiusaamisen kohde. (Einarsen ym. 2003.) Tutkijat ovat erimielisiä siitä, tuleeko kiusatun itsensä kokea itsensä kiusatuksi, jotta kiusaamisen määritelmä täyttyy, vai riittääkö, että häneen kohdistuu kiusaamisen määritelmän täyttävää kohtelua. (Saunders ym. 2007.) Toisaalta, henkilö voi kokea itsensä kiusatuksi, vaikkei häneen kohdistuisikaan määritelmän mukaista kohtelua. (Einarsen ym. 2003.)

Sivustaseuraajat ovat varsinaisen kiusaamisen ulkopuolella, mutta havaitsevat sitä. Sivustaseuraajat voivat olla joko passiivisia osapuolia tai puuttua aktiivisesti kiusaamiseen. (Einarsen & Mikkelsen 2003.) Työyhteisöllä tarkoitetaan tässä välitöntä työporukkaa, joka tekee töitä yhdessä ja tuntee toisensa, ainakin jollakin tavoin. Kiusaamisen seuraukset vaikuttavat välittömästi tai välillisesti työyhteisöön. (Reinboth 2006, 9.) Organisaatiolla viitataan kaikkiin, jotka työskentelevät saman työnantajan palveluksessa, myös muilla osastoilla tai toimipisteissä. Organisaatiotason vaikutukset kiusaamisesta ovat yleensä välillisiä. (Reinboth 2006, 9-10.) Työsuojeluorganisaatio koostuu useimmiten työsuojeluvaltuutetuista, varavaltuutetuista ja työsuojelupäälliköistä. Kiusaamista kokenut henkilö voi tehdä ilmoituksen kiusaamisesta kenelle tahansa työsuojeluorganisaation jäsenelle. He ovat roolinsa puolesta velvollisia puuttumaan tilanteeseen ja auttamaan asian ratkaisemisessa. (Kess & Ahlroth 2012, 137, 142.)

## 2.2 Kiusaaminen prosessina

Kiusaamista kuvataan usein yltyvänä prosessina, jossa kiusaaminen muuttuu ajan myötä vakavammaksi (Vartia 2003). Leymann (1990) esittää, että

kiusaaminen on nelivaiheinen, yltyvä prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa tapahtuu alkusysäys, joka saa prosessin liikkeelle. Tämä ensimmäinen sysäys on jokin konflikti kahden tai useamman henkilön välillä. Tämä vaihe on usein lyhytkestoinen, eikä tässä vaiheessa ole välttämättä selvillä, kummasta osapuolesta tulee kiusattu ja kummasta kiusaaja. Prosessin käynnistävä konflikti voi alkaa esimerkiksi huonosta perehdyttämisestä, jonka seurauksena uutta työntekijää pidetään huolimattomana tai laiskana. Suurin osa työyhteisön konflikteista saadaan ratkaistua ja ne eivät yllä kiusaamiseksi asti. (Vartia & Perkkä-Jortikka 1994, 46.)

Toisessa vaiheessa alkaa varsinainen kiusaaminen. Kiusattuun kohdistuu pitkän aikaa erilaista kielteistä kohtelua, jota ei ensisilmäyksellä välttämättä tunnista kiusaamiseksi sen jokapäiväisen luonteen takia. Kohtelun tarkoituksena on kuitenkin vahingoittaa häntä. Keinoina voivat olla esimerkiksi kiusatun maineen pilaaminen levittämällä juoruja, kovaääninen arvostelu, sosiaalinen eristäminen, työtehtävien suorittamisen hankaloittaminen tai väkivallalla uhkailu. Tarkoituksena on rangaista kiusattua. Tämä vaihe voi kestää jopa vuosia, jona aikana kiusattu leimautuu. (Leymann 1990.)

Kolmannessa vaiheessa organisaation edustajat, yleensä henkilöstöosasto, puuttuu tilanteeseen. Tällöin kiusaamisesta tulee organisaatioissa virallisesti ”tapaus”. Usein organisaation edustajat omaksuvat leimautuneeseen henkilöön kohdistuvat ennakkoluulot. Tämän seurauksena kiusattua aletaan pitää syypäänä tilanteeseen, jolloin hän viimeistään leimautuu. Hänen puolustautuvaa käytöstään voidaan pitää henkilökohtaisena ongelmana. (Leymann 1990.) Tässä vaiheessa kollegat ja organisaation edustajat yrittävät löytää syytä kiusaamiselle. Usein syynä nähdään kiusatun henkilökohtaiset ominaisuudet eikä ympäristötekijöitä. (Zapf & Gross 2001.)

Neljännessä vaiheessa kiusattua uhkaa muihin, yleensä alempiarvoisiin, tehtäviin siirtäminen (Leymann 1990). Organisaation kannalta tilanne on helpompi ratkaista siirtämällä yksi henkilö ”pois tieltä”, kuin siirtää tai hajottaa kiusaajaryhmä (Zapf & Gross 2001). Kiusattu voidaan myös muilla tavoin yrittää sulkea pois työstä, esimerkiksi pitkän sairausloman avulla. Tämä on kiusatulle vaikea tilanne, sillä pahimmillaan hänet voidaan leimata kelvottomaksi työmarkkinoilla ja työnsaanti muistakin organisaatioista vaikeutuu. Tässä mallissa kiusatun mahdolliset yritykset parantaa omaa asemaansa ja vaikuttaa tilanteeseen epäonnistuvat. (Leymann 1990.) Muut tutkijat (esim. Einarsen 1999) ovat kehittäneet kiusaamisprosessista omat versionsa, mutta vain pienin muutoksin verrattuna Leymannin kuvaamaan prosessiin.

### **2.3 Kiusaamisen ilmenemismuodot**

Kiusaamista on jaoteltu eri tyyppeihin usean tutkijan toimesta (Matthiesen & Einarsen 2010). Zapf (1999) erottaa viisi kiusaamistyyppiä.



Kiusaamistyyppit Zapfin (1999) mukaan ovat

1. Työtehtäviin liittyvä kiusaaminen, kuten työtehtävien korvaaminen vähäpätöisemmällä tehtävillä tai työnteon tahallinen vaikeuttaminen
2. Sosiaalinen eristäminen päivittäisestä kommunikoinnista tai yhteisistä tapahtumista
3. Persoonaan liittyvä kiusaaminen, kuten pilkkaaminen, loukkaavat kommentit, juorujen levittäminen ja maineen pilaaminen
4. Aggressiivinen kielenkäyttö, kuten huutaminen, kritisointi tai julkisesti nöyryyttäminen
5. Fyysinen kiusaaminen tai sillä uhkailu

Työtehtäviin liittyvää kiusaamista voi olla työmäärän kohtuuton lisääminen, mahdottoman tiukan aikataulun antaminen tai se, ettei anneta työtehtäviä ollenkaan. Työtehtävien suorittamista voidaan valvoa liiallisesti. Työsuorituksia saatetaan kritisoida voimakkaasti ja avoimesti epäillä kiusatun ammatillista osaamista ja pätevyyttä. Sosiaalinen eristäminen voi ilmetä puhumattomuutena tai huomiotta jättämisenä. (Matthiesen & Einarsen 2010.) Juorujen levittäminen on yksi yleisimmistä kiusaamisen muodoista. Tämän arvellaan johtuvan teon epäsuorasta luonteesta, jonka vuoksi juorujen alkuperäisen levittäjän henkilöllisyyttä on vaikeaa saada selville. (Zapf ym. 2003.) Fyysistä kiusaamista tai sillä uhkailua esiintyy aiempien tutkimusten mukaan melko vähän. Laivatelakalla tehdyssä tutkimuksessa fyysistä kiusaamista koki 2,4 prosenttia tutkimukseen vastanneista. Havainnot korostavat kiusaamisen psyykkistä luonnetta. (Einarsen & Raknes 1997.)

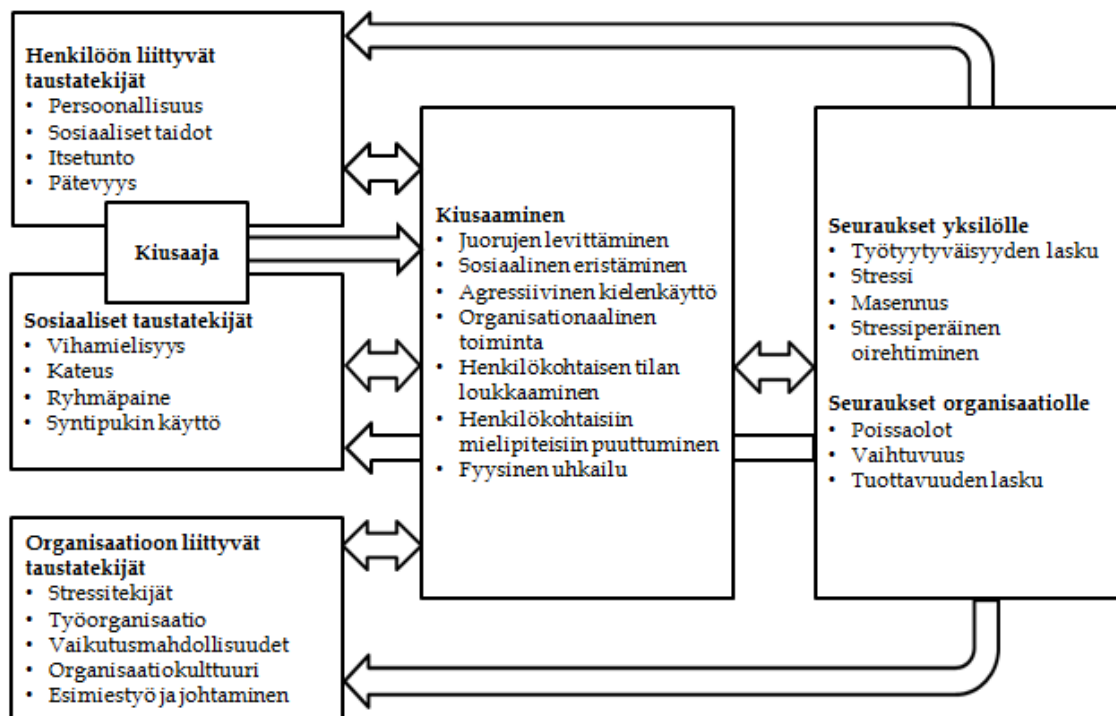
Einarsen (1999) jakaa kiusaamisen työtehtäviin ja persoonaan liittyvään kiusaamiseen. Työtehtäviin liittyvää kiusaamista on esitelty edellä. Persoonaan liittyvän kiusaamisen Einarsen (1999) erittelee kahteen eri tyyppiin: saalistavaan kiusaamiseen (predatory bullying) ja konfliktilähtöiseen kiusaamiseen (dispute-related bullying). Saalistavassa kiusaamisessa kiusattu ei ole tehnyt mitään provosoidakseen kiusaajaa. Kiusattu joutuu sattumalta tilanteeseen, jossa kiusaaja haluaa esitellä valtaansa tai pyrkiä käyttämään hyväkseen kiusatun heikkouksia. Kiusaaja tavoittelee käytöksellään jotain henkilökohtaista hyötyä (Pörhölä & Kinney 2010, 62). Esimerkki tällaisesta kiusaamisesta ovat esimiehet, jotka omavaltaisesti väärinkäyttävät valta-asemaansa ja kohtelevat alaisiaan vähättelevästi. Saalistavaa kiusaamista voi esiintyä työyhteisöissä, joissa vallitsee kielteinen ilmapiiri ja yhteisö sallii kiusaamisen. Kiusaamista esiintyy vain, mikäli kiusaaja tuntee esimiestensä hyväksyvän tai ainakin epäsuorasti sallivan hänen käytöksensä. Mikäli käytöstä ei sallita, kiusaaja tietää saavansa rangaistuksen teostaan. Rangaistusten puute saa jotkut ihmiset rikkomaan organisaation käyttäytymisnormeja vastaan. Kiusaaja punnitsee toimiensa etuja ja riskejä, ja jos rangaistuksesta ei ole pelkoa, saattaa käytös johtaa toisten kiusaamiseen. Kiusaamisen kohteeksi saattaa joutua joukosta erottuva henkilö, kuten ensimmäinen naistyöntekijä miesvaltaisessa työyhteisössä. Kiusattu saattaa olla helppo kohde purkaa

turhautumista ja stressiä, kun näiden tuntemusten todellinen aiheuttaja on saavuttamattomissa tai liian voimakas hyökkäyksen kohteeksi. Tällöin kiusattua käytetään syntipukkina. (Einarsen 1999.) Syntipukki on jollain tavoin heikommassa asemassa kiusaajiin nähden ja häneen puretaan kielteisiä tuntemuksia, kuten stressiä. Hänet nähdään yhteisön ongelmien aiheuttajana. Syntipukkia kiusaa yleensä useampi henkilö tai suurempi ryhmä. (Matthiesen & Einarsen 2010.)

Konfliktilähtöinen kiusaaminen saa alkunsa työyhteisössä tapahtuvasta konfliktista eli ristiriidasta tai yhteenotosta. Konfliktit kuuluvat työyhteisöön, mutta joskus normaalin ihmistenvälisen kanssakäymisen ja alkavan yhteenoton välillä on hyvin pieni ero. Ero ei liity siihen, mitä on tehty ja miten, vaan konfliktien kestosta ja toistuvuudesta. (Einarsen 1999.) Vaikutusta on myös osapuolten kyvyllä puolustaa itseään konfliktitilanteessa (Zapf 1999). Konfliktin yltyessä työyhteisön ilmapiiri kärsii ja yhteenotot lisääntyvät ja kärjistyvät. Toisen osapuolen nähdään menettävän ihmisarvonsa, mikä sallii entistä aggressiivisemmat hyökkäykset. (Einarsen 1999.) Mikäli toinen osapuoli joutuu yhteenoton jatkuessa epäedulliseen asemaan, saattaa hän joutua kiusaamisen kohteeksi. Osapuolet pyrkivät käyttämään valta-asemiaan heikentääkseen toisen mahdollisuuksia puolustautua kielteisistä kohtelua vastaan. (Einarsen ym. 2003.) Konfliktilähtöisen kiusaamisen seurauksena kummatkin osapuolet saattavat kokea itsensä kiusatuiksi. Kun yhteenotot ovat kärjistyneet riittävän rajuiksi, katoaa kaikki luottamus ja kunnioitus osapuolten väliltä. Tällöin kaikki toisen osapuolen toiminta voidaan tulkita vihamieliseksi. (Einarsen 1999.)

## 2.4 Kiusaamisen taustatekijät

Kiusaamiseen taustatekijät ovat jaettavissa kolmeen ryhmään: yksilöön (sekä kiusaajaan että kiusattavaan) liittyvät taustatekijät, ihmisten kanssakäyntiin liittyvät sosiaaliset tekijät sekä organisaatioon liittyvät taustatekijät (Pörhölä & Kinney 2010, 61). Kiusaaminen on monimutkainen prosessi, jota ei voida selittää yhden taustatekijän vaikutuksella, vaan se on useiden tekijöiden yhteisvaikutuksen tulosta (Zapf 1999). Kiusaamiseen liittyvät aiemmat tutkimukset eivät tarjoa varmaa tietoa näiden ilmiöiden syy-seuraussuhteesta. Näin ollen jotkut ilmiöt voivat sekä laukaista kiusaamista että olla sen seurauksia. (Hoel & Salin 2003.) Kuviossa 1 on esitelty kiusaamisen taustatekijöitä ja seurauksia Zapfia (1999) mukailten. Seuraavissa kappaleissa tutkitaan näitä taustatekijöitä tarkemmin.



KUVIO 1 Kiusaamisen taustatekijät ja seuraukset, mukailten Zapf (1999)

### 2.4.1 Henkilöön liittyvät taustatekijät

#### *Kiusattu*

Tutkijoilla on eriäviä näkemyksiä siitä, mikä määrä kiusaamisesta voidaan selittää henkilön persoonallisuuden tai muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien avulla (esim. Zapf 1999). Einarsen & Zapf (2003) toteavat, että kiusaajan tai kiusatun persoonallisuus ei yksin selitä kiusaamista, vaan se on yksi monista siihen vaikuttavista tekijöistä. Joissakin kiusaamistilanteissa persoonallisuudella on suurempi merkitys tapahtumiin kuin toisissa.

Useissa tutkimuksissa kiusaamisen kohteeksi joutuneet jakautuivat melko tasapuolisesti sukupuolen mukaan (esim. Vartia 1996) ja muutamissa naiset olivat yliedustettuina (esim. Salin 2001). Kiusattuja oli kaikilla organisaatiotasolla, alemmilla tasoilla hieman enemmän kuin johtotehtävissä (Salin 2001). Joissain tutkimuksissa havaittiin, että nuorempia työntekijöitä kiusattiin enemmän (Hoel, Rayner & Cooper 1999) ja toisissa vanhempia (Einarsen 1999). Zapf ja Einarsen (2003) toteavat, ettei ole olemassa tiettyä ihmistyyppiä, joka määrittäisi kiusaamisen kohteeksi joutuneita.

Kiusatuilta itseltään kysyttäessä, he kertovat kokevansa olevansa jollain tapaa erilaisia kuin muut työyhteisönsä jäsenet. Kiusattu voi olla eri sukupuolta tai ikäryhmää kuin muut, mutta myös älykkäämpi, luovempi tai rohkeampi ilmaisemaan omat mielipiteensä. (Pörhölä & Kinney 2010, 62.) Erilaisuus voi johtaa siihen, että henkilöä pidetään ryhmän ulkopuolisena: yhtenä "heistä", eikä yhtenä "meistä". Ulkopuoliseksi koetun henkilön on vaikeaa luoda

sosiaalisia kontakteja ja sosiaalista tukiverkkoa. (Zapf & Einarsen 2003.) Sosiaalisen ryhmän ulkopuolisuus voi altistaa kiusaamiselle ja syntipukiksi leimaamiselle (Leymann 1990).

Kiusaaminen on yhteydessä huonoihin sosiaalisiin taitoihin ja alhaiseen itsetuntoon (Zapf & Einarsen 2003). Zapfin (1999) tutkimuksessa kiusatut näkivät itsensä erilaisina kollegoihinsa verrattuna. Heillä oli huonommat sosiaaliset taidot, he eivät osanneet ratkaista konflikteja yhtä hyvin ja he olivat epävarmempia. He kokivat työsuorituksensa olevan heikompi kuin muiden. He välttelivät konflikteja ja olivat huonoja tekemään kompromisseja ja sopeutumaan. Einarsen ja Rakness (1997) havaitsivat, että kiusatuilla oli alhainen itsetunto ja puutteelliset sosiaaliset taidot. Kiusatuilla oli huono huumorintaju, eivätkä he suhtautuneet positiivisesti huumoriin tai leikinlaskuun työssä. Myös neuroottisuus ja kielteinen minäkuva ovat yhteydessä kiusaamiseen (Vartia 1996). Huonot konfliktinratkaisutaidot voivat johtaa paitsi kiusaamisen alkamiseen, myös kiusaamisprosessin yltymiseen (Zapf & Gross 2001).

Ylisuorittaminen ja pikkutarkkuus saattaa johtaa kiusaamiseen. Henkilöt, jotka pitävät säännöistä tiukasti kiinni ja ovat erittäin täsmällisiä ja tarkkoja, voivat käytöksellään ärsyttää muita työntekijöitä. Ylisuorittavat työntekijät ovat omasta näkökulmastaan, ja joissain tapauksissa myös organisaation johdon näkökulmasta, erinomaisia työntekijöitä. He voivat olla erittäin päteviä ja asiantuntevia. Ristiriitoja syntyy, kun ylisuorittajat arvostelevat muiden työtä, pitävät omasta kannastaan itsepintaisesti kiinni eivätkä osaa asettua toisen asemaan. He asettavat muidenkin työnteolle uusia vaatimuksia. Ylikriittisyydellään he uhkaavat kollegojen ja esimiesten itsetuntoa. (Zapf & Einarsen 2003.)

Osa kiusaamisen kohteeksi joutuneista pyrkii salaamaan tilanteen mahdollisimman pitkään. He eivät halua luokitella itseään kiusatuksi, mikä saattaa vaikuttaa tutkimustuloksiin. (Zapf 1999.) Osa kiusatuista taas pyrkii julistautumaan uhriksi. Uhriksi julistautumisessa voidaan nähdä etuja. Yleinen näkemys on, että kiusaamisen uhri on viaton ja vika on kiusaajissa ja organisaatiossa. Kiusattu on voimattomassa asemassa ja tarvitsee apua. Hän ei ole vastuussa ongelman ratkaisemisesta, eikä hänen tarvitse muuttaa käytöstään millään tavalla. Uhriksi julistautuminen voi näin auttaa itsetunnon säilyttämisessä. Kiusattu voi saada sovittelussa taloudellista hyötyä tai positiivista huomiota. (Zapf & Einarsen 2003.)

### *Kiusaaja*

Kiusatuiksi joutuneet kuvailevat kiusaajiaan usein dominoiviksi persooniksi, jotka ovat erittäin itsevarmoja ja kilpailuhenkisiä. He kommunikoivat aggressiivisesti, mutta kuuntelutaidoissa on parantamisen varaa. Usein kiusaajien on myös vaikeaa asettua toisen asemaan ja tuntea empatiaa. Samaan aikaan he kuitenkin pyrkivät antamaan itsestään hyvän kuvan suojellakseen omaa asemaansa organisaatiossa. (Pörhölä & Kinney 2010, 61-62.)

Empiirisissä tutkimuksissa korkean itsetunnon ja aggressiivisen käytöksen välillä on löydetty yhteys. Henkilöt, joilla on alhainen itsetunto, käyttäytyvät ristiriitatilanteissa harvoin aggressiivisesti, vaan sen sijaan vetäytyvät tilanteesta. Sen sijaan hyvin korkean itsetunnon omaava henkilö voi kokea minäkuvansa uhatuksi saadessaan kielteistä arvostelua muilta. Tällöin henkilö voi käyttää aggressiivisia menetelmiä säilyttääkseen oman, positiivisen näkemyksen itsestään. Hän saattaa kokea voimakasta turhautumista, suuttumusta sekä ahdistuneisuutta ja purkaa nämä tunteet toisiin kohtelemalla heitä huonosti. (Baumeister, Smart & Boden 1996.) Esimerkki tällaiseen tilanteeseen liittyvästä kiusaamisesta on esimies, joka kokee asemansa organisaatiossa uhatuksi, ja alkaa kaikin mahdollisin keinoin puolustaa asemaansa kiusaamalla mahdollisia kilpailijoita (Zapf & Einarsen 2003). Myös kateus on merkittävä tekijä kiusaamisessa. Kiusaaja voi olla kateellinen esimerkiksi toisen ammattitaidosta tai menestyksestä. (Zapf 1999.)

Kiusaaminen voi liittyä sosiaalisten kykyjen vajaavaisuuteen, kuten puutteelliseen kykyyn hallita omia tunteita. Toiset voivat kokea hallitsemattomat tunteenpurkaukset, kuten aggressiivisen kielenkäytön ja huutamisen, kiusaamisena. (Zapf & Einarsen 2003.) Kiusaaja voi olla kykenemätön asettumaan toisen asemaan ja käyttäytyä ajattelemattomasti. Kun useat henkilöt kiusaavat yhtä, saattaa jokaisen yksittäisen kiusaajan osa olla pieni, kuten tervehtimättä jättäminen tai juorujen levittäminen. Kiusaajat eivät välttämättä ole tietoisia toistensa käytöksestä, eivätkä näin ymmärrä kiusatun tilannetta. Kiusattu kokee toistuvaa ja jatkuvaa kielteistä kohtelua. Jos kiusattu alkaa puolustaa itseään, on kiusaajien on vaikea ymmärtää hänen käytöstään, sillä he eivät osaa asettua kiusatun asemaan. (Baumeister ym. 1996.) Mikäli työyhteisön yleinen ilmapiiri on huono, saattaa kiusaaja pitää omaa käytöstään perusteltuna reaktiona hankalaan ja kireään tilanteeseen (Einarsen 1999).

Kiusaaja voi pyrkiä käytöksellään saavuttamaan henkilökohtaista hyötyä. Organisaation jäsenillä on yleensä mahdollisuus vaikuttaa organisaatiossa ja osallistua päätöksentekoon. Omia vaikutusmahdollisuuksia käytetään sekä organisaation, että omien henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilökohtaiset tavoitteet liittyvät esimerkiksi oman aseman säilyttämiseen tai parantamiseen. Saavuttaakseen tavoitteensa, täytyy henkilön usein liittoutua samaa tavoittelevien henkilöiden kanssa. Tarkoituksena on ensisijaisesti saavuttaa omat tavoitteet, eikä aiheuttaa vahinkoa muille. Tällaisen vallan käyttämisen ja kiusaamisen raja on häilyvä, sillä oman edun saavuttamiseksi käytetyt keinot voivat mennä liian pitkälle. Tämän tyyppiset kiusaajat ovat usein esimies- tai johtoasemassa. (Zapf & Einarsen 2003.)

#### **2.4.2 Sosiaaliset taustatekijät**

Kiusaamisen sosiaaliset taustatekijät ovat yksilöiden sanoja ja tekoja, jotka aiheuttavat tai suvaitsevat aggressiivista käytöstä tai kiusaamista. Vastavuoroisuuden periaate tarkoittaa, että ihmisillä on tapana tehdä toisille, kuten toiset ovat tehneet heille. Periaate pätee niin hyvässä kuin pahassa. Jos henkilö kokee joutuneensa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti, hän saattaa

reagoida aggressiivisesti, pyrkiä "tasoittamaan tilanteen" tai kostamaan. Epäoikeudenmukainen kohtelu saattaa liittyä esimerkiksi henkilöstövalintoihin, palkkaan tai työtehtäviin. Kohtelun epäoikeudenmukaisuus saattaa olla todellista tai kuviteltua. Henkilöt, jotka ovat kokeneet epäoikeudenmukaista kohtelua tietyltä yksilöltä (kuten esimieheltä) kohdistavat aggressionsa suoraan kohteeseen. Mikäli henkilö on tyytymätön koko organisaation toimintaan, kuten työn jatkuvuuteen, palkkaan tai sosiaalisiin oloihin, voi hän kohdistaa aggressionsa koko organisaatioon. (Neuman & Baron 2003.) Joskus aggressio kohdistuu muualle kuin sen aiheuttajaan, jolloin kohde joutuu syntipukiksi, jota syytetään kaikista työyhteisön ongelmista (Pörhölä & Kinney 2010, 63).

Kielteinen ilmapiiri organisaatiossa ruokkii kiusaamista. Yhteenotot koettelevat työntekijöiden itsetuntoa ja omaa aseman jatkuva puolustaminen on raskasta. (Pörhölä & Kinney 2010, 63.) Epämiellyttävistä työskentelyolosuhteista aiheutuva turhautuminen ja stressi ovat yhteydessä kiusaamiseen. Turhautuminen ja stressi aiheuttavat ihmisissä erilaisia reaktioita, esimerkiksi kiihtymystä, kielteisiä tunteita kuten suuttumusta tai vihamielisiä mielle yhtymiä. Riippuu yksilön persoonasta, tilanteesta sekä mahdollisista seurauksista, seuraako reaktioista aggressiivista käytöstä tai kiusaamista. (Neuman & Baron 2003.)

Kiusaaminen on sitä todennäköisempää, mitä pienempi riski kielteisille seurauksille siihen sisältyy. Jos organisaatiossa on kiusaamisen salliva ilmapiiri, ei kiusaajan tarvitse pelätä rangaistusta. Tällaisessa ilmapiirissä sivustaseuraajat saattavat kokea kiusaamisen normaalina ja harvoin puuttuvat siihen. He saattavat jopa liittyä mukaan tai yllyttää kiusaajaa. (Neuman & Baron 2003.) Sivustaseuraajat saattavat pelätä joutuvansa kiusaamisen seuraavaksi kohteeksi eivätkä sen vuoksi uskalla puuttua kiusaamiseen. Sivustaseuraajat arkailevat puuttua tilanteeseen varsinkin, jos kiusaajalla on enemmän valtaa. (Pörhölä & Kinney 2010, 63.)

### 2.4.3 Organisaatioon liittyvät taustatekijät

Hoel ja Salin (2003) määrittelevät neljä organisaatioon liittyvää tekijää, jotka vaikuttavat kiusaamiseen. Nämä ovat työn muuttunut luonne, työorganisaatio, organisaatiokulttuuri ja johtaminen ja esimiestyö. Viimeisenä tekijänä esitellään työntekijän vaikutusmahdollisuudet (Vartia 1996). Tässä tutkimuksessa esimiestyötä ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksia tutkittiin osana kiusaamiseen vaikuttavia taustatekijöitä.

#### *Työn muuttunut luonne*

Työn muuttuneella luonteella viitataan siihen, että kiristyvässä taloudellisessa tilanteessa kilpailu on koventunut, työ on stressaavampaa ja työntekijöiltä vaaditaan enemmän. Ulkoistamisten, jatkuvien irtisanomisten ja lisääntyneen vuokratyövoiman käytön seurauksena työn jatkuvuus on epävarmaa. Työntekijät kilpailevat aggressiivisemmin jäljelle jäävistä työpaikoista. Esimiehet saattavat käyttää aggressiivisempia menetelmiä painostaakseen työntekijöitä, jotta "työt saadaan ajoissa tehtyä". Irtisanomiset ja

organisaatiomuutokset eivät kuitenkaan yksin aiheuta kiusaamista, mutta ovat yksi altistava taustatekijä (Hoel & Salin 2003). Parvikko (2006) kuitenkin huomauttaa, että työsuhteen epävarmuustekijöiden ja kiusaamisen välinen yhteys on vähäinen. Sen sijaan hänen mukaansa työuupumus on erittäin merkitsevässä yhteydessä kiusaamiseen. Työuupumuksen uhkan taustalla ovat ennakoimattomat muutokset ja kiireen vaikutus ilmapiiriin.

#### *Työorganisaatio*

Kiusaaminen on yhteydessä kielteiseen ja stressaavaan työympäristöön (Leymann 1990). Ristiriitaiset odotukset ja kohtuuttomat vaatimukset aiheuttavat stressiä ja epäselvyyksiä työrooleissa. Erittäin stressaava työympäristö ja organisaation johdolta tulevat vaatimukset voivat altistaa esimiehen purkamaan turhautumista alaisiinsa. Myös työntekijöiden väliset jännitteet voivat lisääntyä stressin myötä. (Hoel & Salin 2003.) Lisäksi työskentely itseohjautuvissa tiimeissä on lisääntynyt, mikä saattaa lisätä jännitteitä ja konflikteja työntekijöiden välillä. Kiusaaminen voi liittyä tiimin sisäiseen kilpailuun, rajoitettuihin palkkioihin tai yksilön huonoon työsuoritukseen. Yksilön huono työsuoritus rasittaa muuta tiimiä ja hänestä voidaan pyrkiä pääsemään eroon tai rankaisemaan kiusaamalla. (Zapf 1999.) Huonot työskentelyolosuhteet lisäävät kiusaamisen riskiä. Huonolla voidaan tarkoittaa stressaavia, mutta myös fyysisesti huonoja olosuhteita, kuten meluisia, liian kuumia tai kylmiä tai ahtaita työskentelyolosuhteita. (Einarsen & Raknes 1997.) Puutteellinen tiedottaminen ja kommunikaatio voi lisätä kiusaamista. Tällä viitataan kommunikaatioon liittyen töiden jakamiseen, päätöksentekoon, palautteen antamiseen tai ristiriitojen selvittämiseen. (Pörhölä & Kinney 2010, 63-64.) Yhteenvetona voidaan todeta, että epäselvät valtasuhteet, epäselvät tavoitteet ja voimakkaasti kilpailuhenkinen työympäristö ovat yhteydessä kiusaamiseen (Vartia 1996).

#### *Organisaatiokulttuuri*

Organisaatiokulttuuri voidaan lyhyesti määritellä uskomuksiksi, arvoiksi ja odotuksiksi, jotka yhdistävät organisaation jäseniä ja joita he pitävät itsestäänselvyyksinä. Nämä ovat kirjoittamattomia sääntöjä tavasta toimia, ja ne siirtyvät organisaatiossa vanhoilta työntekijöiltä uusille. (Hoel & Salin 2003.) Archer (1999) tutki kiusaamista palokunnassa. Hän havaitsi, että kiusaaminen oli pikkuhiljaa muodostunut osaksi organisaatiokulttuuria perehdyttämisen kautta. Kaikki organisaation uudet jäsenet käyvät läpi saman perehdytyksen. Tämän jälkeen työntekijät työskentelevät samassa, tiiviissä tiimissä vuosia. Erilaisuudelle ei ole tilaa. Uuden ryhmän perehdyttäjä on aikanaan käynyt läpi saman koulutuksen, ja muutoksia vuosien mittaan syntyneeseen kulttuuriin on vaikea tehdä. Kiusaaminen siirtyy näin sukupolvelta toiselle. Organisaatiossa vallitsee voimakas ryhmäpaine, joka altistaa kiusaamiselle. (Archer 1999.) Lisäksi uusia työntekijöitä voidaan testata käytännön piloilla ja nöyryyttävällä huumorilla. Tilanne muuttuu kiusaamiseksi, jos kohde ei osaa puolustautua tai ei ymmärrä tekoa huumorina. (Einarsen & Raknes 1997.)

### *Esimiestyö ja johtaminen*

Esimiestyön ja kiusaamisen yhteyttä on tutkittu laajasti (esim. Einarsen 2007; Hoel & Salin 2003). Tässä yhteydessä esimiestyö ja johtaminen voidaan käsittää koskemaan ketä tahansa esimiesasemassa toimivaa organisaation jäsentä: lähintä esimiestä, johtajaa sekä organisaation ylintä johtoa. Valtuuttavan ja yhteisymmärrykseen perustuvan johtamisen on todettu olevan yhteydessä vähäiseen kiusaamiseen. Toisaalta autoritaarinen, epäluottamukseen ja salailuun perustuva johtaminen saattaa lisätä kiusaamista. (Pörhölä & Kinney 2010, 64.) Einarsen (2007) kuvaa tuhoisan johtamisen vaikutuksia organisaatioon ja kiusaamiseen. Hän määrittelee tuhoisan johtamisen esimiehen tai johtajan toistuviksi ja jatkuviksi teoiksi, jotka loukkaavat organisaation päämääriä. Tämä voi tapahtua väheksymällä tai vahingoittamalla organisaation tavoitteita, tehtäviä tai resursseja. Se voi olla myös alaisten motivaation, hyvinvoinnin tai työtyytyväisyyden heikentämistä. Tuhoisuus voi siis kohdistua joko organisaatioon, alaisiin, tai molempiin. Alaisiin kohdistuva tuhoisa johtaminen on voimakkaasti yhteydessä kiusaamiseen. Se voi esiintyä esimerkiksi aggressiivisena kielenkäyttönä tai valta-aseman väärinkäyttönä. Tiukkaa johtamistyyliä ja kiusaamista on joskus vaikea erottaa toisistaan. Pohjoismaissa erot organisaatiotasojen välisissä valta-asemissa ovat pienempiä kuin Etelä-Euroopassa tai Pohjois-Amerikassa, mikä saattaa vaikuttaa siihen, että kiusaaja on useammin kollega kuin esimies (Einarsen 2000). Suomalaisen työolotutkimuksen mukaan jossain työuransa vaiheessa kollegojen kiusaamaksi oli joutunut noin 14 prosenttia, ja vastaavasti esimiesten kiusaamaksi noin 9 prosenttia palkansaajista (Lehto & Sutela 2008, 113). Einarsen (2007) lisää, että kiusaamiseen liittyvä johtamistyyli voi olla myös välinpitämätön ja asioihin puuttumaton. Tällöin esimies välttelee vastuuta ja laiminlyö velvollisuuksiaan. Passiivisella käytöksellään esimies heikentää alaisten hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Hän ei itse kiusaa, mutta ei osaa tai halua puuttua kiusaamiseen (Salin 2009). Lisäksi puuttumattomuudellaan esimies ikään kuin hiljaisesti sallii kiusaamisen. (Einarsen 2007.)

### *Vaikutusmahdollisuudet*

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön vaikuttavat yleiseen työssä viihtymiseen. Suomalaisessa työolotutkimuksessa 36 prosenttia vastaajista kertoi vaikutusmahdollisuuksien lisäävän työtyytyväisyyttä. Sen sijaan 16 prosenttia totesi huonojen vaikutusmahdollisuuksien vähentävän työtyytyväisyyttä. (Lehto & Sutela 2008, 192, 197.) Kiusaaminen on todennäköisempää työympäristössä, jossa työntekijällä on vain vähän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä (Vartia 1996). Vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan mahdollisuutta vaikuttaa oman työn kannalta tärkeisiin päätöksiin, sekä vaikuttamista käytettäviin työskentelymenetelmiin, työtahtiin ja -määrään, taukoihin, sekä siihen, kenen kanssa tekee yhteistyötä. (Elo 2001, 45.) Vartia (1996) havaitsi, että kiusaaminen on todennäköisempää työympäristöissä, joissa työntekijät eivät ole mukana päätöksentekoprosessissa eikä heidän mielipiteitään huomioida. Sama pätee



työympäristöihin, joissa ei käydä yhteisiä keskusteluja työtehtävistä ja tavoitteista. Sen sijaan yksitoikkoinen työnsisältö ei ollut yhteydessä kiusaamiseen. Työolotutkimuksessa 2003 todettiin, että työntekijöiden vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa työtahtiin ja siihen, kenen kanssa työskentelee, ovat yhteydessä kiusaamiseen (Parvikko 2006). Pakollinen tiimityöskentely saattaa lisätä työntekijöiden välisiä konflikteja ja kiusaamista (Zapf 1999). Einarsen (2000) raportoi, että sekä kiusatut että kiusaamista havainneet kokivat vaikutusmahdollisuutensa heikompina kuin ei-kiusatut. Työskentelyolosuhteet selittivät noin 10 prosenttia kiusaamistapauksista.

## 2.5 Kiusaamisen seuraukset

Kiusaamisella on lukuisia vaikutuksia sekä kiusattuihin, sivustaseuraajiin sekä koko organisaatioon. (Zapf 1999; kuvio 1).

### 2.5.1 Seuraukset yksilölle

Kiusaamisella on lyhyt- ja pitkäkestoisia seurauksia. Lyhytkestoiset seuraukset ovat suoria ja välittömiä, kuten mielipaha ja jännittyneisyys. Pitkäaikaiset seuraukset kehittyvät epäsuorasti ajan myötä, mikäli kiusattu ei pysty käsittelemään lyhytkestoisia seurauksia. Pitkäkestoisia seurauksia ovat esimerkiksi masennus ja itsetunnon heikentyminen. (Pörhölä & Kinney 2010, 67-68.) Kiusaaminen aiheuttaa paljon sosiaalista stressiä ja pitkään jatkuessaan se voi aiheuttaa psyykkisiä ja psykosomaattisia oireita (Vartia 2001). Kiusaamisen seurauksia ovat esimerkiksi hyvinvoinnin, työtyytyväisyyden ja itsetunnon heikentyminen, sekä stressin aiheuttama jännittyneisyys, keskittymisvaikeudet, uupumus, uniongelmat, masennus sekä erilaiset ongelmat terveydentilassa. (Einarsen 2000; Einarsen & Raknes 1997; Vartia 1996; Zapf 1999.) Kaiken kaikkiaan kiusatut kertovat elämänlaatunsa laskeneen. Pahimmillaan kiusaaminen voi pilata kiusatun terveyden, uran, sosiaalisen aseman sekä elämäntavan. (Einarsen & Mikkelsen 2003.)

Kiusatun persoonallisuus voi vaikuttaa sekä kiusatuksi joutumiseen (ks. kappale 2.4.1) että kiusaamisen kokemukseen. Esimerkiksi kiusatut, joilla on alhainen itsetunto, kokevat kiusaamisen voimakkaampana kuin korkean itsetunnon omaavat. (Einarsen & Mikkelsen 2003.) Useita kiusatuista löytyviä piirteitä, kuten alhainen itsetunto, neuroottisuus ja kielteisyys, voidaan pitää sekä kiusaamisen syinä että seurauksina (Zapf 1999). Nämä piirteet voivat altistaa henkilön kiusaamiselle ja lisäksi ne voivat ilmetä kiusaamisen seurauksena. Kiusaaminen voi siis muuttaa kiusatun persoonallisuutta. (Einarsen & Mikkelsen 2003.)

Zapf & Gross (2001) haastattelivat tutkimuksessaan kiusaamisen kohteeksi joutuneita ja tunnistivat neljä erilaista konfliktinratkaisustrategiaa: aktiivinen ongelmanratkaisu, lojaalisuus, laiminlyönti ja irtisanoutuminen. Useimmat haastatellut vaihtoivat strategiaa kiusaamisen jatkuessa. Aluksi kiusatut

yrittivät aktiivisesti ja rakentavasti ratkaista ongelman, esimerkiksi kertomalla kiusaamisesta esimiehelle. Mikäli tämä ei vaikuttanut tilanteeseen, alkoivat kiusatut työskennellä entistä aktiivisemmin ja olivat entistä lojaalimpia organisaatiolle. Jos tämä strategia ei auttanut, seurasi passiivinen vaihe, jossa ongelmanratkaisu laiminlyötiin ja lojaalius organisaatioita kohtaan laski. Viimeisenä strategiana oli organisaation jättäminen irtisanoutumalla.

Mikäli kiusaaminen jatkuu aktiivisista ratkaisuyrityksistä huolimatta, kiusatut yrittävät mukautua tilanteeseen ja alkavat vältellä konflikteja. He yrittävät saada etäisyyttä kiusajaan esimerkiksi vaihtamalla työvuoroja ja pitämällä sairaslomaa. Kommunikointia kiusajaan kanssa yritetään vähentää ja pitää se mahdollisimman muodollisena ja etäisenä esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Kiusatut välttävät omien tunteidensa näyttämistä ja vaikeista aiheista keskustelemista. (Pörhölä & Kinney 2010, 65.) Kiusajaan välttely saattaa johtaa sosiaaliseen eristäytymiseen. Sosiaalinen eristäytyminen saattaa johtaa sivustaseuraajien mielestä poikkeavaan käytökseen ja altistaa entistä enemmän kiusaamiselle. (Leymann 1990.)

Kiusaaminen vaikuttaa myös sivustaseuraajiin. He kärsivät työtyytyväisyyden ja motivaation laskusta. (Einarsen & Mikkelsen 2003.) Sivustaseuraajat kokevat myös stressiä. Stressin voi aiheuttaa pelko joutumisesta itse kiusatuksi tai kykenemättömyys puuttua kiusaamiseen. (Hoel ym. 1999.) Kiusaaminen vaikuttaa kielteisesti koko työyhteisöön ja sitä kautta sivustaseuraajatkin kärsivät siitä. Kiusaaminen voi luoda koko työyhteisöön pelon ilmapiirin. (Einarsen & Mikkelsen 2003.)

## 2.5.2 Seuraukset organisaatiolle

Kiusaaminen aiheuttaa kielteisiä seurauksia paitsi yksilölle, myös koko organisaatiolle. Kiusaaminen lisää jonkin verran poissaoloja. Kiusatut ovat muita useammin sairaslomalla ja heidän poissaolonsa kestävät kauemmin. Ero kiusattujen ja ei-kiusattujen välillä on kuitenkin melko vähäinen. (Vartia 2001.) Alhainen työtyytyväisyys on yhteydessä poissaoloihin. Kiusaaminen vähentää työtyytyväisyyttä ja lisää terveyshaittoja, joten poissaolot lisääntyvät. Lisääntyneet poissaolot saattavat vaikeuttaa työhön palaamista. Kiusaaminen voi johtaa myös käänteiseen seuraukseen, eli kiusattu tulee töihin vaikka hyötyisi enemmän poissaolosta. Kiusattu voi pelätä menettävänsä työpaikkansa tai tulevansa leimatuksi poissaolojen vuoksi. (Hoel ym. 2003.)

Kiusaaminen lisää työntekijöiden vaihtuvuutta. Kiusatut käyttävät irtisanoutumista yhtenä konfliktinratkaisustrategiana, koska se on tehokas tapa päästä eroon kielteisestä tilanteesta. Kiusatut saattavat joutua lopettamaan vastoin tahtoaan tai heidät voidaan pyrkiä ajamaan ulos organisaatiosta. (Zapf & Gross 2001.) Julkisella sektorilla, missä työntekijän irtisanomiseen liittyy paljon byrokratiaa, voidaan kiusaamista käyttää yhtenä strategiana ei-toivotusta työntekijästä eroonpääsemiseksi (Salin 2001). Myös sivustakatsojat voivat lähteä organisaatiosta kiusaamisen seurauksena (Zapf & Gross 2001).

Tuottavuus laskee kiusaamisen seurauksena. Työtyytyväisyyden laskiessa myös motivaatio, aloitteellisuus ja sitoutuneisuus vähenevät. Jos kiusattu on

valinnut strategiakseen paikallaolon sairasloman sijasta, voi hänen keskittymisvaikeutensa ja stressinsä lisätä virheiden määrää ja näin vähentää tuottavuutta. Virheet voivat vaikuttaa suhteisiin kollegojen ja esimiesten kanssa. Mikäli kiusattu on valinnut poissaolon, eikä hänen tilalleen tule korvaavaa työntekijää, voivat muut jäljellejäävät kokea stressiä ylimääräisestä työkuormasta. Tämä aiheuttaa jännitteitä ja ristiriitoja ja mahdollisesti lisää poissaoloja, laskien tuottavuutta entisestään. (Hoel ym. 2003.)

Kiusaaminen aiheuttaa suoria ja välillisiä kustannuksia. Edellä mainitut sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja tuottavuuden lasku aiheuttavat merkittäviä kuluja. Välilliset kustannukset aiheutuvat esimerkiksi kiusaamisen tutkimisesta ja tarvittavista muutoksista organisaatiossa. Kiusattu ja kiusaaja täytyy usein erottaa toisistaan eri osastoille. Tämän seurauksena voidaan tarvita koulutusta ja perehdyttämistä. Kiusattu saattaa tarvita terveydenhuollon apua ja terapiaa. Kiusaamisella voi lisäksi olla kielteinen vaikutus yrityskuvaan sekä työnantajana että yhteistyökumppanina. (Hoel ym. 2003.)

## 2.6 Kiusaamisen ennaltaehkäisy ja siihen puuttuminen

Kiusaamisen lukuisista kielteisistä seurauksista johtuen ennaltaehkäisy ja ajoissa puuttuminen on erittäin tärkeää (Salin 2008).

### 2.6.1 Kiusaamisen ennaltaehkäisy

Kiusaamiseen vaikuttavat useat persoonaan, sosiaaliseen ympäristöön ja organisaatioon liittyvät taustatekijät (Kuvio 1). Taustatekijöiden tunteminen on tärkeää, jotta kiusaamista voidaan ehkäistä (Salin 2008). Salin (2003) jaottelee kiusaamisen vaikuttimet mahdollistaviin, motivoiviin ja laukaiseviin tekijöihin. Mahdollistavat tekijät nimensä mukaisesti mahdollistavat kiusaamisen luomalla sille otollisen ilmapiirin. Mahdollistavat tekijät harvoin yksin aiheuttavat kiusaamista. Nämä tekijät sisältävät vallan epätasapainon osapuolten välillä, kiusaamisen vähäisiksi koetut riskit sekä tyytymättömyyden työolosuhteisiin ja sosiaaliseen ympäristöön. Motivoivat tekijät saavat kiusaamisen tuntumaan kannattavalta. Esimerkiksi voimakas sisäinen kilpailu ja erilaiset palkitsemismenetelmät saattavat motivoida tavoittelemaan omaa etua ja kiusaamaan. Laukaisevia tekijöitä voivat olla organisaatiomuutokset, kuten supistustoimenpiteet tai esimiehen vaihtuminen. Nämä tekijät lisäävät epävarmuutta ja siten rohkaisevat kiusaamista.

Kiusaaja tavoittelee toiminnallaan hyötyä, samalla pyrkien minimoimaan toimintansa riskit (Neuman & Baron 2003). Kiusaamisen ehkäisemiseksi sen koettuja riskejä on korotettava ja hyötyjä vähennettävä. Riskejä ovat esimerkiksi kiinnijäämisen riski sekä rangaistustoimenpiteiden uhka. Kiusaamisesta saatavaa hyötyä voidaan pyrkiä vähentämään parantamalla yleistä työtyytyväisyyttä ja tasapuolisuutta. Kiusaamisen "nollatoleranssi" on osoitettava sanoin ja teoin. (Salin 2008.) Työpaikalle voidaan laatia yhteiset

kiusaamisen vastaiset toimintatavat. Toimintatavoissa sitoudutaan siihen, ettei työyhteisössä suvaita kiusaamista. Tässä yhteydessä määritellään, millainen käytös tulkitaan kiusaamiseksi ja mikä ei, ja seuraukset toimintatapojen vastaisesta toiminnasta. Toimintatavat tulisi laatia yhteistyössä kaikkien organisaatiotasojen sekä ammattiliiton edustajan kanssa. Toimintatapojen laatimisessa käytetty prosessi ja niiden soveltaminen käytäntöön ovat vähintään yhtä tärkeitä kuin itse sisältö. (Richards & Daley 2003.)

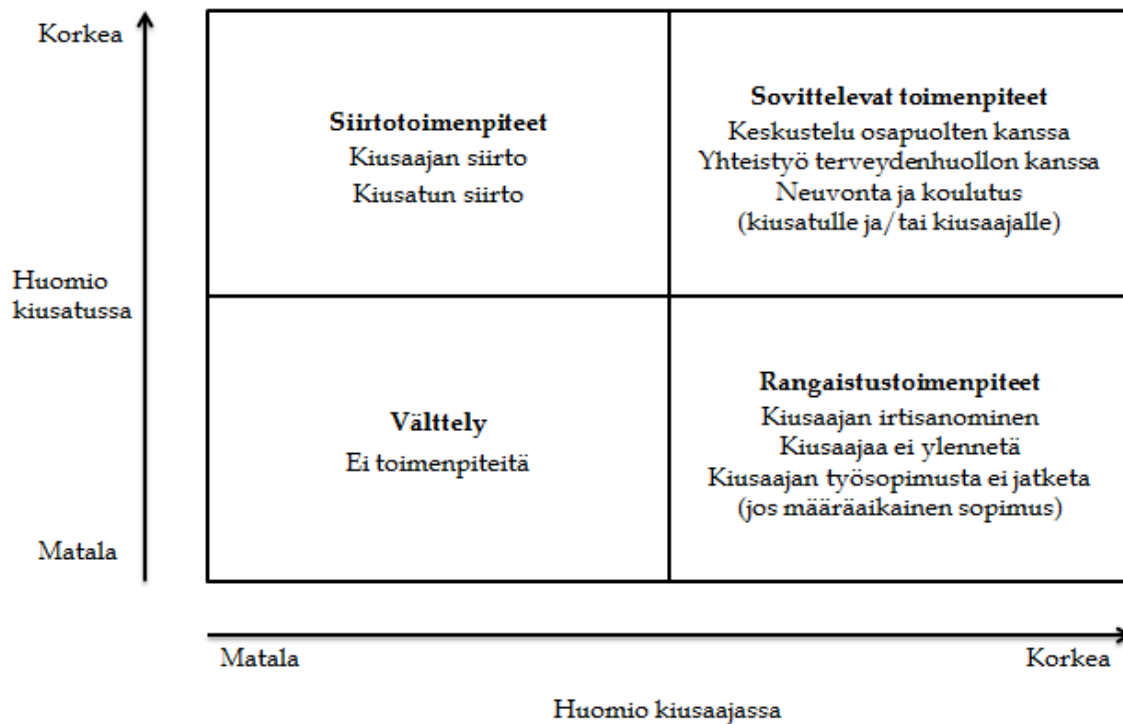
Kiusaamista voidaan ennaltaehkäistä laatimalla kiusaamistilanteita varten kirjalliset menettelyohjeet, koulutuksella, aktiivisella tiedottamisella, kiusaamisen ja ilmapiirin tutkimisella sekä tilastoimalla kiusaamistapaukset (Salin 2008). Kirjalliset menettelyohjeet ovat hyödyllisiä sekä kiusatulle että muille organisaation jäsenille. Ohjeet auttavat esimiestä puuttumaan kiusaamiseen varhain ja oikein. (Vartia, Korppoo, Fallenius & Mattila 2003.) Esimiesten kouluttaminen kiusaamisen tunnistamiseksi ja siihen varhain puuttumiseksi on yksi tehokkaimmista keinoista ennaltaehkäistä kiusaamista. Kaikkia organisaation jäseniä kannattaa kouluttaa, jotta kiusaamiseen mahdollisesti johtavat konfliktit tunnistetaan ajoissa. Kiusaamisen muodoista, syistä ja seurauksista aktiivisesti tiedottaminen lisää todennäköisyyttä, että kiusaaminen havaitaan ja siitä ilmoitetaan eteenpäin. Organisaation jäsenten tietoisuus kiusaamisesta kannustaa puuttumaan ongelmaan, eikä seuraamaan passiivisesti sivusta tai osallistumaan kiusaamiseen. Epämuodolliset ja muodolliset arviointikeskustelut sekä ilmapiiritutkimukset saattavat auttaa kiusaamisen varhaisessa havaitsemisessa. Mahdollisten kiusaamistapausten tilastointi helpottaa tilanteen seuraamista. (Salin 2008.)

## 2.6.2 Kiusaamiseen puuttuminen

Organisaatioilla on useita keinoja puuttua kiusaamiseen. Kiusaamiseen ja kielteiseen kohteluun puuttuminen on organisaation järjestyksen ylläpitämistä. Tavoitteena on muuttaa kiusaajan käytöstä, suojella kiusattua ja ehkäistä muita organisaation jäseniä liittymästä kielteiseen toimintaan. (Salin 2009.) Kiusaamiseen voidaan puuttua epävirallisilla keinoilla, jos konflikti ei ole edennyt kovin pitkälle. Epäviralliset keinot voivat olla esimerkiksi vapaamuotoinen keskustelu ja sovittelu osapuolten välillä kolmannen osapuolen, kuten esimiehen tai työterveysammattilaisen, läsnä ollessa. Mikäli epävirallinen puuttuminen ei tuota tulosta, tai konflikti on yltenyt, on tarvetta käyttää organisaation virallisia menettelytapoja. (Hubert 2003.)

Organisaation menetelmät puuttua kiusaamiseen vaihtelevat suuresti sen mukaan, keskittyvätkö ne kiusaajan käytöksen muutokseen, vai kiusatun suojelemiseen kiusaajalta. (Salin 2009.) Kuviossa 2 esitetään erilaisia tapoja puuttua kiusaamiseen. Menetelmiä, joilla pyritään sekä vaikuttamaan kiusaajan käytökseen, että suojelemaan kiusattua, voidaan kutsua sovitteluiksi toimenpiteiksi. Nämä toimet sisältävät keskustelun osapuolten kanssa, yhteistyön terveydenhuollon kanssa sekä jommankumman tai kummankin osapuolen neuvonnan ja koulutuksen. Nämä keinot voidaan toteuttaa joko epävirallisesti tai virallisesti. Tavoitteena on selvittää tilanne

yhteisymmärryksessä ”pehmeitä” menetelmiä käyttäen, eikä varsinaisesti rangaista kiusaajaa. (Salin 2009.) Sovittelevat toimenpiteet osoittautuvat usein riittämättömiksi vaikeissa, pitkälle yltyneissä kiusaamistapauksissa (Zapf & Gross 2001).



KUVIO 2 Erilaisia tapoja puuttua kiusaamiseen (Salin 2009)

Rangaistustoimenpiteillä tavoitellaan kiusaajan toiminnan muuttamista. Kiusaajan urakehitys saattaa pysähtyä kun häntä ei ylennetä, tai äärimmäisissä tapauksissa kiusaaja voidaan irtisanoa tai olla uusimatta hänen määräaikaista työsopimustaan. (Salin 2009.) Jos kiusaamiseen puututaan organisaation virallisilla menetelmillä, turvaututaan usein rangaistustoimenpiteisiin (Hubert 2003). Näiden toimenpiteiden tarkoitus on lähettää voimakas viesti siitä, että organisaatiossa ei hyväksytä kiusaamista. Toimet saattavat estää muita työntekijöitä liittymästä kiusaamiseen ja palauttaa kiusatun uskoa oikeuden toteutumiseen. (Salin 2009.)

Joskus kiusaaminen voidaan pyrkiä lopettamaan siirtämällä jompikumpi osapuoli organisaation sisällä esimerkiksi toiselle osastolle tai toiseen yksikköön. Siirtotoimenpiteet keskittyvät ensisijaisesti kiusatun suojelemiseen. Nämä menetelmät eivät puutu kiusaamisen muihin taustatekijöihin. Kurinpidon näkökulmasta kiusaajan siirtäminen olisi luontevampaa, mutta usein kiusattu siirretään. (Salin 2009.) Kiusatun siirtämiseen päädytään usein silloin, kun kiusaaja on esimies tai kiusaajia on useita (Einarsen & Mikkelsen 2003). Siirtojen seurauksena tarvitaan perehdyttämistä ja koulutusta, mikä tuo organisaatiolle kustannuksia (Hoel ym. 2003).

Yksi tapa reagoida kiusaamiseen on olla tekemättä mitään ja vältellä ongelmaa. Tällöin kiusaajan käytökseen ei puututa eikä kiusattua yritetä auttaa. Organisaatiossa saattaa vallita uskomus, että ulkopuolisten on parasta olla puuttumatta toisten henkilöiden konflikteihin. Esimies saattaa olla haluton tai osaamaton puuttumaan tilanteeseen. (Salin 2009.) Koska kiusaaminen on usein yltyvä prosessi, asioihin puuttumaton ja vastuuta välttelevä johtamistyyli saattaa pahentaa tilannetta. Tilanne pääsee kärjistymään esimiehen odottaessa ongelman poistuvan itsestään. (Zapf & Gross 2001.)

Salin (2009) tutki kuntatyöntekijöihin kohdistuvaa kiusaamista ja siihen puuttumista. Kiusaamiseen puututtiin käyttäen useita eri menetelmiä yhtäaikaaisesti tai peräjälkeen. Käytetyimmät menetelmät olivat sovittelevia menetelmiä: keskustelu osapuolten kanssa ja yhteistyö terveydenhuollon kanssa. Muut suositut menetelmät olivat kiusatun ja kiusaajan neuvonta ja siirtotoimenpiteet. Siirtotoimenpiteet jakautuivat melko tasaisesti kiusaajan ja kiusatun välillä. Noin 12 prosentissa raportoiduista kiusaamistapauksista organisaatio ei tehnyt mitään toimenpiteitä tilanteen selvittämiseksi.

## 2.7 Miehisuus ja kiusaaminen

Miehisuus tai maskuliinisuus voidaan ymmärtää eri tavoin. Aina ei ole kyse vain sukupuolesta, vaikka usein määritelmät sisältävät vastakkainasettelua naiseuden kanssa. Yksinkertaistettuna miehisuus tarkoittaa niitä ominaisuuksia, käyttäytymismalleja ja rooleja, joita pidetään tyypillisinä tai sopivina miehille. Miehisuus on voimakkaasti aika- ja kulttuurisidonnaista. Yleistävä näkemys miehisyydestä kuvaa miehet kilpailuhenkisinä, tavoitekeskeisinä, tulevaisuuteen suuntautuneina ja aggressiivisina. Miehisyydessä voidaan tuoda esiin vastakkaisia ominaisuuksia naiseuden kanssa, jolloin korostetaan vahvuutta, itsevarmuutta ja tunteiden peittämistä. (Hearn & Morgan 1990.)

Miesten sosiaalinen käsitys itsestään eli identiteetti rakentuu voimakkaasti heidän ammatilliseen osaamiseensa ja menestykseensä (Remy 1990). Miehistä identiteettiä voidaan pyrkiä vahvistamaan ronskilla käytöksellä, kuten kiroilemalla, rankalla huumorilla tai käyttäytymällä vähättelevästi naisia tai auktoriteetteja kohtaan. Lisäksi hyvä fyysinen kunto, ammatillinen pätevyys ja tietotekninen osaaminen voivat vahvistaa miehistä identiteettiä. Alhainen muodollinen asema organisaatiossa voi lisätä tarvetta vahvistaa omaa identiteettiä ja miehisyyttä. Mikäli käsitys omasta identiteetistä joutuu kyseenalaiseksi, voi tämä johtaa konflikteihin työpaikalla. (Alcadipani & Tonelli 2013.)

Collinson (1988) korostaa huumorin osuutta miehisessä työyhteisössä. Sen tarkoituksena on sekä purkaa stressiä ja luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta. Huumorin avulla miehisessä työyhteisössä voidaan myös käsitellä vaikeita aiheita, joista muuten keskusteleminen voisi olla kiusallista. Muodollisen organisaation rinnalle voidaan huumorin avulla luoda vapaamuotoisempi tapa kommunikoida. Kaikki huumorin vaikutukset eivät kuitenkaan ole positiivisia:

vitsit voivat ylittää hyvän maun rajat ja loukata kohdetta. Vitsailu voi yltyä kiusaamiseksi, kun ryhmä keskittyy vain yhteen kohteeseen. Huumorista loukkaantumista pidetään epämiehekkäänä.

Miehisyys näkyy työpaikalla eri tavoin ihmisenvälisessä kommunikaatiossa ja konfliktinratkaisussa. Miehet käyttävät usein konfliktinratkaisussa kilpailuhenkisiä, peräänantamattomampia ja aggressiivisempia menetelmiä kuin naiset. Miehet uskovat naisia vähemmän anteeksipyynnön vaikutukseen konfliktinratkaisussa. (Miller 1991.) Konfliktitilanteissa miehet suosivat menetelminä sanallista aggressiota ja kosta (Roloff & Greenberg 1979). Myös konfliktitilanteissa käytetyt puolustusmekanismit vaihtelevat. Miehet suosivat joko konfliktiin suoraa puuttumista, sen hiljaista tukahduttamista tai tilanteesta kokonaan eristäytymistä. Miehet reagoivat kiusaamiseen naisia nopeammin. (Petraglia, Thygesen, Lecours & Drapeau 2009.)

Salin (2003) havaitsi, että miehet joutuvat harvemmin kiusaamisen kohteiksi kuin naiset. Miehet myös havaitsevat vähemmän kiusaamista, eivätkä miellä yksittäisiä tekoja yhtä herkästi kiusaamiseksi kuin naiset. Kiusaamista havaitessaan miehet kiinnittävät enemmän huomiota kiusaamisen kohteen persoonallisiin ominaisuuksiin ja löytävät kiusatussa itsessään syytä kohteeksi joutumiselle. Miehiä kiusaa lähes yhtä usein esimies kuin työtoveri. Simpson ja Cohen (2004) raportoivat miesten kokevan enemmän kohtuutonta arvostelua, valheita ja urakehityksen estämistä kuin naiset. Toisaalta he kokivat vähemmän tiedon pimittämistä ja merkittävästi vähemmän päätöksensä pyörtämistä. Kiusaamisen seurauksena miehet kokivat enemmän itsevarmuuden laskua, ruokahalun menettämistä ja unettomuutta. Miehet harvoin kertovat kokemastaan kielteisestä kohtelusta esimiehelle tai muulle organisaation edustajalle. He myös harvemmin puuttuvat tilanteeseen, jos joutuvat todistamaan kiusaamista. Sama pätee esimiesasemassa oleviin miehiin. Vaikka mies kokisikin saaneensa osakseen kielteistä kohtelua, hän ei usein miellä itseään "kiusatuksi". Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa tutkimustuloksiin, joissa kysytään omaa näkemystä kiusatuksi joutumisesta. (Salin 2011.)

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA KOHDEYRITYS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu. Jokaisessa osiossa on kuvattu käytetty menetelmä ja pohdittu sen soveltamista tässä tutkimuksessa. Lopuksi esitellään tutkimuksen kohdeyritys Kemira.

#### 3.1 Tapaustutkimus

Tämä tutkimus on empiirinen tutkimus, joka toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa erityisistä paikkaan ja aikaan sidotuista olosuhteista, ilmiöistä, prosesseista ja tiedosta (Peltola 2007). Yin (2003, 1) määrittelee tapaustutkimuksen tutkimukseksi, jossa jotain nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä tarkastellaan siinä todellisessa ympäristössä, jossa ilmiö tapahtuu. Liiketaloustieteissä tapaus on yleensä yritys, yrityksen osa tai toiminnallinen prosessi (Koskinen ym. 2005, 154). Tässä tutkimuksessa tapaus, jonka puitteissa ilmiötä tarkasteltiin, oli organisaation osa, eli Kemiran Äetsän tehdas. Tapaus toimii kohdetta ilmentävänä ympäristönä. (Laine ym. 2007). Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö oli kiusaaminen. Tavoitteena oli siis tutkia kiusaamisen ilmenemistä Kemiran Äetsän tehtaalla.

Tapaustutkimus ei ole varsinaisesti tutkimusmenetelmä, vaan se on yksi lähestymistapa tutkimuksen tekemiseen. Tavoitteena on tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja kuvaileminen. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tutkia yhtä tai muutamaa tapausta monipuolisesti ja tuottaa siitä yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. Kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen voidaan pyrkiä käyttämällä useita erilaisia aineistonkeruun ja -analyysin menetelmiä. Usein tapaustutkimuksessa yhdistyvät sekä kvantitatiiviset että kvalitatiiviset menetelmät. Tapaustutkimuksen etuna liiketaloustieteissä voidaan pitää sitä, että lähestymistapa pakottaa tutkijan ymmärtämään

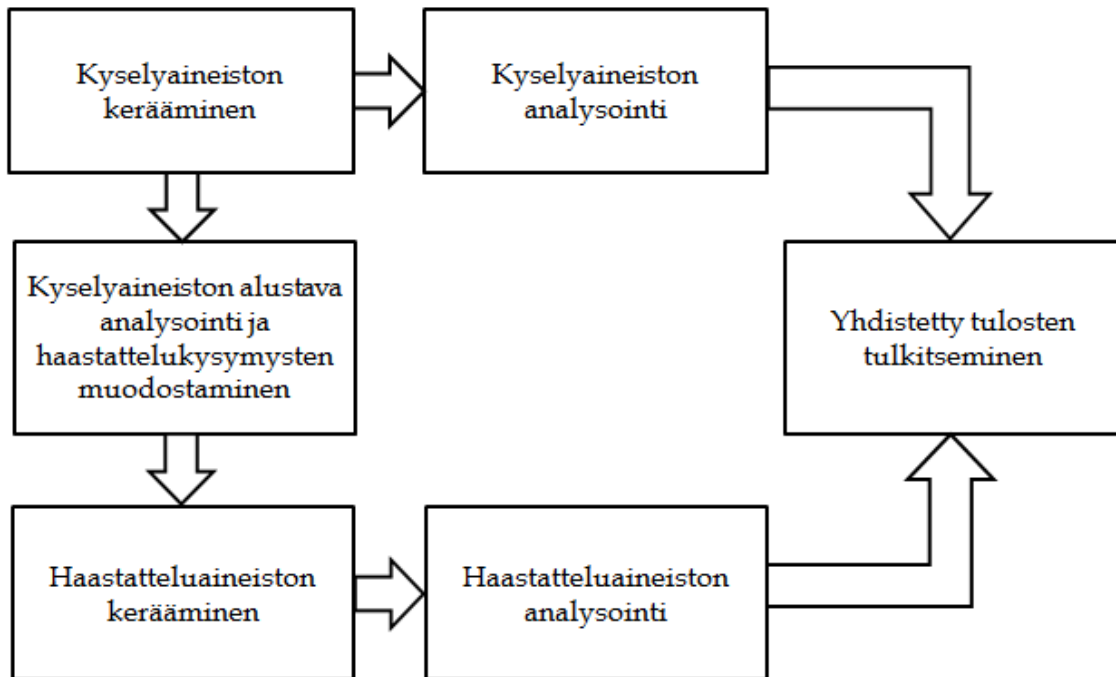


kohdeyritystä kokonaisvaltaisesti kuvatussa ympäristössä (Koskinen ym. 2005, 156).

Tapaustutkimuksen voi toteuttaa monella tavalla, joista yksi on monimenetelmäinen tutkimus. Monimenetelmäisessä tutkimuksessa yhden tutkimuksen sisällä käytetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista lähestymistapaa. Menetelmät valitaan tutkittavan ilmiön mukaan. (Tashakkori & Teddlie 1998.) Monimenetelmäisellä otteella pyritään tutkimustulosten triangulaatioon. Triangulaatiolla tarkoitetaan toisiaan täydentävien aineistojen, menetelmien ja näkökulmien käyttöä. Triangulaation tavoitteena on syventää ymmärrystä tapauksen eri puolista. Löydökset ja johtopäätökset täydentävät toisiaan, jos niille löytyy useampia todisteita, todistajia ja menetelmiä. (Laine, ym. 2007.) Triangulaatiotyyppejä on useita. Tässä tutkimuksessa käytettiin aineisto- ja menetelmätriangulaatiota. Aineistotriangulaatio saadaan aikaan keräämällä aineisto eri lähteistä ja eri tavoin. Aineisto voi olla esimerkiksi haastatteluaineistoa, virallisia dokumentteja ja tilastoaineistoa. (Laine ym. 2007.) Menetelmätriangulaatiossa aineiston keräämiseen käytetään eri menetelmiä, esimerkiksi kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia. (Tashakkori & Teddlie 1998.) Triangulaatiolla pyritään saamaan esiin kunkin menetelmän ja aineiston parhaat puolet. Toisen menetelmän hyvät ominaisuudet tasapainottavat toisen menetelmän puutteita. Tavoitteena on löytää eri menetelmien avulla tulosten konvergenssi, eli yhtenevyys ja täten parantaa tutkimustulosten luotettavuutta. (Plano Clark & Creswell 2008.)

Eri menetelmiä käyttämällä pyritään tutkimaan tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti. Koska mahdollisia tutkimus- ja analyysimenetelmiä on useita, on käytetyn tutkimusprosessin kuvaaminen tärkeää. Tutkimusprosessin kuvaamisen tarkoituksena on havainnollistaa, miten tutkimuksen johtopäätöksiin on päädytty. Prosessin kuvaaminen helpottaa myös tutkimuksen luotettavuuden arviointia. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010.) Kuviossa 3 kuvataan tutkimuksen kulku.

Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin kahdessa eri vaiheessa. Aluksi toteutettiin kysely, jonka avulla saatiin kvantitatiivista tutkimusaineistoa. Tätä aineistoa käsiteltiin SPSS-ohjelmalla tilastollisten tulosten löytämiseksi. Kyselyn alustavia tuloksia käytettiin teemahaastattelujen suunnittelussa ja kysymysten valinnassa. Haastattelujen avulla saatiin kvalitatiivista aineistoa. Tämän aineiston tarkoituksena oli saada monipuolisempaa ja syvempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kummatkin aineistot analysoitiin erikseen ja eri menetelmiä käyttäen, mutta johtopäätöksissä (luku 6) tulokset yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi.



KUVIO 3 Tutkimuksen kulku mukailien Creswell, Plano Clark, Gutmann & Hanson (2003).

## 3.2 Aineiston keruu

### 3.2.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus suoritettiin marraskuussa 2013. Kysely toteutettiin paperisena lomakekyselynä. Osalla vastaajista on työssään käytettävissä yhteiskäytössä oleva tietokone, joten vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi paperinen lomake oli sopivampi. Osalle vastaajista järjestettiin yhteisiä tilaisuuksia, joissa olin paikalla ohjeistamassa kyselyyn vastaamista ja vastaamassa mahdollisiin kysymyksiin. Vastaajien motivointi on helpompaa tutkijan ollessa paikalla aineistonkeruussa. Vastaajien kysymyksiin vastaamien ja tutkimuksen taustoista kertominen parantavat osaltaan tutkimusaineiston laatua. (Valli 2010.) Kyselyyn vastaamiseen oli varattu puoli tuntia aikaa. Valvomoiden työntekijöille vein kyselyt heidän omille työpisteilleen täytettäväksi ja samalla ohjeistin kyselyn täytön ja palauttamisen. Jokaisen kyselylomakkeen mukana jaettiin kirjekuori palauttamista varten.

Kysely muodostettiin käyttäen kahta erilaista valmista mittaristoa. Kyselylomake löytyy liitteestä 1. Kyselyn kolme osa-aluetta mittaavat vaikutusmahdollisuuksia työssä, esimiestyötä, sekä kielteistä kohtelua ja kiusaamista työpaikalla. Vaikutusmahdollisuudet työssä ja esimiestyö -osiot sekä kiusaamisen (henkisen väkivallan) määritelmä ja siihen liittyvät kolme kysymystä ovat validoidusta QPSNordic -Pohjoismaisen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskyselystä (Elo 2001). QPSNordic -kyselyllä voidaan mitata työn psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä. Tutkimus voi liittyä esimerkiksi

terveyden ja turvallisuuden edellytysten arviointiin ja parantamiseen, organisaation ilmapiiriin sekä johtamiseen ja esimiestyöhön. QPSNordic koostuu kolmen tason mittareista, jotka ovat työtehtävätaso, sosiaalinen ja organisaatiotaso sekä yksilötaso. Vaikutusmahdollisuudet työssä -osa-alue kuuluu työtehtävätason mittareihin ja esimiestyö sosiaaliseen ja organisaatiotasoon. Vaikutusmahdollisuuksia mitataan yhdeksällä kysymyksellä ja esimiestyötä kahdeksalla. (Elo 2001, 12, 15.) Määritelmää ja kysymyksiä kiusaamisesta (henkisestä väkivallasta) muokattiin sopimaan paremmin tutkimuksen tarkoitukseen. Aikamääre muutettiin kuudesta kuukaudesta vuoteen, jotta aikaväli kattaisi ennen kesälomia olleet tapahtumat. Vuorotyöntekijät työskentelevät kesälomien ajan erilaisissa tiimeissä ja vuoroissa kuin muuna aikana. Kysymys kiusaamisen kohteeksi joutuneiden henkilöiden määrästä ja sukupuolesta muutettiin koskemaan vain määrää.

Kielteisten tekojen ja kiusaamisen mittaristo on Ståle Einarsenin, Helge Hoelin ja Guy Notelaersin validoima Negative Acts Questionnaire Revised (NAQ-R) -kysely (Einarsen ym. 2009). NAQ-R koostuu 22 kysymyksestä, jotka mittaavat työtehtäviin, persoonaan ja fyysiseen uhkailuun liittyvää kiusaamista. Kysely sisältää kysymyksiä sekä suorasta että epäsuorasta kiusaamisesta. Kysymykset on muotoiltu siten, että termiä *kiusaaminen* ei käytetä. Tässä lähestymistavassa vastaajan ei tarvitse luokitella itseään kiusatuksi vastatessaan kysymyksiin. Kysely on muodostettu siten, että sitä voidaan käyttää eri ammattialoilla. (Einarsen ym. 2009.) NAQ-R -kysely oli alunperin englanniksi, ja se käännettiin ammattikäntäjän avulla ensin suomeksi, ja sen jälkeen toisen käntäjän toimesta takaisin englanniksi. Tämä jälkeen alkuperäistä kyselyä verrattiin käännökseen. Kyselyä testattiin Kemiran henkilöstöosastolla, jonka jälkeen siihen tehtiin pieniä muutoksia käntäjän avulla ennen varsinaisen kyselyn suorittamista. Sekä QPSNordic ja NAQ-R -kyselyissä vastausasteikko on viisiportainen likert-asteikko. Vastausvaihtoehdot ovat erittäin harvoin tai ei koskaan, melko harvoin, silloin tällöin, melko usein, hyvin usein tai aina (QPSNordic) ja ei koskaan, silloin tällöin, kuukausittain, viikoittain tai päivittäin (NAQ-R).

Tutkimuksen perusjoukko koostuu Kemira Chemicals Oy:n Äetsän tehtaan työntekijöistä, toimihenkilöistä sekä esimiehistä. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin syksyllä 2013 yt-menettelyn alaisena olevat toimihenkilöt sekä lähettämön työntekijät. Kokonaisuudessaan tutkimuksen perusjoukko on 90 henkilöä. Kyselyn tuloksia käsiteltiin erilaisin tilastollisin menetelmin, jotka esitellään luvussa 4.

### 3.2.2 Haastattelututkimus

Haastattelujen tavoitteena oli saada lisää tietoa kiusaamisesta ilmiönä. Haastattelu sopii tähän tarkoitukseen, sillä haastattelun avulla saadaan kuvaavia esimerkkejä ja se voi osoittaa ilmiöiden välisiä yhteyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36). Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa kysymysten aihealueet ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastattelijä voi halutessaan vaihtaa kysymysten järjestystä tai

sanamuotoa haastattelun aikana (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 195). Haastattelija voi esittää jatko- ja lisäkysymyksiä saadakseen merkityksellisempää ja syvempää tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 110-111).

Kiusaamista on tutkittu melko vähän suorien haastatteluin, joten valmiita, soveltuvia haastattelurunkoja ei ollut käytettävissä. Haastattelukysymykset on laadittu tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten perusteella ja teorialähtöisesti, eli tämän tutkimuksen luvun 2 pohjalta. Myös kyselytutkimuksesta saatuja alustavia tuloksia hyödynnettiin haastattelukysymyksiä suunnitellussa. Haastattelurunko on liitteessä 2. Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2013. Koska tutkimuksen aihe on sensitiivinen, oli haastateltavien valinta suunniteltava tarkasti. Haastateltavat valittiin työsuojeluorganisaatiossa olevan asemansa tai luottamusmiesaseman perusteella. Haastateltaviksi valittiin työntekijöiden ja toimihenkilöiden työsuojeluvaltuutetut, työsuojelupäällikkö sekä työntekijöiden ja toimihenkilöiden luottamusmiehet. Näissä asemissa toimivina he edustivat työntekijöitä organisaation eri osa-alueita. Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet Kemiran palveluksessa useita vuosia. Tutkimuksen kohteena on tiivis työyhteisö, ja tutkimuseettisistä syistä haastateltavista ei raportoida muita taustatietoja kuin heidän asemansa työsuojeluorganisaatiossa.

Haastatteluja suoritettiin viisi kappaletta ja ne kestivät 30-60 minuuttia. Jokainen haastattelu aloitettiin esittelyillä ja haastattelun kulun läpikäymisellä. Haastattelun luottamuksellisuutta ja tutkijan organisaation ulkopuolista roolia korostettiin. Aiheen sensitiivisyydestä johtuen haastattelutilanne pyrittiin pitämään mahdollisimman rentona ja keskustelu vapaamuotoisena ennalta päätettyjen teemojen ympärillä. Haastattelun lopuksi jokainen haastateltava sai kertoa vapaasti myös muita aiheeseen liittyviä asioita. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastatteluaineiston analysoinnissa käytettiin menetelmänä sisällönanalyysia, jota kuvataan tarkemmin luvussa 5.

### **3.3 Kohdeyritys Kemira**

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen kohdeyrityksenä toimiva Kemira Oyj:hin kuuluva Kemira Chemicals Oy:n Äetsän tehdas. Tapaustutkimuksessa on hyvä kuvailla kohdeyritystä, sillä se lisää tutkimuksen monikäyttöisyyttä ja parantaa luotettavuutta. Hyödyllisiä tietoja kohdeyrityksestä ovat muun muassa yrityksen toimiala, keskeiset rakenteet, tunnusluvut, keskeiset liiketoiminnot sekä strategia. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 159.) Seuraavaksi esitellään lyhyesti Kemiran, Kemira Chemicalsin sekä Äetsän tehtaan organisaatiota, liiketoimintaa, tärkeimpiä tunnuslukuja ja Kemirassa käytössä olevan varhaisen välittämisen malli.

### 3.3.1 Organisaatio ja liiketoiminta

Kemira on globaali kemianyhtiö, jolla on toimintoja 40 maassa ja joka työllistää noin 4.500 henkilöä. Tärkeimmät asiakkaat ovat runsaasti vettä käyttäviä teollisuudenaloja. Kemira tarjoaa veden laadun ja määrän hallintaratkaisuja, joilla lisätään asiakkaiden energia-, vesi- ja raaka-ainetehokkuutta. (Kemira, toimialat ja sovellukset 2014.)

Kemiran tärkeimmät liiketoimintasegmentit ovat Paper (massa- ja paperiteollisuus), Municipal & Industrial (kunnallinen ja teollinen vedenkäsittely), Oil & Mining (öljy-, kaasu- ja kaivosteollisuus) ja ChemSolutions (kemialliset ratkaisut). Paper-segmentti tarjoaa kemian sovelluksia paperin ja massan valmistajille. Segmentti tarjoaa tuotteita ja palveluita paperintuotannon määränpään sovelluksiin. Liiketoiminta on keskittynyt pakkauskartonkeihin ja pehmopapereihin. Kemira Chemicals Oy ja Äetsän tehdas kuuluvat Paper-segmenttiin. Municipal & Industrial -segmentti valmistaa raaka- ja jätevedenkäsittelyn vesikemikaaleja. Tärkeimmät asiakkaat ovat kuntia ja runsaasti toiminnassaan vettä käyttäviä teollisuudenaloja. Oil & Mining -segmentti tarjoaa kemikaaleja ja erotus- ja prosessiratkaisuja liittyen öljyn, kaasun ja metallien talteenottoon. Tavoitteena on tulla johtavaksi kemian alan kumppaniksi öljy- ja kaivosteollisuudessa. ChemSolutions-segmentti keskittyy muurahaishapon, sen johdannaisten ja valkaisuaineiden toimittamiseen. Tuotteita käytetään esimerkiksi rehunsäilöntä- ja nahkateollisuudessa. (Kemira, tilinpäätös 2013)

Kemiran pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Tutkimus- ja kehityskeskuksia on neljä: Espoossa, Atlantassa (USA), Shanghaissa (Kiina) ja São Paulossa (Brasilia). Tutkimus- ja kehitystyö keskittyy sellaisten tuotteiden ja innovaatioiden kehittämiseen, joilla on mahdollista edistää asiakkaiden prosessitehokkuutta ja parantaa kannattavuutta. Tutkimustyö työllistää yli 300 henkilöä maailmanlaajuisesti. (Kemira, tutkimus ja kehitys 2014.)

### 3.3.2 Tunnusluvut

Vuonna 2013 Kemira-konsernin liikevaihto oli 2229,1 miljoonaa euroa. Kasvua edelliseen vuoteen oli 3 %, joka johtui myyntimäärien kasvusta. Taulukkoon 2 on kerätty Kemiran tärkeimmät tunnusluvut vuosilta 2013 ja 2012. Liikevaihto ja liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä on esitetty sekä konsernitasolla, että lukujen jakautuminen eri liiketoimintasegmenttien kesken (sisennettyinä taulukossa). Paper-segmentin liikevaihto nousi edelliseen vuoteen verrattuna, muiden segmenttien laski. Segmenttien liikevaihdon laskuun vaikuttivat myyntimäärien lasku, valuuttakurssien muutokset sekä matalakatteisten tuotteiden myynnin lakkauttaminen. (Kemira, tilinpäätös 2013.)

Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä oli 164,2 miljoonaa euroa, kasvaen 6% edellisestä vuodesta. Kemira toteutti vuoden aikana kaksi yritysostoa, 3F:n ja Soto Industriesin. Yritysostojen vaikutus liikevaihtoon oli noin 20 miljoonaa euroa. Kemira keskittyi strategiansa mukaisesti entistä enemmän erikoistuotelinjoihin. Perustuotelinjoihin perustuvia liiketoimintoja myytiin.

Yritysmyyntien vaikutus liikevaihtoon oli noin 50 miljoonaa euroa. (Kemira tilinpäätös, 2013.)

TAULUKKO 2 Kemiran tärkeimmät tunnusluvut (Kemira tilinpäätös, 2013)

Milj. Euroa	1-12/2013	1-12/2012
<b>Liikevaihto</b>	2229,1	2240,9
Paper	1067,6	1005,6
Municipal & Industrial	659,4	686,6
Oil & Mining	311,5	321,1
ChemSolutions	190,6	227,6
<b>Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä</b>	164,2	155,5
Paper	86,5	75,3
Municipal & Industrial	45,8	39,2
Oil & Mining	17,4	25,9
ChemSolutions	14,5	15,1
<b>Liikevoitto</b>	42,6	33,1
<b>Voitto ennen veroja</b>	2,5	28,6
<b>Tilikauden tulos</b>	-25,9	22,4
<b>Investoinnit</b>	195,7	71,8
<b>Omavaraisuus, % kauden lopussa</b>	51	51
<b>Henkilöstö kauden lopussa</b>	4453	4857

Liikevoitto oli vuonna 2013 42,6 miljoonaa euroa, nousten 29 % edellisestä vuodesta. Liikevoiton kasvu johtui pienentyneistä poistoista, jotka kompensoivat käyttökäteen heikkenemistä. Liikevoittoon vaikuttivat myös propyleenin ja sähköön liittyvien raaka-aineiden kohonneet hinnat sekä toteutettu kustannussäästöohjelma ja tehostamistoimenpiteet.

Tilikauden tulos painui miinukselle tehtyjen alaskirjausten, mittavien investointien, kasvaneiden rahoituskulujen ja verojen myötä. Investoinnit sisältävät aiemmin mainitut kaksi yritysostoa sekä laajennus- parannus- ja ylläpitoinvestointeja. Tuotantolaitosten määrä supistui yritysostojen ja -myyntien seurauksena 74:stä 59:een. Konsernin omavaraisuusaste säilyi ennallaan 51 prosentissa. Vuoden 2013 lopussa Kemiran palveluksessa oli 4453 työntekijää, joista Suomessa 961. Henkilöstöstä 30% oli yli 51 vuotiaita. Naisia oli 26%, mikä oli 4 prosenttiyksikköä enemmän kuin edellisenä vuonna. (Kemira tilinpäätös, 2013.)

### 3.3.3 Strategia, tavoitteet ja arvot

Kemiran strategia on tarjota asiantuntemusta ja räätälöityjä kemikaaliyhdistelmiä runsaasti vettä käyttäville teollisuudenaloille. Tarkoituksena on auttaa asiakasta tehostamaan veden, energian ja raaka-

aineiden käyttöä. Kemiran tavoitteena on kasvattaa erityisesti Paper ja Oil & Mining -segmenttiensä liikevaihtoa. Tähän pyritään uusien innovaatioiden avulla ja erottautumalla kilpailijoista. Kemira tavoittelee toimiala- ja teknologiajohtajuutta valituilla markkinoilla vuoteen 2020 mennessä. Municipal & Industrial - segmentin osalta pyritään kannattavuuden parantamiseen ja rahavirtojen maksimointiin. Investointien osalta Kemira keskittyy erikoistuotelinjojen kehittämiseen. Perustuotelinjojen osalta tavoitellaan kannattavuuden parantamista. Strategian yksi kulmakivi on jatkuva tehokkuuden parantaminen. Keskipitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet vuoteen 2017 mennessä ovat: kasvattaa liikevaihto 2,7 miljardiin euroon, nostaa käyttökate 15 prosenttiin ja pitää velkaantuneisuusaste alle 60 prosentissa. Vuonna 2016 Kemiran tavoite on saada 10 % liikevaihdosta uusista innovaatioista, eli uusien tuotteiden myynnistä ja uusiin käyttökohteisiin myydyistä tuotteita. Tutkimus ja kehitystoimintaa tullaan kehittämään erityisesti paperi-, öljy-, kaasu- ja kaivosteollisuuden innovaatioiden ja niihin liittyvien tuotelinjojen osalta. (Kemira, tilinpäätös 2013.)

Maantieteellisesti Kemira keskittyy sekä kehittyneisiin että kehittyviin markkinoihin. Kehittyneet markkinat ovat tärkeitä kaikille liiketoimintasegmenteille. Kehittyvillä markkinoilla keskitytään valikoivaan laajentamiseen. Paper-segmentti keskittyy kehittyvien markkinoiden osalta Kiinaan ja Indonesiaan. Oil & Mining - segmentti keskittyy öljy- ja kaasuteollisuuden osalta Argentiinaan, Brasiliaan ja Lähi-itään ja kaivosteollisuuden osalta Chileen, Peruun ja Afrikkaan. Municipal & Industrial -segmentti toimii toistaiseksi enimmäkseen kehittyneillä markkinoilla, mutta seuraa aktiivisesti liiketoimintamahdollisuuksia kehittyvillä markkinoilla. (Kemira, tilinpäätös 2013. )

Kemiran arvot ovat asiakkaiden menestykseen sitoutuminen, ihmisistä ja ympäristöstä välittäminen, toiminnan kehittäminen ja uuden luominen sekä yhdessä menestyminen. Kemira on laatinut koko konsernia ja kaikkia työntekijöitä koskevat liiketapaperiaatteet, joiden pohjana arvot toimivat. Liiketapaperiaateissa käsitellään muun muassa ympäristöä, terveyttä, turvallisuutta, ihmisoikeuksia, kilpailua ja kansainvälistä liiketoimintaa. Tavoitteena on edistää kestävää kehitystä ottaen huomioon talouden, ympäristön ja sosiaaliset näkökohdat. Liiketoimintapäätöksissä huomioidaan ihmisten, prosessien ja tuotteiden turvallisuus. Liiketapaperiaatteet käydään läpi jokaisen työntekijän kanssa ja heitä kehoitetaan ilmoittamaan erityiseen raportointipalveluun, mikäli huomaavat epäeettistä tai liiketapaperiaatteiden vastaista toimintaa. (Kemira, liiketapaperiaatteet 2014.)

### 3.3.4 Äetsän tehdas

Äetsän tehdas otettiin ensimmäisen kerran käyttöön vuonna 1939, jolloin siellä valmistettiin kloorialkalia. Viereen avattiin vuonna 1967 natriumklooraattitehdas. Kemira osti Äetsän tehtaan vuonna 2005, jolloin se toimi vielä nimellä Finnish Chemicals Oy. Vuonna 2009 nimi vaihdettiin Kemira Chemicals Oy:ksi. Nykyään tehdas on osa Kemiran Paper-segmenttiä. Tehtaan tärkeimmät

tuotteet ovat natriumkloraatti, natriumboorihybridi sekä alumiinihydroksikloridi. Tuotteita käytetään sellun valkaisussa, lääketeollisuudessa ja vesien käsittelyssä. Tehdasalue on kooltaan 15 hehtaaria ja siellä työskentelee noin 140 työntekijää. Vajaa sata heistä on Kemira Chemicalsin ja loput Kemira Oyj:n palveluksessa. Kemira Chemicalsin työntekijät työskentelevät tuotannossa ja tuotantopalveluissa ja Kemira Oyj:n työntekijät pääosin toimihenkilötehtävissä, muun muassa talous- reskontra- sekä hr-osastoilla. Kemira Chemicalsin työntekijöistä alle 5 % on naisia. Tehtaalla toteutettiin vuonna 2012 yt-neuvottelut, joiden seurauksena henkilöstöstä vähennettiin 17 työntekijää ja 11 toimihenkilöä. Samalla ei toteutettu muita suuria organisaatiomuutoksia. (Kemira hr, 2013.) Tämä tutkimus suoritettiin Äetsän tehtaan Kemira Chemicalsin työntekijöiden keskuudessa ja Kemira Oyj:n työntekijät rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle.

### 3.3.5 Varhaisen välittämisen malli

Kemirassa on käytössä varhaisen välittämisen malli. Varhaisessa välittämisessä on kyse toimintamallista, jota käyttämällä pystytään huomaamaan työn tekemiseen liittyvät ongelmat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja osataan järjestelmällisesti puuttua niihin siten, ettei työyhteisön tai yksilön työhyvinvointi vaarannu. Toimintamallin avulla pyritään vaikuttamaan henkilöstön terveyteen, turvallisuuteen ja työhyvinvointiin ennaltaehkäisevässä vaiheessa. Malli korostaa henkilöstön työhyvinvoinnin merkitystä organisaation menestykselle. Varhainen välittäminen on sekä työnantajan, että työntekijän etu. Se on osoitus aidosta huolenpidosta ja välittämisen kulttuurista työyhteisössä. Työntekijän työkyky saattaa vaihdella uran eri vaiheissa ja mahdolliset ongelmat ovat helppoiten ratkaistavissa, mikäli ne havaitaan ja niihin pystytään puuttumaan hyvissä ajoin. Ongelmiin puuttuminen ja niiden esiin nostaminen on osa esimiestyötä. Myös asianomainen itse tai tarvittaessa työtoverit voivat ottaa ongelman puheeksi. Työterveyshuolto on mukana prosessissa. (Kemianteollisuus ry ym., 2014)

Varhaisen välittämisen malli on tärkeä osa Äetsän tehtaan henkilöstöpolitiikkaa ja siten tärkeä tämän tutkimuksen kannalta. Monet mallin aiheista sivuavat henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia, esimiestyötä sekä kielteistä käytöstä työpaikalla. Äetsän tehtaan esimiehille on järjestetty varhaisen välittämisen malliin liittyen koulutusta, jossa mallia on käyty läpi muun muassa erilaisten case-tehtävien avulla. Malli ja siihen liittyvät toimintatavat esitellään lisäksi kaikille uusille työntekijöille perehdyttämisen yhteydessä. Äetsän tehtaalla mallia toteutetaan käytännössä yhtenäisten ja oikeudenmukaisten toimintatapojen kautta. Yhteisissä toimintatavoissa pyritään huomioimaan, että mikään työyhteisö ei ole ristiriidaton, ja työyhteisöön kuuluu erilaisia ihmisiä erilaisine mielipiteineen. (Kemira hr, 2013.)

Äetsän tehtaalla käytetyissä yhteisissä varhaisen välittämisen toimintatavoissa on otettu käyttöön sairauspoissaolojen omailmoitukset, työhyvinvointikeskustelut, korvaava tai kevennetty työ- mahdollisuus sekä



päihdeohjelma. Sairauspoissaoloista voi ilmoittaa esimiehelle suullisesti, kun poissaolo kestää 1-3 päivää. Jatkosta täytyy toimittaa lääkärintodistus. Käytäntö on havaittu tehtaalla hyvin toimivaksi. Työhyvinvointikeskustelu käydään esimiehen ja alaisen välillä, mikäli työntekijällä on useita lyhyitä tai pitkä sairauspoissaolo. Työhyvinvointikeskustelussa voidaan käsitellä myös muuhun työkykyyn, osaamiseen tai työyhteisöön liittyviä ongelmia. Mikäli työntekijä ei pysty sairauden tai tapaturman vuoksi hoitamaan vakituista työtehtäväänsä, voi hän työnantajan kanssa sopimalla tehdä kevennettyä tai korvaavaa työtä. Korvaavan työn tulee olla tarkoituksenmukaista, mutta se ei saa vaarantaa tai hidastaa sairauden hoitoa. Päihdeohjelma tähtää päihdeongelmien ehkäisyyn ja havaittujen ongelmien puheeksi ottamiseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Päihdeohjelmassa puheeksi ottamisella tarkoitetaan keskustelua, joka käydään henkilön kanssa silloin, kun hänelle on syntynyt tai on mahdollisesti syntymässä päihteiden liikkäytöstä sosiaalinen tai terveydellinen ongelma. Ongelmia havaittaessa on tavoitteena ensisijaisesti hyvä hoidollinen tulos ja mahdollisuus työpaikan säilyttämiseen. (Kemira hr, 2013.)

## 4 KYSELYTUTKIMUKSEN ANALYSOINTI JA TULOKSET

Tässä luvussa esitellään kyselytutkimuksen tulokset ja niiden saamiseksi käytetyt tilastolliset menetelmät. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia, esimiestyön laatua sekä kielteistä kohtelua ja kiusaamista työpaikalla.

### 4.1 Kyselyyn vastanneiden kuvaus

Kyselyn perusjoukko koostui 90 henkilöstä. Kyselyyn vastasi 70 henkilöä, mikä on 77,8 % perusjoukosta. Vastaajien taustatiedot on kuvattu taulukossa 3. Perusjoukosta vain noin 5 prosenttia on naisia, joten kyselyssä ei kysytty sukupuolta. Vastaajat jakautuivat melko tasaisesti eri ikäryhmiin. Noin puolet vastaajista oli alle 40 vuotiaita. Eläkeikää lähestyvien, jo 60 vuotta täyttäneiden osuus vastaajista oli noin 16 %. Työskentelyaika -taustatiedon suhteen luokkia täytyi yhdistää, jotta kaikista luokista saadaan riittävän suuret raportointia varten. Noin puolet vastaajista oli työskennellyt Kemiralla alle 10 vuotta. Kolmannes vastaajista oli työskennellyt 10-29 vuotta, ja noin 20% vastaajista oli työskennellyt yli 30 vuotta. Vastaajat jakautuivat hyvin tasaisesti kolmelle eri osastolle ja kahteen erilaiseen työaikamuotoon. Esimiesasemassa vastaajista oli noin 16 %. Esimiesasemassa olevia henkilöitä oli niin vähän, että tarkempaa jakoa vuoro-esimiehiin ja käyttöpäälliköihin ei tehty.

Kysymyksiä kiusaamisen havaitsemisesta ja kiusaamisen kohteeksi joutumisesta (ks. Liite 1: kyselylomakkeen kysymykset 40 ja 42) käsiteltiin taustamuuttujien tavoin. Näin saatiin ryhmät "kiusatut" ja "kiusaamista havainneet". Kiusaamisen kohteeksi oli joutunut yhdeksän henkilöä, joka on noin 13 % kyselyyn vastanneista. Kiusattuja oli kappalemääräisesti niin vähän (n=9), että ristiintaulukointi taustamuuttujien kanssa ei tuottanut tutkimuseettisesti raportoitavia tuloksia. Kiusaamista oli havainnut 40 %

vastaajista. Noin 24 % vastaajista oli havainnut kahden tai useamman henkilön joutuneen kiusatuksi.

TAULUKKO 3 Kyselyyn vastanneiden kuvaus

Taustamuuttuja	N	%
<b>Ikä</b>		
1. alle 30 vuotta	9	12,8
2. 30-39 vuotta	25	35,7
3. 40-49 vuotta	12	17,1
4. 50-59 vuotta	13	18,8
5. 60 vuotta tai enemmän	11	15,9
<b>Työssäoloaika</b>		
1. alle 5 vuotta	14	20,2
2. 5-9 vuotta	19	27,5
3. 10-29 vuotta	22	31,4
4. yli 30 vuotta	14	20,2
<b>Osasto</b>		
1. Kloraatti	24	34,2
2. Hieno-/Vesikemia	25	35,7
3. Kunnossapito	21	30,4
<b>Työaikamuoto</b>		
1. Päivätyö	31	44,2
2. Vuorotyö	38	54,2
<b>Esimiesasema</b>		
1. Kyllä	11	15,7
2. Ei	58	83,1
<b>Kiusattu</b>		
1. Kyllä	9	12,9
2. Ei	60	85,7
<b>Havainnut kiusaamista</b>		
1. Kyllä	28	0,40
2. Ei	42	0,60

## 4.2 Summamuuttajat

Kyselyn teemojen perusteella aineistoista muodostettiin viisi summamuuttujaa. Muuttujien muodostamista varten kysymys numero 17 käännettiin vastamaan muiden kysymysten vastausskaalaa. Summamuuttajat, niiden keskiarvot ja alfat on kuvattu taulukossa 4. Kaikki summamuuttajat saattoivat saada arvoja väliltä 1-5, jolloin vaihteluvälin keskiarvo oli 3. Kyselyn mittariston (Liite 1) mukaisesti mitä suuremman arvon muuttuja sai, sitä useammin sen muodostavat väittämät toteutuivat. Summamuuttujista esimiestyön keskiarvo

oli yli 3 ja vaikutusmahdollisuuksien hieman alle. Kaikki kiusaamiseen liittyvät summamuuttujat saivat keskiarvoksi alle 2.

TAULUKKO 4 Summamuuttujat, arvot ja Cronbachin alfat

Summamuuttuja	Osioiden lkm	Vaihteluväli	$\alpha$	ka.	kh.
1. Vaikutusmahdollisuudet (VAIK)	9	1-5	0,746	2,806	0,726
2. Esimiestyö (ESIM)	8	1-5	0,849	3,349	0,776
Kiusaaminen					
3a. Työtehtäviin liittyvä kiusaaminen (TYÖK)	7	1-5	0,701	1,910	0,474
3b. Persoonaan liittyvä kiusaaminen (PERK)	12	1-5	0,901	1,616	0,500
3c. Fyysinen kiusaaminen (FYYK)	3	1-5	0,379	1,300	0,327

Summamuuttujat muodostettiin käyttämällä SPSS -ohjelman MEAN -operaatiota. Summamuuttujien luotettavuutta eli reliabiliteettia voidaan arvioida mittarin sisäisen yhtenäisyyden eli konsistenssin avulla. Käytetyin sisäisen konsistenssin mittari on Cronbachin alfa (merkitään  $\alpha$ ). Alfa avulla tutkitaan, mittaavatko summamuuttujan mittarit samaa asiaa. Yleisesti riittävän korkeana alfana pidetään arvoa 0,60. (Metsämuuronen 2006, 493, 497, 512.) Neljän ensimmäisen summamuuttujan alfat olivat 0,701-0,901, joten ne olivat riittävän korkeat. Summamuuttujista viimeisen, fyysinen kiusaamisen, alfa oli vain 0,379. Matala alfa tarkoittaa sitä, että kysymykset eivät erottele vastaajia riittävästi (Metsämuuronen 2006, 497.) Koska summamuuttuja on myös saanut erittäin alhaisen keskiarvon ja sen keskihajonta on pieni (taulukko 4), voitiin tästä päätellä, ettei kohdeyrityksessä juuri esiinny fyysistä kiusaamista. Näin ollen tässä tutkimuksessa keskityttiin neljän ensimmäisen summamuuttujan tutkimiseen.

### 4.3 Käytetyt menetelmät

Tässä kappaleessa esitellään tilastolliset menetelmät, joiden avulla taustamuuttujien vaikutusta summamuuttujiin on tutkittu. Tarkoituksena oli selvittää, onko eri ryhmien välisissä keskiarvoissa tilastollisesti merkitseviä eroja. (Metsämuuronen 2006, 708). Kun vertailtavia ryhmiä on vain kaksi, käytetään t-testiä. Kun ryhmiä on enemmän kuin kaksi, voidaan soveltaa yksisuuntaista varianssianalyysia. Kumpikin menetelmä vertaa ryhmien keskiarvoja toisiinsa. (George & Mallery 2006, 134, 144.) Näiden menetelmien käyttöön liittyy kolme odotusta, joiden tulee toteutua, jotta menetelmiä voidaan soveltaa. Ensinnäkin, havaintojen on oltava toisistaan riippumattomia. Tämä vaatimus voidaan täyttää tutkimusasetelman huolellisella suunnittelulla. Toiseksi, muuttujien tulee olla riittävän normaalisti jakautuneita. Lisäksi kunkin ryhmän varianssien tulee olla yhtä suuret. (Metsämuuronen 2006, 710.)

Summamuuttujien analysointi aloitettiin tutkimalla niiden normaalijakautuneisuutta Kolmogorov-Smirnovin testillä. Testitulokset on esitetty taulukossa 5. Yhdenkään summamuuttujan testisuure ei ollut tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,05$ ), joten kaikki muuttujat olivat melko normaalijakautuneita (Metsämuuronen 2004, 69).

TAULUKKO 5 Summamuuttujien normaalijakautuneisuus

Summamuuttuja	Kolmogorov-Smirnov Z	p
Vaikutusmahdollisuudet	0,734	0,623
Esimiestyö	0,844	0,446
Työtehtäviin liittyvä kiusaaminen	1,088	0,172
Persoonaan liittyvä kiusaaminen	1,081	0,177

Seuraavaksi tarkasteltiin taustamuuttujien varianssien yhtäsuuruutta Levenen testin avulla. Tulokset ovat taulukossa 6. Varianssit ovat yhtäsuuret, mikäli testisuure ei ole tilastollisesti merkitsevä (Metsämuuronen 2006, 731). Testisuureista seitsemän oli tilastollisesti merkitsevää, ja ne on merkitty taulukkoon tähdillä. Muuttujien TYÖK ja PERK osalta useat taustamuuttujien varianssit poikkesivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Tällöin on suositeltavaa käyttää parametrittomia testejä (Metsämuuronen 2004, 194).

TAULUKKO 6 Taustamuuttujien varianssien yhtäsuuruus

Taustamuuttuja	Levene statistic			
	VAIK	ESIM	TYÖK	PERK
Ikä	0,523	0,68	1,306	1,646
Työssäoloaika	1,103	1,168	0,454	0,098
Osasto	0,622	0,404	0,711	0,174
Työaikamuoto	0,712	0,033	0,059	0,005
Esimiesasema	0,411	1,976	3,513*	7,801**
Kiusattu	0,265	8,645**	5,415*	23,069***
Havainnut kiusaamista	2,909	0,005	4,659*	17,102***

\*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$

Summamuuttujat VAIK ja ESIM täyttivät yksisuuntaisen varianssianalyysin ja t-testin edellytykset, joten näitä menetelmiä voitiin käyttää summamuuttujien analysoinnissa. Summamuuttujien TYÖK ja PERK analysoinnissa sovellettiin edellä mainittujen parametrittomia vastineita: Kruskalin-Wallis testin ja Mannin-Whitneyn U-testin. Parametrittomat menetelmät soveltuvat tilanteisiin, jolloin vaatimukset normaalijakautuneisuudesta tai varianssien yhtäsuuruudesta eivät toteudu. Nämäkin menetelmät vertaavat eri ryhmien keskiarvoja toisiinsa. (Metsämuuronen 2004, 194-195.)

Yksisuuntaisen varianssianalyysin ja t-testin (sekä myöhemmin parametrittomien testien) tulosten tulkinnassa on käytetty 5 %

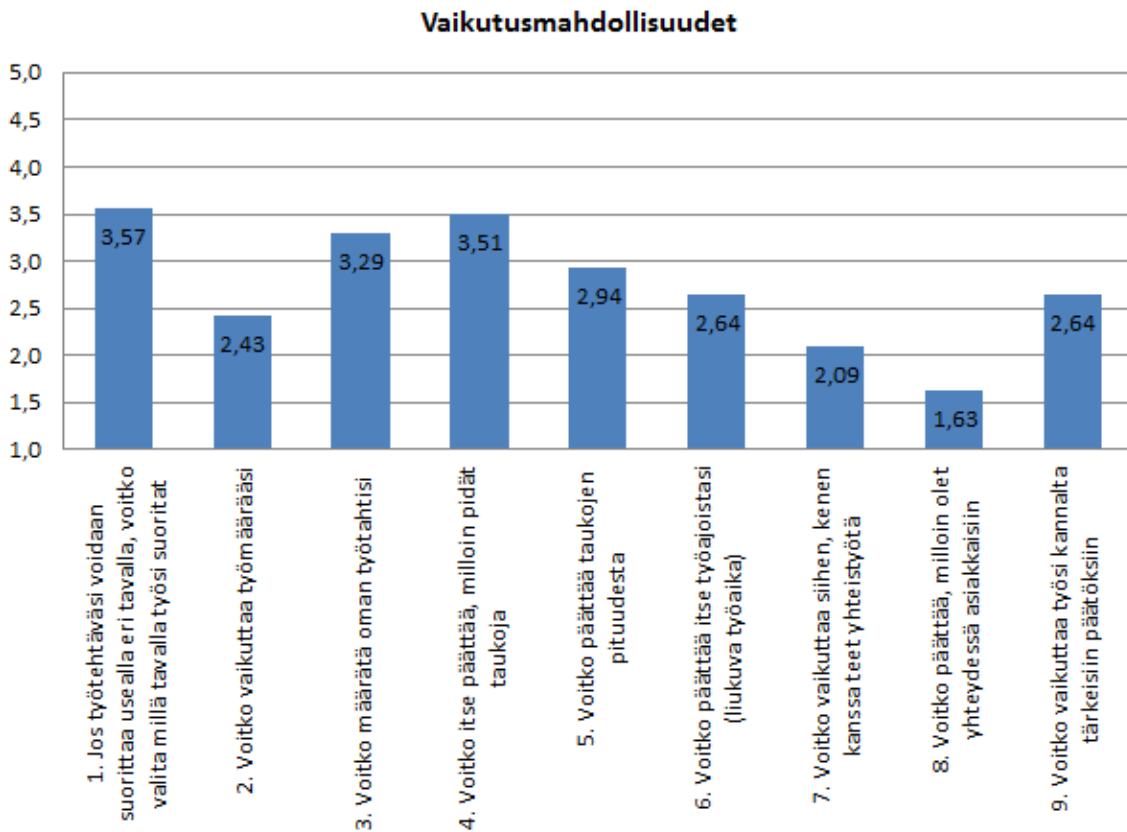
merkitsevyytasoa, joka on ihmistieteissä usein riittävä (Metsämuuronen 2006, 423.) Keskiarvojen vertailun jälkeen selvitetiin Bonferroni-kertoimen avulla, mitkä ryhmät eroavat toisistaan merkitsevästi. Bonferroni-menetelmä sopii hyvin käytettäväksi, kun keskenään vertailtavia ryhmiä on vain muutamia (Metsämuuronen 2006, 745.) Ryhmien välisiä eroja tutkittiin myös Eetan neliön ( $\eta^2$ ) avulla. Eetan neliö ilmaisee, kuinka suuri osa selitettävän muuttujan arvoista selittyy aineistoissa ryhmittelevillä muuttujilla (Metsämuuronen 2006, 716.)

## 4.4 Tulokset summamuuttujittain

Tässä kappaleessa esitellään kyselytutkimuksen tulokset summamuuttujittain. Aluksi kuvataan jokaisen summamuuttujan muodostaneiden väittämien saamat arvot. Tämän jälkeen on taulukoituna taustamuuttujien vaikutus summamuuttujaan. Summamuuttujien vaikutuksia toisiinsa ei tutkittu.

### 4.4.1 Vaikutusmahdollisuudet

Vaikutusmahdollisuuksia mitattiin yhdeksällä väittämällä. Väittämien saamat arvot on esitetty kuviossa 4.



KUVIO 4 Vaikutusmahdollisuuksien tulokset

Korkeimmat arvot saivat käytettävien työmenetelmien valinta (3,57), taukojen pitoaika (3,51) sekä oman työtahdin määrääminen (3,29). Alimman arvon sai asiakkaiden kanssa yhteydenpito (1,63). Kaikki tehtaan työntekijät eivät ole työtehtävänsä puolesta yhteydessä asiakkaisiin, mikä mahdollisesti vaikutti tulokseen. Alhaisen arvon sai lisäksi mahdollisuus vaikuttaa siihen, kenen kanssa tekee yhteistyötä (2,09).

Taustamuuttujien vaikutusta vaikutusmahdollisuuksiin on tuotu esille taulukossa 7.

TAULUKKO 7 Vaikutusmahdollisuudet ja taustamuuttajat

	N	ka.	kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut*
<b>Kaikki</b>	70	2,806	0,726				
<b>Ikä</b>				0,966	0,432	0,056	
1. alle 30 vuotta	9	2,85	0,54				
2. 30-39 vuotta	25	2,78	0,76				
3. 40-49 vuotta	12	3,04	0,83				
4. 50-59 vuotta	13	2,50	0,58				
5. 60 vuotta tai enemmän	11	2,91	0,71				
<b>Työssäoloaika</b>				0,697	0,557	0,031	
1. alle 5 vuotta	14	2,99	0,68				
2. 5-9 vuotta	19	2,88	0,59				
3. 10-29 vuotta	22	2,68	0,85				
4. yli 30 vuotta	14	2,68	0,76				
<b>Osasto</b>				9,930	0,000	0,229	1, 2 < 3*
1. Kloraatti	24	2,67	0,53				
2. Hieno-/Vesikemia	25	2,50	0,71				
3. Kunnossapito	21	3,32	0,68				
<b>Työaikamuoto</b>				0,712	0,000	0,281	2 < 1**
1. Päivätyö	31	3,23	0,68				
2. Vuorotyö	38	2,45	0,58				
<b>Esimiesasema</b>				0,477	0,014	0,087	2 < 1**
1. Kyllä	11	3,30	0,69				
2. Ei	58	2,71	0,70				
<b>Kiusattu</b>				2,909	0,302	0,016	
1. Kyllä	9	2,60	0,55				
2. Ei	60	2,86	0,72				
<b>Havainnut kiusaamista</b>				0,265	0,901	0,000	
1. Kyllä	28	2,79	0,81				
2. Ei	42	2,81	0,67				

\* Bonferroni,  $p < 0,05$ , vain tilastollisesti merkitsevät tulokset ilmoitettu

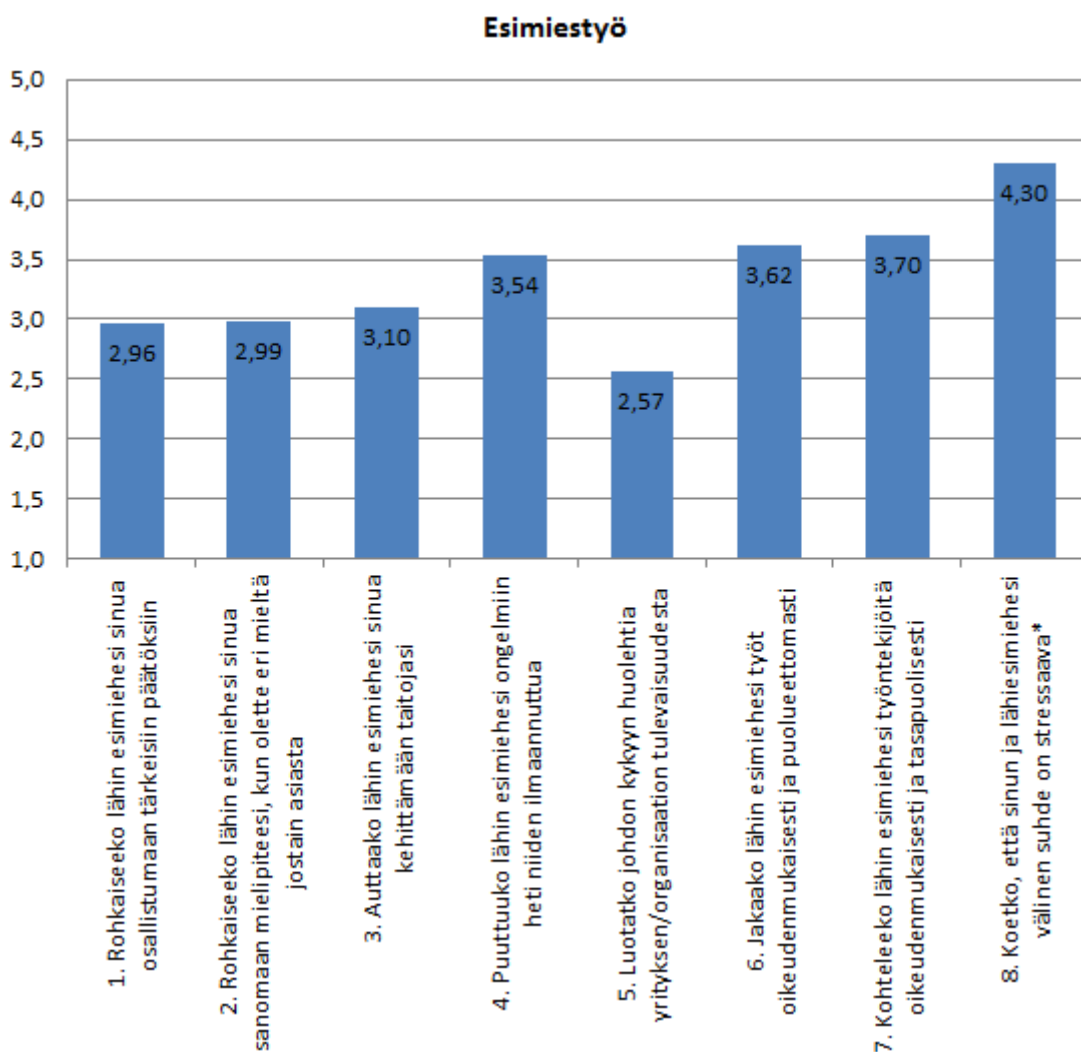
\*\* T-testi,  $p < 0,05$

Merkitseviä eroja oli eri osastojen välillä ( $p < 0,001$ ). Kunnossapito-osastolla oli paremmat vaikutusmahdollisuudet kuin hieno/vesikemian- ja kloraattiosastoilla. Osasto-taustamuuttujan Eetan neliö sai arvon  $\eta^2 = 0,229$ , mikä tarkoittaa, että osasto selitti noin 23% vaikutusmahdollisuuksien arvoista. Myös työaikamuoto vaikutti merkitsevästi ( $p < 0,001$ ) vaikutusmahdollisuuksiin.

Päivätyössä koettiin olevan enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Työaikamuoto selitti noin 28 % vaikutusmahdollisuuksien arvoista. Esimiesasemassa työskentelevät kokivat vaikutusmahdollisuutensa parempina ( $p=0,014$ ). Esimiesasema selitti noin 9 % erosta ryhmien välillä. Vastaajien ikä tai työssäoloaika ei merkitsevästi vaikuttanut vaikutusmahdollisuuksiin. Kiusatut tai kiusaamista havainneet eivät eronneet muista vaikutusmahdollisuuksien suhteen.

#### 4.4.2 Esimiestyö

Esimiestyötä mitattiin kahdeksalla väittämällä. Tulokset on esitetty kuviossa 5.



KUVIO 5 Esimiestyön tulokset

Väittämän numero 8 tulos esimiessuhteen stressaavuudesta on käännetty vastaamaan muiden kysymysten positiivista muotoa vertailtavuuden vuoksi. Näin väittämä sai esimiestyö-osion, ja samalla koko kyselyn, korkeimman arvon (4,30), mikä tarkoittaa, että esimies-alaisuutta ei koettu stressaavana.



Lähimmän esimiehen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus (3,70) sekä oikeudenmukainen ja puolueeton töiden jakaminen (3,62) saivat myös korkeat arvot. Huomattavasti muita väittämiä alemman arvon sai johdon kyky huolehtia yrityksen tulevaisuudesta (2,57).

Taustamuuttujien vaikutusta esimiestyöhön kuvataan taulukossa 8. Itse esimiesasemassa toimiminen vaikutti esimiestyön kokemiseen. Esimiehet kokivat esimiestyön merkitsevästi paremmaksi ( $p=0.007$ ) kuin ei-esimiesasemassa olevat. Esimiesasema selitti erosta noin 3 %. Merkitseviä eroja löytyi kiusattujen ja ei-kiusattujen välillä ( $p=0.002$ ). Kiusatut arvioivat esimiestyön muita heikommaksi. Kiusatuksi joutuminen selitti vajaan 14 % arvoista. Erot eri ikä-, työssäoloaikaryhmien tai osastojen välillä olivat hyvin pieniä, eivätkä siten merkitsevästi vaikuttaneet esimiestyön kokemiseen. Kiusaamista havainneet eivät kokeneet esimiestyötä merkitsevästi erilaisena kuin muut.

TAULUKKO 8 Esimiestyö ja taustamuuttajat

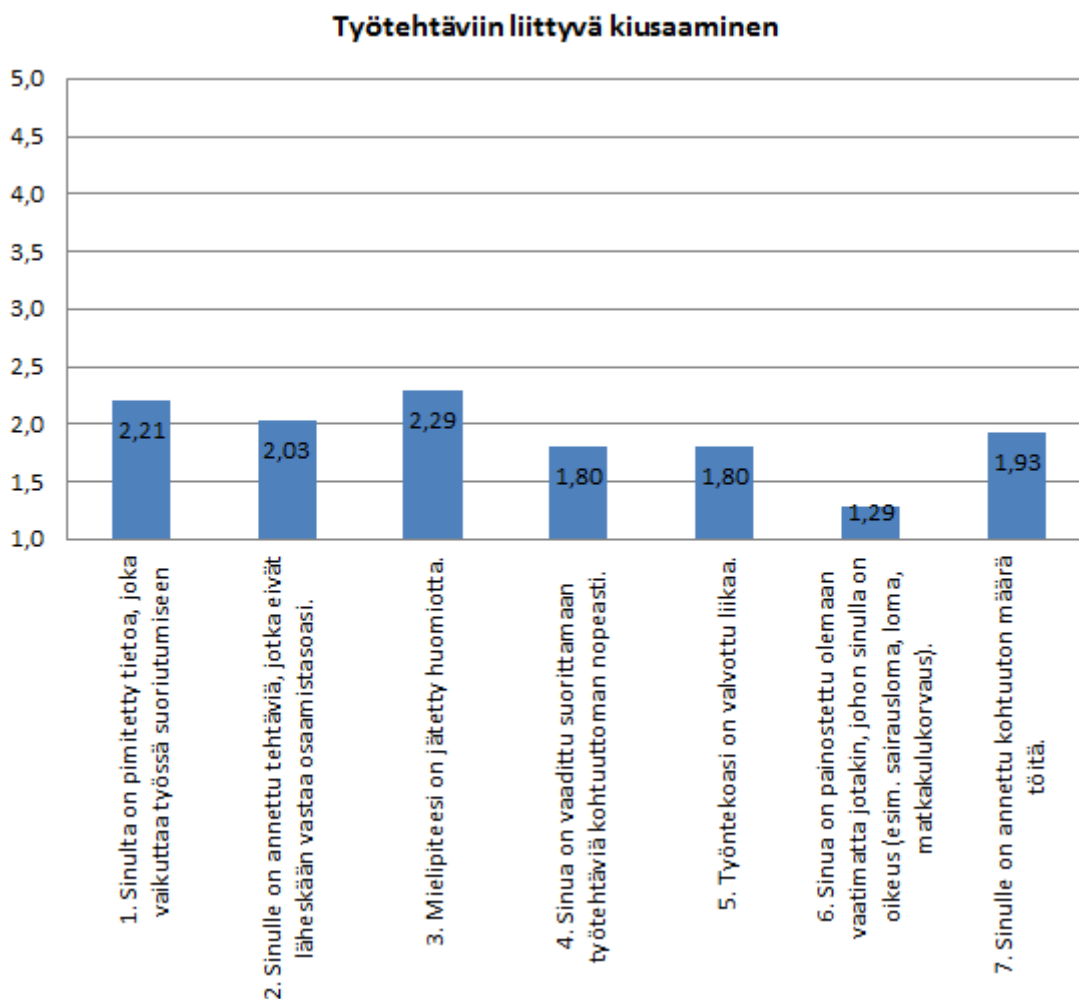
	N	ka.	kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut*
<b>Kaikki</b>	70	3,348	0,776				
<b>Ikä</b>				0,605	0,661	0,036	
1. alle 30 vuotta	9	3,38	0,79				
2. 30-39 vuotta	25	3,33	0,84				
3. 40-49 vuotta	12	3,54	0,82				
4. 50-59 vuotta	13	3,09	0,77				
5. 60 vuotta tai enemmän	11	3,48	0,61				
<b>Työssäoloaika</b>				0,343	0,794	0,016	
1. alle 5 vuotta	14	3,43	0,66				
2. 5-9 vuotta	19	3,18	0,76				
3. 10-29 vuotta	22	3,37	0,89				
4. yli 30 vuotta	14	3,34	0,69				
<b>Osasto</b>				2,310	0,107	0,065	
1. Kloraatti	24	3,60	0,69				
2. Hieno-/Vesikemia	25	3,14	0,87				
3. Kunnossapito	21	3,31	0,70				
<b>Työaikamuoto</b>				0,033	0,076	0,046	
1. Päivätyö	31	3,17	0,76				
2. Vuorotyö	38	3,50	0,78				
<b>Esimiesasema</b>				7,801	0,007	0,029	2 < 1**
1. Kyllä	11	3,65	0,35				
2. Ei	58	3,29	0,83				
<b>Kiusattu</b>				0,005	0,002	0,135	1 < 2**
1. Kyllä	9	2,65	0,74				
2. Ei	60	3,48	0,71				
<b>Havainnut kiusaamista</b>				8,645	0,260	0,022	
1. Kyllä	28	3,21	0,95				
2. Ei	42	3,44	0,63				

\* Bonferroni,  $p<0,05$ , vain tilastollisesti merkitsevät tulokset ilmoitettu

\*\* T-testi,  $p<0,05$

#### 4.4.3 Työtehtäviin liittyvä kiusaaminen

Kuviossa 6 tehdään katsaus työtehtäviin liittyvän kiusaamisen väittämien tuloksiin. Väittämistä suurimmat arvot saivat mielipiteiden huomioittajättäminen (2,29), työn kannalta oleellisen tiedon pimittäminen (2,21) sekä osaamistasoa vastaamattomien tehtävien antaminen (2,03). Nämä kolme väittämää saivat arvokseen yli 2, mikä tarkoittaa niiden toteutuvan useammin kuin ”harvoin”. Huomattavasti muita väittämiä alhaisemman arvon (1,29) sai väittäjä numero 6, sinua on painostettu olemaan vaatimatta jotain sinulle kuuluvaa.



KUVIO 6 Työtehtäviin liittyvän kiusaamisen tulokset

Työtehtäviin liittyvän kiusaamisen ja taustamuuttujien välistä yhteyttä tutkittiin parametrittomilla menetelmillä. Tulokset löytyvät taulukosta 9. Työaikamuoto vaikutti tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0.031$ ) työtehtäviin liittyvään kiusaamiseen. Päivätyössä kiusaamista koettiin enemmän kuin vuorotyössä. Kiusaamista havainneet olivat kokeneet merkitsevästi enemmän ( $p=0.001$ ) työtehtäviin liittyvää kiusaamista kuin ei-havainneet. Kiusatuiksi joutuneet olivat raportoineet myös hieman enemmän työtehtäviin liittyvää

kiusaamista kuin ei-kiusatut, mutta tämä ero ei ollut tilastollisesti merkitsevää ( $p=0,094$ ). Ikä, työssäoloaika, osasto tai esimiesasema eivät merkitsevästi vaikuttaneet työtehtäviin liittyvän kiusaamisen kokemiseen.

TAULUKKO 9 Työtehtäviin liittyvä kiusaaminen ja taustamuuttujat

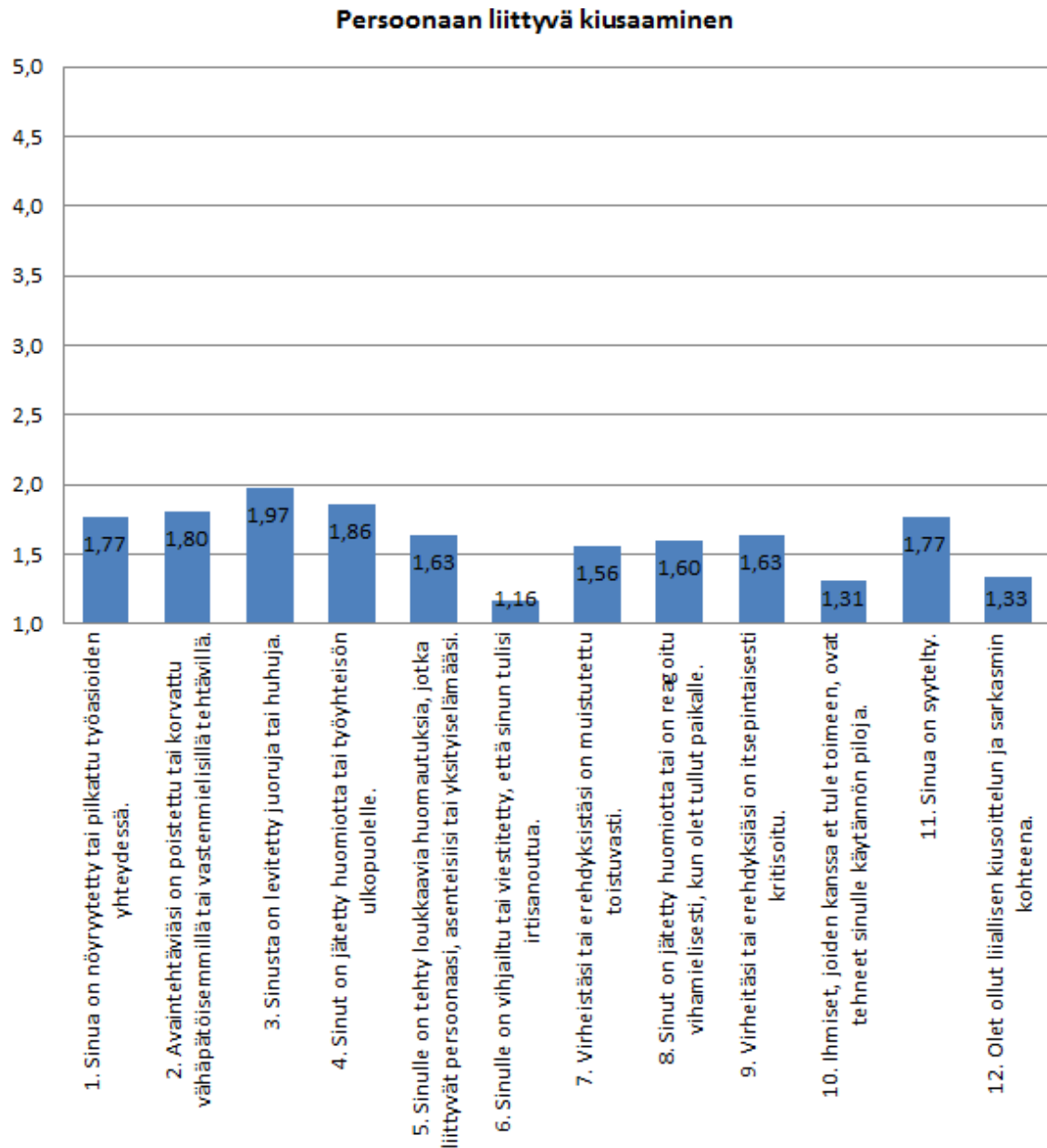
	N	ka.	kh.	$\chi^2$	Vapausaste	p	Parivertailut*
<b>Kaikki</b>	70	1,910	0,474				
<b>Ikä</b>				6,239	4	0,182	
1. alle 30 vuotta	9	2,14	0,56				
2. 30-39 vuotta	25	1,88	0,40				
3. 40-49 vuotta	12	1,90	0,38				
4. 50-59 vuotta	13	2,03	0,66				
5. 60 vuotta tai enemmän	11	1,64	0,27				
<b>Työssäoloaika</b>				0,797	3	0,850	
1. alle 5 vuotta	14	1,95	0,41				
2. 5-9 vuotta	19	1,91	0,45				
3. 10-29 vuotta	22	1,97	0,57				
4. yli 30 vuotta	14	1,82	0,39				
<b>Osasto</b>				0,049	2	0,976	
1. Kloraaatti	24	1,89	0,46				
2. Hieno-/Vesikemia	25	1,95	0,58				
3. Kunnossapito	21	1,88	0,37				
<b>Työaikamuoto</b>				4,641	1	0,031	2 < 1**
1. Päivätyö	31	2,03	0,50				
2. Vuorotyö	38	1,81	0,44				
<b>Esimiesasema</b>				0,931	1	0,335	
1. Kyllä	11	1,78	0,42				
2. Ei	58	1,93	0,49				
<b>Kiusattu</b>				2,809	1	0,094	
1. Kyllä	9	2,21	0,61				
2. Ei	60	1,86	0,44				
<b>Havainnut kiusaamista</b>				10,882	1	0,001	2 < 1**
1. Kyllä	28	2,15	0,55				
2. Ei	42	1,75	0,34				

\* Kruskal-Wallis,  $p<0,05$ , vain tilastollisesti merkitsevät tulokset ilmoitettu

\*\* Mann-Whitney U-testi,  $p<0,05$

#### 4.4.4 Persoonaan liittyvä kiusaaminen

Persoonaan liittyvään kiusaamisen väittämien saamat arvot on esitetty kuviossa 7. Kaikki väittämät saivat arvoksi alle 2, eli ne toteutuvat melko harvoin. Korkeimmat arvot saivat juurujen ja huhujen levittäminen (1,97) ja huomiottajättäminen (1,86). Erittäin harvoin toteutuu alimman arvon (1,16) saanut väittäjä irtisanoutumisen vihjailusta.



KUVIO 7 Persoonaan liittyvän kiusaamisen tulokset

Persoonaan liittyvän kiusaamisen ja taustamuuttujien välistä yhteyttä on kuvattu taulukossa 10. Tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0.001$ ) ero löytyi kiusaamista havainneiden ja ei-havainneiden väliltä. Kiusaamista havainneet kokivat enemmän persoonaan liittyvää kiusaamista. Myös kiusatuksi joutuneet kokivat enemmän persoonaan liittyvää kiusaamista kuin ei-kiusatut. Tämä ero oli tilastollisen merkitsevyyden rajalla ( $p = 0.05$ ). Esimiesasemassa olevat raportoivat muita vähemmän persoonaan liittyvää kiusaamista, mutta tämä ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Muiden taustamuuttujien suhteen merkitseviä eroja ei löytynyt.

TAULUKKO 10 Persoonaan liittyvä kiusaaminen ja taustamuuttajat

	N	ka.	kh.	$\chi^2$	Vapausaste	p	Parivertailut*
<b>Kaikki</b>	70	1,616	0,450				
<b>Ikä</b>				3,844	4	0,428	
1. alle 30 vuotta	9	1,83	0,65				
2. 30-39 vuotta	25	1,61	0,56				
3. 40-49 vuotta	12	1,56	0,37				
4. 50-59 vuotta	13	1,70	0,44				
5. 60 vuotta tai enemmän	11	1,42	0,38				
<b>Työssäoloaika</b>				3,548	3	0,315	
1. alle 5 vuotta	14	1,52	0,53				
2. 5-9 vuotta	19	1,73	0,54				
3. 10-29 vuotta	22	1,65	0,49				
4. yli 30 vuotta	14	1,51	0,46				
<b>Osasto</b>				4,584	2	0,101	
1. Kloraaatti	24	1,74	0,44				
2. Hieno-/Vesikemia	25	1,51	0,50				
3. Kunnossapito	21	1,60	0,59				
<b>Työaikamuoto</b>				0,001	1	0,981	
1. Päivätyö	31	1,60	0,51				
2. Vuorotyö	38	1,61	0,49				
<b>Esimiesasema</b>				3,185	1	0,074	
1. Kyllä	11	1,37	0,30				
2. Ei	58	1,65	0,51				
<b>Kiusattu</b>				3,832	1	0,050	
1. Kyllä	9	2,10	0,79				
2. Ei	60	1,54	0,40				
<b>Havainnut kiusaamista</b>				13,193	1	0,000	2 < 1**
1. Kyllä	28	1,92	0,60				
2. Ei	42	1,41	0,27				

\* Kruskal-Wallis,  $p < 0,05$ , vain tilastollisesti merkitsevät tulokset ilmoitettu

\*\* Mann-Whitney U-testi,  $p < 0,05$

#### 4.4.5 Yhteenveto taustamuuttajien vaikutuksesta

Vastaajan ikä tai työssäolovuodet eivät vaikuttaneet tilastollisesti merkitsevästi yhteenkään summamuuttujaan. Osasto vaikutti vaikutusmahdollisuuksien kokemukseen, mutta ei esimiestyöhön tai kiusaamiseen. Työaikamuodoista päivätyö oli yhteydessä vaikutusmahdollisuuksiin sekä työtehtäviin liittyvään kiusaamiseen, mutta ei persoonaan liittyvään kiusaamiseen. Esimiesasemassa toimivat kokivat omat vaikutusmahdollisuudet ja esimiestyön paremmiksi. Kiusatut arvioivat esimiestyön heikommaksi kuin ei-kiusatut. Kiusatut kokivat jonkin verran enemmän persoonaan liittyvään kiusaamista. Kiusaamisen havaitseminen oli yhteydessä sekä työtehtäviin että persoonaan liittyvään kiusaamiseen.

## 5 HAASTATTELUAINEISTON ANALYSOINTI JA TULOKSET

Tässä luvussa esitellään teemahaastattelujen avulla saatu aineisto sekä pohditaan sisällönanalyysia sen analysointimenetelmänä. Haastattelujen tarkoituksena oli syventää ymmärrystä kiusaamisesta työpaikalla.

### 5.1 Analysointimenetelmänä sisällönanalyysi

Haastatteluaineiston käsittely aloitettiin litteroimalla eli puhtaaksikirjoittamalla. Seuraavaksi aineisto luettiin huolellisesti läpi useita kertoja muistiinpanoja tehden. Haastatteluaineiston analysoinnissa on sovellettu teoriasidonnaista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää erilaisten kirjoitettujen sisältöjen systemaattiseen analysointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93.) Teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissa on kytkentöjä tutkimuksen teoriataustaan, mutta analyysi ei suoraan pohjaudu teoriaan. (Eskola 2010.) Teoria toimii siis apuna analyysin tekemisessä. Teoriasidonnaisessa analyysissa käytetään abduktiivista päättelyä. Tällöin analyysiprosessissa yhdistyvät sekä aineistolähtöisyys että valmiit teorianmallit. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98-99.) Abduktiivisessa analyysissa tutkijalla on valmiina joitakin teoreettisia johtoideoita, joita pyritään todentamaan aineiston avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136.) Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun teemat on johdettu teoriataustasta, joten teoriasidonnainen analyysimalli sopi hyvin aineiston käsittelyyn.

Sisällönanalyysissa voidaan käyttää hyväksi useita erilaisia analyysitapoja, kuten teemoittelu, laskemista ja yhteyksien tarkastelua (Hirsjärvi & Hurme 2000, 153.) Tässä tutkimuksessa aineisto teemoiteltiin haastatteluissa käytettyjä teemoja mukaillen. Tämän jälkeen samankaltaisia teemoja yhdisteltiin ja niitä jaettiin ala- ja yläluokkiin. Teemojen yhdistelyllä pyritään abstrahointiin eli käsitteellistämiseen. Abstrahoinnissa edetään aineiston alkuperäisistä

kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja lopulta johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan niin kauan, kuin se on aineiston kannalta mahdollista. Teoriaohjaavassa analyysissä käsitteet tuodaan esiin valmiina, ilmiöstä jo etukäteen teoriataustan valossa tiedettynä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 114-116.) Analyysin lopullisena pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä monipuolisesti ja kehittää kokonaisvaltainen selitys tai malli tutkitulle ilmiölle. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 151.)

## 5.2 Tulokset teemoittain

Tässä kappaleessa käydään haastatteluaineistoa läpi teemoittain. Haastattelurunko löytyy liitteestä 2. Haastatteluista esitetään sitaatteja, jotka näkyvät sisennettynä tekstinä. Haastateltavien tunnistaminen on pyritty estämään muuttamalla sitaatteja vähemmän puhekielisiksi (Hirsjärvi & Hurme 2000, 194). Haastateltavien valinta on esitetty kappaleessa 3. Raportointia varten haastateltavat on nimetty satunnaisessa järjestyksessä haastateltaviksi A, B, C, D ja E.

### 5.2.1 Ilmapiiri ja yhteistyö

Kemiran Äetsän tehtaan yleistä ilmapiiriä pidettiin kohtuullisen hyvänä, mutta jollain tapaa kaksijakoisena. Osa haastatelluista koki ilmapiirin hyväksi ja jopa parantuneen viime vuosina, kun taas osa näki ilmapiirin heikentyneen yt-neuvotteluiden ja organisaatiomuutosten seurauksena:

Yleensä ilmapiiri on... sanotaan nyt myönteinen. Vuosi sit on ollut yt ja silloin tottakai kriittisyys kasvaa ja valitetaan pienistäkin jutuista. Nyt ollaan vähän niinku tuuliajolla koko yhtiö, kun ei ole tehtaanjohtajaakaan -- kuitenkin toisaalta hommia tehään yhdessä ja huumoriporukkaa löytyy. Haastateltava C

Ilmapiiri on noiden isojen muutosten takia semmonen sekava mun mielestä. Se on muuttunut parin viime vuoden aikana, ku on ollut yt:t ja sillein. Kyllä ne vaikuttaa väkisin. Haastateltava B

Myös näkemykset yhteistyön sujumisesta olivat kaksijakoiset. Osa haastatelluista kertoi yhteistyön sujuvan ongelmitta yhteisiä pelisääntöjä noudattaen. Osa korosti osastojen sisäisen yhteistyön sujuvan hyvin, mutta eri osastojen välillä olevan raja-aitoja esimerkiksi kommunikaation suhteen.

Työt pystytään tekee joo, mut sit on selkeet raja-aidat: tää kuuluu teille, tää kuuluu meille. Kyl se osaston sisällä pelaa, mut sit eri osastojen välillä ... parempaakin se tiedonkulku ja yhteistyö vois olla. Haastateltava D

Pääsääntöisesti yhteiset pelisäännöt olivat kaikilla tiedossa ja niitä noudatettiin. Poikkeuksia kuitenkin löytyi:

On meillä sellasia vahvoja persoonia, jotka tekee vähän mitä huvitaa ja niille esimiehetkään ei saa kuria. Ne kiertää sääntöjä ja sopii esim. keskenään ylitöistä.  
Haastateltava C

## 5.2.2 Kiusaamisen muodot

Haastatelluilta kysyttiin heidän omaa määritelmäänsä työpaikalla tapahtuvalle kiusaamiselle. Määritelmille oli yhteistä se, että niissä tuli esiin hyvin erilaisia kiusaamisen muotoja ja useita kielteisen kohtelun tapoja. Määritelmistä oli havaittavissa sekä työhön, persoonaan ja fyysiseen kiusaamiseen liittyviä muotoja:

Se on toisen ihmisen väheksymistä ja välinpitämättömyyttä myös. Se voi olla tällästä sanallista kiusaamista, mutta myös se, että ollaan huomaamatta toista ihmistä tai ei kunnioiteta hänen työtään ja tekemisiään. Sit tietty tällänen kiusantekeminen, että tehdään jotain fyysistä kiusaa. Ehkä työpaikalla enemmän tätä henkistä.  
Haastateltava A

Lisäksi kiusaamisen yksilöllinen kokeminen tuli esiin:

Se on tosi henkilökohtaista, mikä otetaan kiusaamisena – Jos joku tulee kertomaan, että häntä kiusataan, se täytyy ottaa sillein, vaikka se itsestä tuntuis siltä, että eihän tuo nyt oo kiusaamista. Haastateltava D

Kemiran Äetsän tehtaalla todettiin esiintyvän kiusaamista useissa erilaisissa muodoissa, kuten toisen ammattitaidon kyseenalaistamista, pahan puhumista seläntakana, toisen ulkopuolelle sulkemista sekä vihamielistä kommunikointia. Ammattitaidon kyseenalaistaminen ilmeni esimerkiksi ylikriittisen palautteen antamisena, annettujen ohjeiden ja toimintatapojen kyseenalaistamisena, työn liiallisena valvontana sekä juorujen levittämisenä toisen osaamattomuudesta. Pahan puhuminen seläntakana esiintyi erilaisten juorujen ja huhujen levittämisenä. Ulkopuolelle sulkeminen näkyi puhumattomuutena, selän kääntämisenä sekä puheenaiheen vaihtamisena toisen saapuessa paikalle. Vihamielistä kommunikointia todettiin esiintyvän vähemmän, mutta satunnaisesti esimerkiksi piikittelynä ja ronskina kielenkäyttönä. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että fyysistä kiusaamista ei esiinny. Kaikki haastateltavat eivät mieltäneet, että tehtaalla esiintyisi varsinaista ”kiusaamista”, mutta havaitsivat kuitenkin erilaisia kielteisen kohtelun muotoja esiintyvän. Kiusaamisen muodoista korostuvat erityisesti toisen ulkopuolelle sulkeminen ja juorujen levittäminen:

Sellasta, että suljetaan joku jatkuvasti ulkopuolelle. Että kun sä meet valvomoon ja sulle käännetään tuolin selkänöjä, niin ei sinne ole kiva mennä sen ihmisen. Esimieski saattaa laittaa ovee kiinni kun kaveri on tulossa -- kyllä se on semmonen ikävä merkki. Haastateltava E

Huhuihin kyl törmää ihan jatkuvasti. Esimerkiks voi olla, että joku on nähty sairaslomalla ulkoilemassa. Sen henkilön vaiva voi olla sellanen, et lääkäri käskee ulkoilemaan. Mut sit kun ei tietä niitä syitä, niin täällä kovaan ääneen juorutaan, et sekin vaan sairaslomalla urheilee. Ja sit, jos joku jättää jotain töitä tekemättä, niin



lähtee huhut liikkeelle et sekään ei taaskaan niitä tehnyt tai ei tee koskaan.  
Haastateltava D

Varsinaisen kiusaamisen lisäksi havaittiin työnantajaan kohdistuvaa kielteistä käytöstä. Tällainen käytös ilmeni työnantajan haukkumisena ja juorujen ja valheellisen tiedon levittämisenä. Haastateltava C kuvaili työnantajaan kohdistuvaa kielteistä käytöstä näin:

Sit on sellasta aika pitkälle menevää työnantajan hakkumista. Et kai kaikki välillä valittaa, mut sillein et ihanku kaikki sun ongelmat vois olla työnantajan vika. Ja sit levitetään ihan valheellista tietoo, et palkkaa on maksettu väärin ja muka saanut varoituksen kun siitä valittanu, vaikkei se pitäny paikkaansa. Mut kyllähä se pahaa mieltä aiheuttaa kun ihmiset rupee sitä usko. Haastateltava C

### 5.2.3 Osapuolet

Kiusaamisen osallisten todettiin pääsääntöisesti olevan työntekijöitä, eli kollegat kiusaavat toisiaan. Esimiesten ei koettu kiusaavan alaisia tai alaisten heitä. Osa haastatelluista totesi kiusaamista esiintyvän ympäri organisaatiota, eivätkä osanneet nimetä tiettyä vuoroa tai osastoa, jossa tällaista käytöstä erityisesti esiintyisi. Toisaalta kävi ilmi, että työyhteisössä on tietty ryhmä henkilöitä, jotka, jos eivät varsinaisesti kiusanneet muita, ainakin käyttäytyivät kielteisesti muita työntekijöitä ja koko organisaatiota vastaan. Haastateltava B kuvaili ryhmää näin:

Niillä on sellanen oma porukkansa, jotka pitää ääntä. Ne on sellasia tyyppejä, joilla ei o asenne ihan kohdillaan ja ne kiusaa muita. Sellaisia voimakkaita persoonia, joilla ei o mikään koskaan hyvin ja ne niinku tahallaan lietsoo hankaluuksia. Haastateltava B

Haastateltavat kokivat esimiehen velvollisuudeksi puuttua kiusaamiseen, mutta näkivät esimiehen mahdollisuudet tunnistaa kiusaaminen tai puuttua siihen hyvin rajallisina.

### 5.2.4 Taustatekijät

Kysyttäessä kiusaamiseen vaikuttavista tekijöistä, haastateltavat tunnistivat useita vaihtoehtoisia vaikuttimia. Taustatekijöinä havaittiin olevan henkilöön itseensä, sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä organisaatioon liittyviä tekijöitä. Henkilöön itseensä liittyvät tekijät saattoivat liittyä vanhoihin ristiriitoihin töissä tai vapaa-ajalla, sukulaissuhteisiin työpaikalla ja yleiseen kielteiseen asenteeseen työhön ja elämään. Sosiaalisina syinä koettiin kateus toisen menestymisestä ja katkeruus. Erityisesti korostui pyrkimys säilyttää tai parantaa omaa asemaa organisaatiossa:

Luulen, et ne kuvittelee että se [kiusaaminen] parantaa niiden asemaa jotenkin. Ne kokee, et kun ne puhuu pahaa toisesta, että hän tekee työtehtäviä väärin, ja he ite tekee oikeen, niin heitä pidettäis parempana. Haastateltava E

Kyl jotkut levittää toisista juoruja, että "toikin on taas jättänyt ton ja ton homman tekemättä ja ettei se osaa hommiaan", niin kyllähän ne saattaa ihan toivoo, et se

henkilö siirrettäis pois siitä työtehtävästä. Jos vaikka ite eivät tuu sen henkilön kanssa toimeen. Haastateltava B

Organisaatioon liittyvinä taustatekijöinä nousivat esiin menneisiin yt-neuvotteluihin liittyvät seikat, kuten organisaatiomuutokset, työntekijöiden vähentämiseen liittyvä työmäärän, kiireen ja stressin lisääntyminen ja tunne turvattomuudesta. Kemiran koettiin ennen olleen niin turvallinen ja vakaa työpaikka, että yt-neuvotteluja pidettiin todella suurena mullistuksena. Kaikki haastatellut mainitsivat yt-neuvottelut ja niistä seuranneet muutokset yhdeksi mahdolliseksi kielteisen käyttäytymisen vaikuttimeksi. Erilaiset taustatekijät ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa, ja kiusaamisen ja kielteisen kohtelun taustalla voivat yhdistyä useat syyt:

Yt:n myötä on tullut epävarmuus ja stressi omasta työstä ja halutaan pönkittää sitä omaa itseä, että osaan. -- Ollaan ehkä kateellisia toisen uralla etenemisestä ja sit ei puhuta sille, tai haukutaan jotain muuta, että varmistais omaa työpaikkaansa tai omaa etenemistään. Haastateltava D

### 5.2.5 Seuraukset

Haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiään kiusaamisen ja kielteisen kohtelun seurauksista työpaikalla. Useat vastaajat kertoivat kiusaamisen vaikutuksesta työyhteisön ilmapiiriin, osa hieman ristiriitaisesti verrattuna aiempaan kysymykseen ilmapiiristä yleensä. Kiusaamisella koettiin olevan voimakkaasti kielteinen vaikutus työpaikan yleiseen ilmapiiriin. Työyhteisöön oli vakiintunut termi ”kyräilyn ilmapiiri”, jolla kuvattiin kielteistä ja epäluuloista ilmapiiriä työyhteisössä. Tällaista ilmapiiriä todettiin esiintyvän jonkin verran koko työyhteisössä, mutta sen koettiin olevan huomattavasti voimakkaampaa joillain osastoilla. Epäluulo ja kyräily kohdistuivat sekä toisiin työntekijöihin että työnantajaan. Haastateltavat A ja D kuvailivat kyräilyn ilmapiiriä:

Täällä on sellanen kyräilyn ilmapiiri. Se on toisen peräänkattomista ja sitä ihmettelemistä, et mitäs toi tolla oikeen tarkotti. Että pohditaan mitä kukakin tekee ja ajattelee ja jättääkö joku jotain sanomatta tai tekemättä. Tulee sellanen epäilyksen ilmapiiri ja epäluuloisuutta, et voiko kaikkien puheisiin luottaa. Haastateltava A

Monesti, kun työnantaja tekee jotain uutta ohjeistusta, tai tulee muuta uutta, niin mietitään heti, että onko tässä joku koukku. Et heti ollaan epäluuloisia, et mikä juttu tää oikeen on. -- Sit kytätään, mitä toiset tekee ja halutaan tuoda julki, jos joku ei tee hommaansa kunnolla. Itse ei kuitenkaan haluta puuttua siihen, jos joku jättää tekemättä tai tekee väärin. Haastateltava D

Ilmapiirin heikentymisen lisäksi kiusaamisen seurauksena havaittiin konkreettisia ongelmia työyhteisössä ja työnteossa. Ongelmat ilmenivät esimerkiksi siten, että osa työntekijöistä pyrki valitsemaan, kenen kanssa haluavat tehdä töitä. Aiempien esiintulleiden kiusaamistapausten seurauksena työyhteisössä on jouduttu suorittamaan henkilösiirtoja osastolta toiselle. Myös erilaisia kuppikuntia on muodostunut, mikä saattaa vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen. Varsinaiseen työnteokoon liittyvänä ongelmana koettiin se, että

kyräilyn ilmapiirin seurauksena työaika kuluu paljon muuhun, kuin varsinaiseen työntekoon.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että kiusaamisen seurauksena työssäjaksaminen kärsii. Kiusaaminen vaikuttaa koko työyhteisöön, myös sivustaseuraajiin. Osa sivustaseuraajista saattaa jopa lähteä kiusaamiseen mukaan. Työyhteisössä konflikteja on vaikea ottaa esille ja osa työntekijöistä pyrkii tietoisesti välttämään tilanteita, joissa konflikteja saattaisi syntyä. Näin uhkaa syntyä kielteisten seurausten kehä. Haastateltava D kuvaili kiusaamisen seurauksia:

Tietyissä porukoissa näitä seikkoja on vaikea ottaa esiin, sillein et työnteko sen jälkeen vielä toimii. – Ongelmiin ei uskalleta puuttua, kun välillä pienetkin erimielisyydet saa aivan valtavat mittasuhteet. Haastateltava D

### 5.2.6 Esimiestyö ja vaikutusmahdollisuudet

Haastateltavat kertoivat esimiestyön olevan pääsääntöisesti toimivaa. Eri esimiesten välillä kuitenkin löytyi eroja. Suurimpana haasteena kiusaamiseen liittyen todettiin, että esimiehen on vaikeaa havaita kiusaamista tai epäasiallista kohtelua. Työntekijät eivät välttämättä kerro kiusaamisesta, eivät kiusaamisen kohteeksi joutuneet, eivätkä sivustaseuraajat. Esimiehet saattavat kuulla huhuja, mutta niiden perustella on vaikea toimia. Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että esimiehen velvollisuus olisi puuttua kiusaamiseen, mikäli hän sitä havaitsisi tai se tuotaisiin muuten hänen tietoonsa. Haastateltavat epäilivät kuitenkin, että kaikki esimiehet eivät joko uskaltaisi, osaisi tai haluaisi puuttua tilanteeseen, vaikka tietäisivätkin kiusaamisesta. Joissain tilanteissa esimiesten koettiin suosivan tiettyjä työntekijöitä, tai katsovan heidän vähäistä sääntöjen kiertämistään läpi sormien. Taustalla nähtiin osaamattomuus käsitellä asiaa oikein sekä mahdollinen halu vältellä konflikteja:

...eli ei tehdä niitä esimiestyön vaikeimpia osia. Eli kun niitä ikäviä tilanteita tulee, niin niiden hoitaminen on hankalaa. Sit ehkä säästytään joltain konfliktilta, jos esimies katsoo joidenkin tiettyjen henkilöiden touhuja vähän läpi sormien.  
Haastateltava E

Esimiesten itse ei koettu varsinaisesti kiusaavan alaisiaan tai alaisten heitä. Joissain tilanteissa alaisten kuitenkin havaittiin ”koettelevan” esimiestä, eli kokeilevan, missä vaiheessa esimies puuttuu sääntöjen kiertämiseen tai muihin epäkohtiin. Koettelemisen tai suosimisen syynä koettiin olevan erilaiset henkilökemiat esimiehen ja alaisten välillä. Lisäksi joidenkin työntekijöiden kerrottiin ohittavan muodollisen esimiesketjun tilanteissa, joissa halusivat saada oman tahtonsa läpi, esimerkiksi työjärjestelyihin liittyen:

Kyl ne tietää, keneltä esimieheltä pitää kysyä jos haluaa vaik vaihtaa työvuoroa tai lisää ylitöitä. Eihän se silleen mitään kiusaamista ole, mut osa porukasta kokee epäreiluna ja se aiheuttaa pahaa mieltä. Haastateltava C

Työntekijöiden omien vaikutusmahdollisuuksien koettiin parantuneen huomattavasti viimeisten vuosien aikana. Esimerkiksi erilaiset työvuoromahdollisuudet, liukumat ja työtehtävien monipuolistaminen ovat lisääntyneet. Vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen nähtiin erittäin positiivisena, ja vaikutukset työyhteisön ilmapiiriin pääsääntöisesti hyvinä. Useat haastateltavat kokivat, että kaikki työntekijät eivät arvosta lisääntyneitä vaikutusmahdollisuuksia. Vaikutusmahdollisuuksien toivottiin kuitenkin edelleen lisääntyvän tulevaisuudessa. Esimiesten toivottiin olevan avoimia uusille kehitysideoille ja vievän niitä rohkeasti eteenpäin.

### 5.2.7 Toimintaehdotukset

Haastateltavilla oli lukuisia ideoita, joiden avulla kiusaamista voitaisiin ehkäistä tai siihen voitaisiin puuttua. Toimintaehdotukset koskivat kommunikointia työyhteisössä, johdon toimintaa, työyhteisön toimintaa, työjärjestelyjen kehittämistä sekä yksilön toimintaa.

Kaikki haastateltavat kokivat tarvetta kommunikoinnin ja viestinnän kehittämiseksi. Lukuisia parannuksia todettiin jo tapahtuneen, esimerkiksi palaverikäytännöissä sekä infotelevision kautta tiedottamisessa. Edelleen kuitenkin kaivattiin lisää viestintää, myös keskeneräisistä asioista sekä avointa keskustelua muutoksista. Esimiehiltä toivottiin enemmän aikaa kuunnella ja keskustella.

Tehtaanjohtoa ja johtajia yleensä toivottiin enemmän esille, ja heiltä ihmisseläisyyttä. Johdolta toivottiin suoria kannanottoja myös työilmapiiriasioihin. Työyhteisötasolla nähtiin tarvetta luottamuksen parantamiseen ja yhteistyön lisäämiseen. Yhteistyön, esimerkiksi eri osastojen välillä, uskottiin lisäävän keskinäistä luottamusta. Haastateltavat toivoivat henkisen työsuojelun lisäämistä sekä erityisesti työssäjaksamiseen keskittymistä. Esimiehille toivottiin koulutusta liittyen henkiseen työsuojeluun sekä kiusaamisen tunnistamiseen ja siihen puuttumiseen. Pahimpien ongelmatilanteiden ratkaisemiseen koettiin parhaana ulkopuolisen avun, kuten työterveyshuollon asiantuntijan, hyödyntämistä.

Yksittäisten työtehtävien kehittämistä monipuolisemmiksi ja haastavammiksi sekä vastuun jakamista työntekijöille korostettiin monessa vastauksessa. Ammatillisten haasteiden nähtiin parantavan työntekijän ammattitilpeyttä ja jättävän vähemmän aikaa kielteiselle käyttäytymiselle ja kiusaamiselle:

Musta nää hankalat tyypit pitäis saada tuntee ammattitilpeyttä työstään. Et saisivat haastavia tehtäviä, niin ei jäis aikaa lietsoa mitään ongelmia tai levittää juoruja.  
Haastateltava B

Sellaset, jotka valittaa aina kaikesta, pitäis laittaa erilaisiin työryhmiin. Sellasiin, joissa just yritettäis kehittää työtä ja työhyvinvointia. Sitkun ne saa vastuuta ite tälläsistä asioista, niin huomaisivat, ettei se toisten haukkuminen kovin pitkälle johda.  
Haastateltava C

Toimintaehdotukset jakavat vastuuta myös jokaiselle yksilölle. Jokaisen työntekijän vastuulla olisi harkita omaa käyttäytymistään ja suhtautumistaan juorujen levittämiseen. Jokaisen vastuulla olisi myös joko puuttua kiusaamiseen itse tai vähintään kertoa esimiehelle tai luottamusmiehelle mahdollisista ongelmista.

### **5.2.8 Haastatteluaineiston tulosten yhteenveto**

Haastatteluissa kävi ilmi, että Äetsän tehtaalla esiintyy kiusaamista ja kielteisiä kohtelua. Kiusaamisen muotoja havaittiin useita, näistä yleisimmät olivat työtehtäviin ja persoonaan liittyvää kiusaamista, kuten toisen ammattitaidon kyseenalaistamista ja juorujen levittämistä. Kielteisen kohtelun koettiin olevan pääsääntöisesti kollegojen välistä. Kiusaamisen syyt liittyivät lähinnä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kateuteen ja pyrkimykseen parantaa omaa asemaa organisaatiossa. Seurauksina koettiin ilmapiirin heikentymistä sekä jonkinasteisia konkreettisia vaikutuksia työnteossa. Esimiestyön haasteena todettiin olevan kiusaamisen havaitsemisen ja siihen puuttumisen vaikeus. Työntekijöiden omien vaikutusmahdollisuuksien koettiin parantuneen. Lisäksi haastatellut esittivät toimintaehdotuksia tilanteen parantamiseksi.

## 6 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

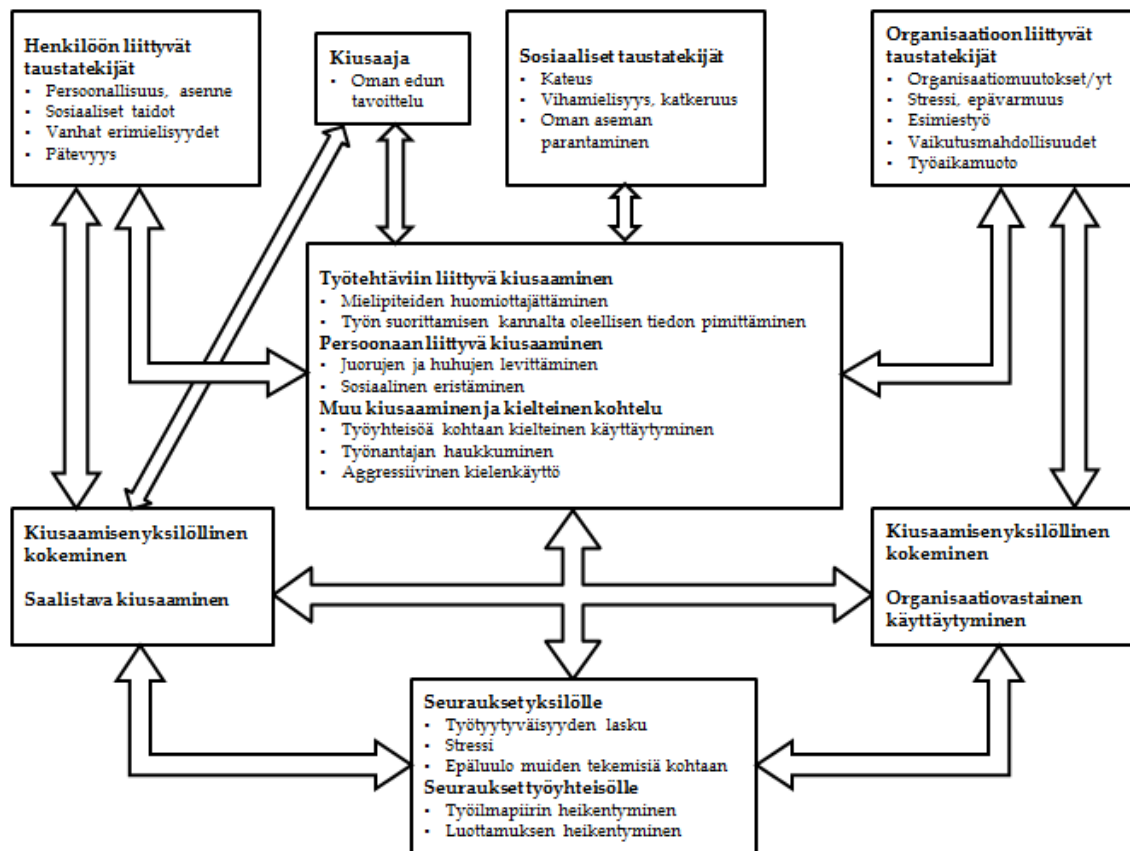
Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimuksessa saadut kysely- ja haastattelututkimuksen tulokset, esitetään niistä muodostetut johtopäätökset, ehdotetaan muutamia jatkotutkimusmahdollisuuksia sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

### 6.1 Tulosten yhteenveto

Luvussa 1.2 esiteltiin tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Tässä kappaleessa tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista yksitellen jokaiseen tutkimuskysymykseen vastaten. Tutkimuskysymykset olivat:

1. millaista kiusaamista ja kielteistä kohtelua kohdeyrityksessä esiintyy
2. mitkä tekijät vaikuttavat kiusaamiseen ja kielteiseen kohteluun
  - a. miten esimiestyö ja työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet vaikuttavat kiusaamiseen

Jokaiseen tutkimuskysymykseen vastataan erikseen. Lisäksi tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset esitetään kuviossa. Kappaleessa 2 esitettiin kuvio (kuvio 1) kiusaamisen taustatekijöistä, muodoista ja seurauksista Zapfia (1999) mukaillen. Tässä tutkimuksessa havaitut vastaavat tekijät on esitelty kuviossa 8. Kuvion tarkoituksena on koota yhteen sekä kysely- että haastattelututkimuksen avulla saadut tulokset sekä esittää niiden perusteella johtopäätöksiä. Johtopäätöksiin palataan luvussa 6.2. Tuloksissa ilmeni osittain samoja taustatekijöitä, kiusaamisen muotoja ja seurauksia kuin Zapfin (1999) kuviossa.



KUVIO 8 Tutkimuksen tulokset

### *Millaista kiusaamista ja kielteistä kohtelua kohdeyrityksessä esiintyy*

Kyselytutkimuksessa määriteltiin, mitä henkisesti väkivallalla ja kiusaamisella tarkoitetaan, ja kysyttiin, kokeeko vastaaja itsensä kiusatuksi. Tämän kysymyksen perusteella noin 13 prosenttia vastaajista koki itsensä kiusatuksi. Vertailukohdaksi voidaan todeta, että tilastokeskuksen vuonna 2008 tekemässä työolotutkimuksessa teollisen työn ammattiteissa toimivista noin 7 prosenttia oli kokenut joutuneensa jatkuvan kiusaamisen kohteeksi (Lehto & Sutela 2008, 112).

Kiusaaminen ja kielteinen kohtelu ilmenivät usealla eri tavalla. Havaittu kiusaaminen voidaan jakaa työtehtäviin liittyvään kiusaamiseen, persoonaan liittyvään kiusaamiseen sekä muuhun kiusaamiseen ja kielteiseen kohteluun (Kuvio 8). Fyysistä kiusaamista tai sillä uhkailua ei esiintynyt. Työtehtäviin liittyvän kiusaamisen muodoista eniten havaittiin työn suorittamisen kannalta oleellisen tiedon pimittämistä (arvo 2,29) sekä mielenpitojen huomiotta jättämistä (arvo 2,21) (kuvio 6). Arvot tarkoittavat, että näitä kiusaamisen muotoja esiintyy useammin kuin "harvoin", mutta harvemmin kuin "kuukausittain". Persoonaan liittyvän kiusaamisen muodoista eniten esiintyi juorujen ja huhujen levittämistä (arvo 1,97) sekä sosiaalista eristämistä (arvo 1,86). Näitä kiusaamisen muotoja esiintyi siis hieman vähemmän kuin "harvoin". Kokonaisuutena nämä erilaiset kiusaamisen muodot saivat matalia vastausarvoja.

Haastatteluvastauksissa korostui erityisesti juorujen levittäminen. Juorujen levittäminen kohdistui yksilöihin, mutta myös työnantajaan. Tämän lisäksi havaittiin myös muuta työyhteisövastaista käyttäytymistä, työnantajan haukkumista ja aggressiivista kielenkäyttöä. Tämän kaltainen kielteinen käyttäytyminen työnantajaa kohtaan näkyi työyhteisössä yleisenä kielteisenä käyttäytymisenä, vaikka sen kohteena ei ollut kukaan yksittäinen henkilö.

*Mitkä tekijät vaikuttavat kiusaamiseen ja kielteiseen kohteluun*

Tämän tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli löytää kiusattujen taustatekijöistä tai muista tekijöistä yhdistäviä piirteitä. Kyselytutkimuksen perusteella ei löytynyt selkeää yhteistä taustatekijää. Ikä, työssäoloaika, työskentelyosasto tai esimiesasemassa oleminen eivät vaikuttaneet tilastollisesti merkitsevästi kiusaamisen kokemiseen. Ainoat tilastollisesti merkitsevät erot löytyivät työaikamuodosta ja esimiestyöstä. Päivävuorossa työskentelevät kokivat enemmän työtehtäviin liittyvää kiusaamista kuin vuorotyöntekijät. Kiusatut arvioivat esimiestyön merkitsevästi heikommaksi kuin ei-kiusatut. Lisäksi ne, jotka olivat havainneet toisten joutuneen kiusaamisen kohteeksi, olivat kokeneet enemmän sekä työtehtäviin että persoonaan liittyvää kiusaamista omalla kohdallaan. (Taulukot 9 & 10.)

Haastattelututkimus toi lisätietoa vaikuttavista tekijöistä, ja sen perusteella nousivat esiin sekä henkilöön liittyvät taustatekijät, että sosiaaliset ja organisaatioon liittyvät taustatekijät (Kuvio 8). Persoonaan liittyvistä taustatekijöistä korostuivat sekä kiusaajan että kiusatun asenne työtä ja yleisesti elämää kohtaan sekä erilaiset sosiaaliset taidot. Kiusaajan motivaatio käyttäytymiselleen uskottiin olevan epävarmuus omasta asemasta työyhteisössä ja pyrkimys sen parantamiseen. Näiden pyrkimysten taustalla nähtiin kateus toisen menestymisestä ja katkeruus, jopa vuosien takaisista asioista. Organisaatioon liittyvistä taustatekijöistä voimakkaimmin nousi esiin menneisiin yt-neuvotteluihin ja organisaatiomuutoksiin liittyvät tekijät ja niiden aiheuttamat epäoikeudenmukaisuuden kokemukset sekä stressi. Tässä tutkimuksessa ei suoranaisesti tutkittu kiusaamisen seurauksia, mutta tutkimuksen edetessä havaittiin, että kiusaamisen taustatekijät ja seuraukset ovat erittäin tiiviissä yhteydessä toisiinsa. Tätä ilmiötä käsitellään tarkemmin tutkimuksen tuloksista keskustelun yhteydessä luvussa 6.2.

*Miten esimiestyö ja työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet vaikuttavat kiusaamiseen*

Esimiestyötä ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksia tutkittiin sekä kyselytutkimuksella, että haastattelujen avulla. Esimiestyö sai kyselytutkimuksessa kokonaisarvosanan 3,349 ja summamuuttujista suurimman keskihajonnan 0,776. Väittämistä korkeimmat arvot saivat työntekijän ja lähiesimiehen välisen suhteen stressittömyys (arvo 4,3) ja lähiesimiehen työntekijöihin kohdistuvan toiminnan oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus (arvo 3,7). Merkittävästi muita väittämiä alemman arvon (2,57) sai väittäjä koskien johdon kykyä huolehtia yrityksen tulevaisuudesta. (Taulukko 4.) Esimiestyö, koskien erityisesti lähiesimiestä, koettiin



kokonaisuutena hyväksi. Kuitenkin kiusaamista kokeneet arvioivat esimiestyön merkittävästi heikommaksi kuin ei-kiusatut. Kiusatuksi joutuminen selitti vastausten erosta noin 14 prosenttia. Haastattelututkimuksen perusteella syyksi kiusattujen antamiin heikompiin arvoihin koettiin esimiesten tietämättömyys kiusaamisesta ja toisaalta kykenemättömyys puuttua siihen. Esimiesten ei kuitenkaan koettu kiusaavan työntekijöitä.

Omien vaikutusmahdollisuuksien ja kiusaamisen kokemisen välillä ei havaittu kyselytutkimuksen tulosten perusteella tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Omien vaikutusmahdollisuuksien koettiin yleisesti olevan keskitasoa (arvo 2,806). Korkeimmat arvot saivat väittämät mahdollisuudesta valita työskentelytapa (arvo 3,57) ja milloin pitää taukoja (arvo 3,51). Melko alhaisen arvosanan sai väittämä mahdollisuudesta vaikuttaa siihen, kenen kanssa tekee yhteistyötä (arvo 2,09). (Kuvio 6.) Kunnossapito-osastolla työskentelevät, päivävuorossa työskentelevät sekä esimiesasemassa olevat kokivat vaikutusmahdollisuutensa muita ryhmiä parempina. Haastattelututkimuksen perusteella todettiin, että vaikutusmahdollisuuksien koettiin yleisesti parantuneen, ja tämän ajateltiin vähentävän kiusaamista. Toisaalta esimerkiksi vuorojen vaihtojen helpottuminen ja erilaiset ylityömahdollisuudet saattavat osaltaan lisätä valikoimista, kenen kanssa halutaan työskennellä.

## 6.2 Keskustelu ja johtopäätökset

### *Tutkimustulosten erot ja yhteneväisyydet teoriataustaan*

Tutkimuksen kuviossa 1 esitettiin kiusaamisen taustatekijöitä, muotoja ja seurauksia Zapfia (1999) mukailten. Tutkimuksessa havaittiin suurelta osin samoja tekijöitä kuin Zapfin mallissa. (Kuvio 8.) Osa yhteneväisyyksistä johtuu tutkimusasetelmasta ja siitä, että kysely- ja haastattelututkimuksen kysymyksiä suunniteltaessa mallia käytettiin teoriataustana. Osa havaituista tuloksista kuitenkin eroaa mallista tai ainakin korostuu eri näkökulmasta. Kiusaamisen taustatekijöiden osalta tutkimustuloksissa korostui erityisesti oman edun tavoittelu ja pyrkimys parantaa omaa asemaa organisaatiossa. Kiusaamisen muotojen osalta tutkimustulokset poikkesivat Zapfin mallista, sillä fyysistä kiusaamista, sillä uhkailua tai henkilökohtaisen tilan loukkaamista ei Äetsän tehtaalla esiintynyt. Sen sijaan enimmäkseen havaittiin työtehtäviin liittyvän kiusaamisen muotoja. Mallista poiketen tutkimustuloksissa nousivat voimakkaasti esiin kiusaamisen yksilöllinen kokeminen, saalistava kiusaaminen sekä organisaatiovastainen käyttäytyminen. Organisaatiovastaisella käyttäytymisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä kielteistä kohtelua ja käyttäytymistä, jonka kohteena on työyhteisö ja koko organisaatio. Tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti keskitytty kiusaamisen seurausten tutkimiseen, mutta niiden osalta havaittiin ilmapiirin heikkenemistä, epäluuloa, stressiä ja työtyytyväisyyden laskua. Nämä havainnot ovat samassa linjassa Zapfin mallin kanssa.

### *Taustatekijöiden ja seurausten yhteys*

Kiusaamisen taustatekijät ja seuraukset ovat vahvassa yhteydessä toisiinsa, ja osa ilmenneistä seikoista voi toimia sekä kielteisen toiminnan laukaisijoina, että seurauksina. Hoel ja Salin (2003) toteavat, että aiemmissa kiusaamista käsittelevissä tutkimuksissa ei ole luotettavasti pystytty todistamaan kiusaamisen, sen taustatekijöiden ja havaittujen seurausten syy-seuraussuhdetta. Toisin sanoen esimerkiksi kielteinen ilmapiiri työyhteisössä voi sekä aiheuttaa kiusaamista, että olla sen seuraus (Pörhölä & Kinney 2010, 63). Myös useita kiusatuista löytyviä piirteitä, kuten kielteisyyttä, voidaan pitää sekä kiusaamisen syynä että seurauksena (Zapf 1999). Kielteinen asenne voi altistaa henkilön kiusaamiselle ja lisäksi se voi ilmetä kiusaamisen seurauksena. (Einarsen & Mikkelsen 2003.) Kielteinen asenne nousi haastatteluissa yhdeksi tärkeimmäksi persoonaan liittyväksi seikaksi, joka mainittiin kiusaamisen yhteydessä. Haastatteluaineiston perusteella kiusaamisen seurauksina koettiin yksilötasolla työtyytyväisyyden laskua, stressiä sekä epäluuloa toisten tekemisiä kohtaan. Nämä seikat ilmenevät mitä luultavammin sekä kiusatuilla, että kiusaamista sivusta seuranneilla. Työyhteisötasolla kiusaamisen todettiin vaikuttavan sekä yleiseen ilmapiiriin että luottamukseen. (Kuvio 8.) Haastatteluissa voimakkaasti esiin noussut kyräilyn ilmapiiri voi olla osittain syy sille, että työntekijä kokee itsensä kiusatuksi. Toisaalta kiusaaminen vahvistaa kyräilyn ilmapiiriä entisestään. ”Kyräily” itsessään oli mielenkiintoinen havainto, sillä termi on hyvin vakiintunut työyhteisöön. Tämä viittaa siihen, että kyseisen tyyppistä epäluottamuksen ilmapiiriä on ollut havaittavissa jo niin pitkän aikaa, että termi on ehtinyt vakiintua yleiseen käyttöön. Kyräily voi johtaa jatkuvasti huononevan ilmapiirin kehään.

### *Kiusaamisen mahdollistavat, motivoivat ja laukaisevat tekijät*

Tutkimustulosten valossa Äetsän tehtaalla kiusaamisen mahdollistavia tekijöitä voivat olla tyytymättömyys työolosuhteisiin, lähinnä ilmapiiriin, sekä kiusaamisen vähäisiksi koetut riskit. Salin (2003) toteaa, että mahdollistavat tekijät harvoin itsessään aiheuttavat kiusaamista, vaan vaativat seurakseen motivoivia ja laukaisevia tekijöitä. Motivoivana tekijänä saattaa olla oman edun tavoittelu. Laukaisevat tekijät liittyvät yleensä epävarmuuden tuntemukseen (Salin 2003), eli tässä tapauksessa epävarmuutta ovat voineet aiheuttaa menneet yt-neuvottelut sekä organisaatioon ja työntelemiseen liittyvät muutokset.

### *Kiusaamisen yksilöllinen kokeminen*

Kiusaamisen erilaisista muodoista johtuen sen kokeminen on hyvin yksilöllistä. Tämä ilmenee esimerkiksi haastatteluaineistosta, jokaisen haastatellun määrittellessä kiusaamista hyvin erilaisin termein. Aineiston pohjalta voidaan olettaa, että osa Äetsän tehtaalla koetusta kiusaamisesta on saalistavaa kiusaamista. Tällöin kiusaaja voi esimerkiksi pyrkiä sulkemaan kiusattua työyhteisön ulkopuolelle tai levittämään hänestä ilkeitä juoruja. Vaikuttimina tällöin voivat olla kateus, oman edun tavoittelu sekä kiusaajan persoonaan liittyvät tekijät. Saalistavassa kiusaamisessa kiusattu ei ole yleensä tehnyt

mitään provosoidakseen kiusaajaa. Kiusaaja tavoittelee käytöksellään jotain henkilökohtaista hyötyä (Pörhölä & Kinney 2010, 62). Tässä tapauksessa henkilökohtainen hyöty voi liittyä toiveisiin varmistaa tai parantaa omaa asemaa työyhteisössä. Saalistavaa kiusaamista voi esiintyä työyhteisöissä, joissa vallitsee kielteinen ilmapiiri ja työyhteisö sallii kiusaamisen, esimerkiksi katsomalla sitä läpi sormien. (Einarsen 1999.) Tässä näkökulmassa korostuu mahdollisuus, että Äetsän tehtaalla ei havaita tai osata puuttua kiusaamiseen.

Toisena havintona yksilöllisestä kiusaamisen kokemuksesta on työyhteisövästainen käyttäytyminen. Tämä toiminta ei varsinaisesti täytä tutkimuksessa käytettyä Salinin (2001) kiusaamisen määritelmää, koska se ei kohdistu yksilöön tai yksilöihin. Se on kuitenkin työpaikalla tapahtuvia toistuvia ja jatkuvia kielteisiä tekoja, jotka muodostavat vihamielisen tai kielteisen työympäristön. Neuman ja Baron (2003) totevat, että mikäli henkilö on tyytymätön koko organisaation toimintaan, kuten työn jatkuvuuteen, tai sosiaalisiin oloihin, voi hän kohdistaa kielteisen käyttäytymisensä koko organisaatioon. Tutkimuksessa havaittu työhön liittyvien tietojen pimittäminen ja juorujen levittäminen voivat kohdistua suoraan koko organisaatioon. Tällaisen toiminnan taustalla voi olla yt-neuvotteluista seuranneet epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, epävarmuus omasta asemasta sekä esimiehen kykenemättömyys puuttua tilanteeseen. Kielteisen työympäristön seurauksena jotkut työntekijät voivat kokea tämän kiusaamisena.

Kyselytutkimuksen tuloksista on havaittavissa mielenkiintoinen seikka; ne, jotka ovat vastanneet joutuneensa tarjotun määritelmän mukaisesti kiusatuiksi, eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevästi kokeneet muita enempää työtehtäviin tai persoonaan liittyvää kiusaamista esitettyjen väitteiden perusteella. Sekä työtehtäviin että persoonaan liittyvän kiusaamisen väittämiin kiusatut ovat vastanneet hieman korkeampia arvoja, ja persoonaan liittyvän kiusaamisen osalta vastausten erot ovat tilastollisen merkitsevyyden rajalla ( $p=0,050$ ). (Taulukot 9 & 10.) Voi siis olla, että kiusatut ovat kokeneet myös jotain muunlaista kiusaamista, kuin kyselytutkimuksen väitteissä esitetyt vaihtoehdot. Myös tämä huomio tukee päätelmää siitä, että kiusaamisen kokeminen on hyvin yksilöllistä.

Kyselytutkimuksessa tuli ilmi, että kiusaamista havainneet ovat myös itse kokeneet enemmän kiusaamista kuin ei-havainneet (taulukot 9 & 10). Tälle ilmiölle saattaa olla useita selityksiä. On mahdollista, että kiusaamista havainneet kokevat herkemmin olevansa kiusattuja, siis kynnys kiusatuksi joutumisen määrittelylle on matalampi kuin ei-havainneilla. Toisaalta voi olla, että kiusaaminen on keskittynyt johonkin tiettyyn porukkaan, ja useat tähän porukkaan kuuluvat henkilöt ovat joutuneet kiusatuiksi ja samalla havaitsevat muiden saavan osakseen samanlaista kohtelua.

#### *Kiusaaminen miesvaltaisella toimialalla*

Kiusaamista esiintyy yleisesti enemmän naisvaltaisilla aloilla, mutta myös miesvaltaisella teollisuuden alalla noin 7 prosenttia kokee joutuneensa jatkuvan kiusaamisen kohteeksi. Keskimäärin kiusaamista kokee 6 prosenttia

suomalaisista palkansaajista. (Lehto & Sutela 2008, 112.) Tässä tutkimuksessa havaittiin huomattavasti enemmän kiusaamista kuin suomalaisissa työyhteisöissä keskimäärin. Toisaalta kiusaamiseen liittyviin väitteisiin saatiin melko matalia vastauksia esiintyvyyden suhteen. Tutkimuksen luvussa 2.7 esiteltiin miehisyyden ja kiusaamisen välisiä havaintoja aiemmista tutkimuksista. Salin (2011) toteaa, että miehet eivät usein miellä tai luokittele itseään ”kiusatuksi” tätä seikkaa suoraan kysyttäessä. Tämä saattaa vaikuttaa tutkimustuloksiin. Miehet eivät myöskään havaitse kiusaamista yhtä herkästi kuin naiset. Tässä tutkimuksessa tutkittiin erittäin miesvaltaista työyhteisöä ja Salinin havaintojen valossa kiusaamista saattaisi esiintyä jopa enemmänkin kuin tässä tutkimuksessa raportoitiin.

#### *Kiusaajista käytetyt termit*

Haastatteluaineistosta havaittiin, että yksikään haastateltava ei käytä kertaakaan termiä ”kiusaaja”. Sen sijaan termejä ”kiusaaminen” ja ”kiusattu”, käytetään. Muita kielteisesti kohtelevista henkilöistä käytetään muun muassa nimityksiä ”hankalat persoonat”, ”negatiiviset tyypit”, ”ne, joilla ei koskaan ole mikään hyvin”, ”hankaluuksien lietsojat” ja ”suunsoittajat”. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineistoa ei analysoitu diskurssianalyysin keinoin, mutta havainto on silti mielenkiintoinen. Käytetyt nimitykset ovat hyvin negatiivissävytteisiä, mutta ketään ei haluttu nimittää suoraan kiusaajaksi. Voisiko tämä ilmiö liittyä siihen, että työyhteisössä havaittu kielteinen kohtelu on osittain työyhteisöön, eikä aina personaan kohdistuvaa, eikä puheessa siksi yksilöidä kiusaajaa tarkasti?

#### *Jatkotutkimusmahdollisuudet*

Tutkimusta varten kerättiin laaja aineisto ja jatkotutkimuksissa aineistoa voisi analysoida toisenlaisin menetelmin. Esimerkiksi kyselytutkimuksen aineistosta olisi mahdollista tutkia eri summamuuttujien välisiä yhteyksiä toisiinsa vielä laajemmin erilaisin tilastollisin menetelmin. Lisäksi kerättyä haastatteluaineistoa voisi tutkia aiemmin viitatun diskurssianalyysin avulla. Jatkotutkimuksia varten voisi myös kerätä uutta aineistoa ja muun muassa syventyä tarkemmin kiusaamista kokeneiden ja havainneiden tutkimiseen, esimerkiksi haastatteluun voisi kerätä tarkempia tietoja kiusaamisen kokemisesta ja sen koetuista syistä ja seurauksista. Mielenkiintoinen olisi myös pitkittäistutkimus, jossa samaa kyselylomaketta käyttämällä saataisiin vertailevat tulokset eri ajankohtana toteutettuna.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja yleistettävyyys**

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus ja tulosten validiteetti eli pätevyys, perustuvat moniin seikkoihin. (Yin 2003, 33.) Käsitteiden taustalla on ajatus siitä, tutkitaanko sitä, mitä on tarkoitus tutkia, ja ovatko tulokset luotettavia ja yleistettävissä. (Metsämuuronen 2006, 55.) Käytettyjen tutkimusmenetelmien

esittelyjen yhteydessä niiden soveltuvuutta tähän tutkimukseen on jo pohdittu. Tässä kappaleessa pohditaan tutkimustulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä koko tutkimuksen osalta. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa tutkittavasta, yksittäisestä tapauksesta. Tällöin tapauksen ymmärtäminen ja kuvaileminen on tärkeämpää kuin tulosten yleistäminen. Kuitenkin taustalla on tavoite ymmärtää tutkittavaa ilmiötä yleisemminkin. Tapaustutkimuksessa pyritään ennen kaikkea analyyttiseen yleistämiseen, eli pyritään teorioiden yleistämiseen ja laajentamiseen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010.)

Yin (2003, 34) pohtii tapaustutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä neljän käsitteen kautta. Nämä ovat rakenteellinen, sisäinen ja ulkoinen validiteetti sekä reliabiliteetti. Rakenteellisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, että kattavatko tutkimuksessa käytetyt mittarit tutkittavan kohteen riittävästi. Tässä tutkimuksessa tähän ongelmaan on pyritty vastaamaan monimenetelmäisellä otteella, jolloin aineistoa on kerätty kahdella toistaan täydentävällä menetelmällä. Tutkimuksessa käytettyjä aineisto- ja menetelmätriangulaatiota on käsitelty luvussa 3.1.

Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta, eli mitataanko tutkimuksella sitä, mitä on tarkoitus. (Metsämuuronen 2006, 55.) Sisäinen validiteetti viittaa siis tutkimusasetelman soveltuvuuteen osoittaa syy-seuraussuhteita. Sisäinen validiteetti on sitä parempi, mitä varmemmin voidaan osoittaa, että havaitut seuraukset johtuvat nimenomaan tutkittavasta ilmiöstä, eikä jostain muusta, tuntemattomasta tekijästä. (Yin 2003, 36.) Aiemmissä kiusaamista käsittelevissä tutkimuksissa ei ole luotettavasti pystytty todistamaan kiusaamisen, sen taustatekijöiden ja havaittujen seurausten syy-seuraussuhdetta (Hoel & Salin 2003). Näin ollen myös tässä tutkimuksessa saatujen tulosten syy-seuraussuhteen arvioinnissa tulee olla varovainen.

Tutkimuksessa suoritetun kyselytutkimuksen vastausprosentti oli melko korkea, noin 78 prosenttia. Näin vastausten voidaan ajatella vastaavan kohtuullisen hyvin tutkimuksen perusjoukon kokemuksia. Osa vastaajista oli poissa työpaikalta, kuten lomalla tai koulutuksessa, tutkimuksen aikana. Osa paikallaolleista ei kuitenkaan halunnut osallistua tutkimukseen, mikä vaikuttaa saatuihin tutkimustuloksiin. Tutkimukseen osallistuminen oli tietysti vapaaehtoista, ja osallistumattomuuden taustalla piilevät syyt saattavat liittyä tutkimuksen sensitiiviseen aiheeseen. Toisaalta on mahdollista, että aiheen sensitiivisyydestä johtuen kaikki tutkimukseen osallistuneet eivät halunneet tai uskaltaneet ilmaista avoimesti kantaansa. Tämä seikka on huomioitava tutkimustuloksia tulkittaessa.

Ulkoinen validiteetti liittyy kysymykseen tutkimustulosten yleistettävyydestä, eli siitä, voidaanko tulokset yleistää koskemaan toista tutkimuskohdetta, -aikaa tai -paikkaa. Tapaustutkimusta on menetelmänä usein kritisoitu huonosta yleistettävyydestä. Tulosten yleistettävyyttä parantaa tutkimuksessa vahva teorian osuus. Tuloksia tulkitaan teorian valossa. (Yin 2003, 37.) Tässä tutkimuksessa on kerätty useista eri lähteistä laaja teoriatausta, jonka avulla on muotoiltu tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja jonka

avulla tuloksia tulkitaan. Silti tulokset kertovat juuri tästä tapauksesta, eikä tuloksia voida sellaisenaan yleistää koskemaan muita tutkimuskohteita tai -ympäristöjä.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten luotettavuutta. Tulokset ovat luotettavia, mikäli joku toinen tutkija voi toistaa tutkimuksen samoin menetelmin ja saada samoja tuloksia. Tutkimuksen reliabiliteettia parantaa käytettyjen tutkimusmenetelmien tarkka kuvaaminen. (Yin 2003, 37-38.) Reliabiliteetin käsite liitetään usein määrälliseen tutkimukseen ja puhutaan mittarin luotettavuudesta ja mittaustulosten toistettavuudesta. Näitä voidaan tutkia useita tilastollisia menetelmiä käyttäen. (Metsämuuronen 2006, 65.) Tämän tutkimuksen osalta reliabiliteettia on pyritty parantamaan tarkalla tutkimuksen kulun ja tutkimusmenetelmien kuvauksella. Lisäksi määrällisten tutkimustulosten osalta luotettavuutta on mitattu erilaisin tilastollisin menetelmin, kuten Cronbachin alfan ja Levenen testin avulla, jotka on esitelty tarkemmin luvussa 4.2.

## LÄHTEET

- Alcadipani, R. & Tonelli, M. J. 2013. Imagining Gender Research: Violence, Masculinity, and the Shop Floor. *Gender, Work and Organization*.
- Archer, D. 1999. Exploring "bullying" culture in the para-military organisation. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 94-105.
- Astrauskaite, M., Kern R. M. & Notelars, G. 2014. An Individual Psychology Approach to Underlying Factors of Workplace Bullying. *The Journal of Individual Psychology*, 70 (3), 220-244.
- Baumeister, R. F., Smart, L. & Boden, M. J. 1996. Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103, 5-33.
- Collinson, D. 1988. 'Engineering Humour': Masculinity, Joking and Conflict in Shop-floor Relations. *Organization Studies* (2), 181.
- Creswell J. W., Plano Clark V. L., Gutmann M. L., & Hanson W. E. 2008. *Advanced Mixed Methods Research Designs*. Teoksessa *The Mixed Methods Reader*. (toim.) Plano Clark, V. L. & Creswell, J. M. 161-196.
- Einarsen, S. 1999. The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower* 20 (1/2), 16-27.
- Einarsen, S. 2000. Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior* 5 (4), 379-401.
- Einarsen, S., Hoel, H. & Notelaers, G. 2009. Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress* 23 (1), 24-44.
- Einarsen S., Hoel H., Zapf D. & Cooper C. L. 2003. The concept of bullying at work. Teoksessa *Bullying and emotional abuse in the workplace*. (toim.) Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. London: Taylor & Francis. 3-30.
- Einarsen S. & Mikkelsen E. 2003. Individual effects of exposure to bullying at work. Teoksessa *Bullying and emotional abuse in the workplace*. (toim.) Einarsen S., Hoel H., Zapf D. & Cooper C. L. London: Taylor & Francis. 127-144.
- Einarsen, S. & Raknes, B. I. 1997. Harassment in the Workplace and the Victimization of Men. *Violence and victims* 12 (3), 247-63.
- Elo, A. 2001. *QPS Nordic-käsikirja : pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely*. Helsinki: Työterveyslaitos. Lisäpainokset: 2. p. [2006].
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. Lisäpainokset: 2. p.
- George, D. & Mallery, P. 2006. *SPSS for Windows step by step : a simple guide and reference 13.0 update*. (6th ed. painos) Boston, MA: Pearson Education.
- Hearn, J. & Morgan, D. 1990. Men, masculinities and social theory. Teoksessa *Men, masculinities and social theory*. (toim.) Hearn, J. & Morgan, D. London: Unwin Hyman. *Critical studies on men & masculinities*; 2 1-18.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. (6. uud. laitos. 9 painos) Helsinki: Tammi.
- Hoel, H., Einarsen, S. & Cooper C. L. 2003. Organisational effects of bullying. Teoksessa *Bullying and emotional abuse in the workplace*. (toim.) Einarsen S., Hoel H., Zapf D. & Cooper C. L. London: Taylor & Francis. 145-160.
- Hoel, H., Rayner C. & Cooper, C. L. 1999. Workplace bullying. *International review of industrial and organizational psychology*, 14, 195-230.
- Hoel, H. & Salin, D. 2003. Organisatioonal antecedents of workplace bullying. Teoksessa *Bullying and emotional abuse in the workplace*. (toim.) Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper C. L. London: Taylor & Francis. 203-218.
- Hubert, A. B. 2003. To prevent and overcome undesirable interaction: A systematic approach model. Teoksessa *Bullying and emotional abuse in the workplace*. (toim.) Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. London: Taylor & Francis. 299-311.
- Kauppalehti 2012. AKT:n Hilikka Ahde sai potkut. 02.03.2012 [Viitattu 15.10.2014]  
<<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/aktn+hilikka+ahde+sai+potkut/201203123173>>
- Kess, K. & Ahlroth, M. 2012. Epäasiallinen kohtelu : häirintä ja syrjintä työyhteisössä. Helsinki: Edita.
- Kemianteollisuus ry, TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry, Ammattiliitto Pro ry & Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry. 2014 Varhainen välittäminen työpaikalla. Opas kemianteollisuuden yrityksille. [Viitattu 13.3.2014 & 26.10.2014]  
<<http://www.hyvaahuomista.fi/yhteistyö/varhainen-valittaminen/>>
- Kemira, liiketapaperiaatteet 2014. [Viitattu 3.10.2014.]  
<<http://www.kemira.com/fi/yritysvastuu/toimintatapamme/liiketapaperiaatteet/Sivut/default.aspx>>
- Kemira, tilinpäätös 2013. [Viitattu 2.10.2014.]  
<<http://www.kemirareports.com/>>
- Kemira, toimialat ja sovellukset 2014. [Viitattu 2.10.2014.]  
<<http://www.kemira.com/fi/toimialat-sovellukset/Sivut/default.aspx>>
- Kemira, tutkimus ja kehitys 2014. [Viitattu 3.10.2014.]  
<<http://www.kemira.com/fi/konserni/tutkimus-ja-kehitys/tutkimuskeskukset/Sivut/default.aspx>>
- Kemira hr, 2013. Perehdytysainesto 2013. Äetsän toimipaikka.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa *Tapaustutkimuksen taito*. (toim.) Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 9-38.



- Lehto, A. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2008. [Helsinki]: Tilastokeskus. Tutkimuksia.
- Leymann, H., PhD 1990. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and victims* 5 (2), 119-26.
- Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. 2010. Bullying in the workplace: definition, prevalence, antecedents, and consequences. *International Journal of Organization Theory and Behavior* 13 (2), 202-248.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2004. Pienten aineistojen analyysi : parametrittomien menetelmien perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp. Metodologia-sarja; 9.
- Miller, J. B. 1991. Women's and men's scripts for interpersonal conflict. *Psychology of Women Quarterly*, March, 1991, Vol.15(1), p.15(15) 15 (1), 15.
- Neuman, J. H. & Baron, R. A. 2003. Social antecedents of bullying. Teoksessa *Bullying and emotional abuse in the workplace*. (toim.) Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. London: Taylor & Francis. 185-201.
- Parvikko, O. 2006. Työpaikkakiusaamista lisäävät ja ehkäisevät käytännöt. Teoksessa *Kaikilla mausteilla : artikkeleita työolotutkimuksesta*. (toim.) Lehto, A., Sutela, H. & Miettinen, A. [Helsinki]: Tilastokeskus. Tutkimuksia / Tilastokeskus. 135-154.
- Peltola, T. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa *Tapaustutkimuksen taito*. (toim.) Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 111-129.
- Petraglia, J., Thygesen, K. L., Lecours, S. & Drapeau, M. 2009. Gender Differences in Self-Reported Defense Mechanisms: A Study Using the New Defense Style Questionnaire-60. *American Journal of Psychotherapy* 63 (1), 87-99.
- Plano Clark, V. L. & Creswell, J. W. cop. 2008. *The mixed methods reader*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Pörhölä, M. & Kinney, T. A. 2010. *Bullying : contexts, consequences, and control*. Barcelona: Editorial Aresta.
- Reinboth, C. 2006. *Tunnista ja torju työpaikkakiusaaminen*. Helsinki: Yrityskirjat.
- Remy, J. 1990. Patriarchy and fratricide as forms of androcracy. Teoksessa *Men, masculinities and social theory*. (toim.) Hearn, J. & Morgan, D. London: Unwin Hyman. *Critical studies on men & masculinities*; 2. 43-54.
- Richards, J. & Daley, H. 2003. Bullying policy: development, implementation and monitoring. Teoksessa *Bullying and emotional abuse in the workplace*. (toim.) Einarsen S, Hoel H, Zapf D. & Cooper C. L London: Taylor & Francis. 247-258.

- Roloff, M. & Greenberg, B. 1979. Sex differences in choice of modes of conflict resolution in real-life and television. *Communication Quarterly*, 1979, Vol.27(3), p.3-12 27 (3), 3-12.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. (toim.) Aaltola & Valli R. 2010. 189-199.
- Salin, D. 2001. Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 425-441.
- Salin, D. 2003. Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivation and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56 (10), 1213-1232.
- Salin, D. 2008. The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. *Scandinavian Journal of Management*, 2008 (24), 221-231.
- Salin, D. 2009. Organisational responses to workplace harassment. *Personnel Review*, 38 (1), 26-44.
- Salin, D. 2011. The Significance of Gender for Third Parties' Perceptions of Negative Interpersonal Behaviour: Labelling and Explaining Negative Acts. *Gender, Work and Organization*, 18 (6), 572-591.
- Saunders, P., Huynh, A. & Goodman-Delahunty, J. 2007.
- Simpson, R. & Cohen, C. 2004. Dangerous Work: The Gendered Nature of Bullying in the Context of Higher Education. *Gender, Work & Organization* 11 (2), 163-186.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. 2008. Introduction to mixed method and mixed model studies in the social behavioral sciences. Teoksessa *The Mixed Methods Reader*. (toim.) Plano Clark V. L. & Creswell J. M. 7-28.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Lisäpainokset: 2. p.
- Työturvallisuuslaki 2002. 738/23.8.2002.
- Valli, R. Kyselylomaketutkimus. 2010. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. (toim.) Aaltola, J. & Valli, R. 103-127.
- Vartia, M. 1996. The sources of bullying - psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, 5 (2), 203-214.
- Vartia, M. 2001. Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment Health*, 27 (1), 63-69.
- Vartia, M. 2003. Workplace bullying : a study on the work environment, well-being and health. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health. People and work, ISSN 1237-6183; 56. Tiivistelmä ja 4 erip.; Diss. Helsingin yliopisto.
- Vartia, M., Korppoo, L., Fallenius, S. & Mattila, M-L. 2003. Workplace bullying: the role of occupational health services. Teoksessa *Bullying and emotional*

- abuse in the workplace. (toim.) Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper C. L. London: Taylor & Francis. 286-298.
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2008. Piinan loppu : kiusaamistilanteiden selvittely työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vartia, M. & Perkka-Jortikka, K. 1994. Henkinen väkivalta työpaikoilla : työyhteisön hyvinvointi ja sen uhat. [Helsinki]: Gaudeamus.
- Yin, R. K. 2003. Case study research : design and methods. (3rd ed. painos) Thousand Oaks, Calif: Sage Publications. Applied social research methods series; vol. 5.
- Yle Uutiset 2014. Rädylle sakkotuomio Ahteen kiusaamisesta. 27.1.2014 [Viitattu15.10.2014.]  
<[http://yle.fi/uutiset/radylle\\_sakkotuomio\\_ahteen\\_kiusaamisesta/7054020](http://yle.fi/uutiset/radylle_sakkotuomio_ahteen_kiusaamisesta/7054020)>
- Zapf, D. 1999. Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower* 20 (1/2), 70-85.
- Zapf, D. & Einarsen, S. 2003. Individual antecedents of bullying. Teoksessa *Bullying and emotional abuse in the workplace*. (toim.) Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. London: Taylor & Francis. 165-184.
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. & Vartia, M. 2003. Empirical findings on bullying in the workplace. Teoksessa *Bullying and emotional abuse in the workplace*. (toim.) Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. London: Taylor & Francis. 103-126.
- Zapf, D. & Gross, C. 2001. Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European journal of work and organizational psychology*, 10 (4), 497-522.

## LIITTEET

### LIITE 1 Kysely

Tervetuloa vastaamaan Toimiva työyhteisö 2013 – kyselyyn.

Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa työyhteisön tämänhetkisestä tilasta. Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti, eikä niiden avulla voida tunnistaa yksittäistä vastaajaa.

Kysely koostuu neljästä osa-alueesta. Ensimmäisessä osassa kysytään vaikutusmahdollisuuksista työssäsi, toinen osa käsittelee esimiestyötä ja kolmas osa koskee negatiivisia tekoja ja käyttäytymistä työpaikalla. Viimeisessä osassa kerätään taustatietoja. Taustatietoja käytetään tutkimustulosten analysoinnissa.

### Lomakkeen täyttöohjeet

Lue ensin koko kysymys ja vastaa sitten merkitsemällä rasti sopivimman vaihtoehdon mukaiseen ruutuun. Virheen sattuessa älä käytä pyyhekumia, vaan täytä väärin merkitsemäsi ruutu kokonaan ja rastita oikea vaihtoehto.

Arvioi seuraavien kysymysten avulla vaikutusmahdollisuuksia työssäsi.

erittäin	melko	silloin	melko	hyvin
harvoin tai	harvoin	tällöin	usein	usein tai
ei koskaan				aina

1. Jos työtehtäväsi voidaan suorittaa usealla eri tavalla, voitko valita millä tavalla työsi suoritat

2. Voitko vaikuttaa työmäärääsi

3. Voitko määrätä oman työtahtisi

4. Voitko itse päättää, milloin pidät taukoja

5. Voitko päättää taukojen pituudesta

6. Voitko päättää itse työajoistasi (liukuva työaika)

7. Voitko vaikuttaa siihen, kenen kanssa teet yhteistyötä

8. Voitko päättää, milloin olet yhteydessä asiakkaisiin

9. Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin

Seuraavat kysymykset koskevat esimiestyötä.

erittäin	melko	silloin	melko	hyvin
harvoin tai	harvoin	tällöin	usein	usein tai
ei koskaan				aina

10. Rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin

11. Rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua sanomaan mielipiteesi, kun olette eri mieltä jostain asiasta

12. Auttaako lähin esimiehesi sinua kehittämään taitojasi

13. Puuttuuko lähin esimiehesi ongelmiin heti niiden ilmaannuttua

14. Luotatko johdon kykyyn huolehtia yrityksen/organisaation tulevaisuudesta

15. Jakaako lähin esimiehesi työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti

16. Kohtelee lähin esimiehesi työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti

17. Koetko, että sinun ja lähiesimiehesi välinen suhde on stressaava

Seuraavat väittämät koskevat negatiivisia tekoja ja käyttäytymistä työpaikalla. Kuinka usein olet joutunut seuraavanlaisen käytöksen kohteeksi työpaikallasi?

Ei koskaan Harvoin Kuukausittain Viikoittain Päivittäin

18. Sinulta on pimitetty tietoa,  
joka vaikuttaa työssä suoriutumiseen
19. Sinua on nöyryytetty tai  
pilkattu työasioiden yhteydessä
20. Sinulle on annettu tehtäviä,  
jotka eivät läheskään vastaa osaamistasoasi
21. Avaintehtäviäsi on poistettu  
tai korvattu vähäpätöisemmillä tai  
vastenmielisillä tehtävillä
22. Sinusta on levitetty juoruja tai huhuja
23. Sinut on jätetty huomiotta  
tai työyhteisön ulkopuolelle
24. Sinulle on tehty loukkaavia huomautuksia,  
jotka liittyvät persoonaasi, asenteisiisi  
tai yksityiselämäsi
25. Sinulle on huudettu tai osoitettu  
spontaania suuttumusta
26. Olet kohdannut uhkaavaa käytöstä  
kuten sormella osoittelua, henkilökohtaisen  
tilasi loukkaamista, tönimistä, tien tukkimista
27. Sinulle on vihjailtu tai viestitetty,  
että sinun tulisi irtisanoutua
28. Virheistäsi tai erehdyksistäsi on  
muistutettu toistuvasti
29. Sinut on jätetty huomiotta tai on  
reagoitu vihamielisesti, kun olet tullut paikalle
30. Virheitäsi tai erehdyksiäsi on  
itsepintaisesti kritisoitu
31. Mielipiteesi on jätetty huomiotta
32. Ihmiset, joiden kanssa et tule toimeen,  
ovat tehneet sinulle käytännön piloja

33. Sinua on vaadittu suorittamaan työtehtäviä kohtuuttoman nopeasti
34. Sinua on syytetty
35. Työntekoasi on valvottu liikaa
36. Sinua on painostettu olemaan vaatimatta jotakin, johon sinulla on oikeus (esim. sairausloma, loma, matkakulukorvaus)
37. Olet ollut liiallisen kiusoittelun ja sarkasmin kohteena
38. Sinulle on annettu kohtuuton määrä töitä
39. Olet joutunut fyysisen väkivallan kohteeksi tai sinua on uhkailtu sillä

Henkinen väkivalta (kiusaaminen, nimittely, ahdistelu, hyökkäävyys, sosiaalinen eristäminen) on ongelma joillakin työpaikoilla ja joillekin työntekijöille. Jotta voitaisiin puhua henkisestä väkivallasta, on hyökkäävän tai kiusaavan käyttäytymisen esiinnyttävä toistuvasti tietyn ajanjakson aikana ja hyökkäyksen kohteeksi joutuneella henkilöllä on vaikeuksia puolustautua. Käyttäytyminen ei ole henkistä väkivaltaa silloin, jos osapuolet ovat suunnilleen yhtä vahvoja ja tilanne ei toistu.

40. Oletko havainnut jonkun joutuneen henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteeksi työssäsi viimeisen vuoden aikana?

Kyllä  
En

41. Kuinka monen olet havainnut joutuneen henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteeksi viimeisen vuoden aikana?

En kenenkään  
1  
2  
3  
4 tai useamman

42. Oletko itse ollut henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteena työyhteisössäsi viimeisen vuoden aikana?

Kyllä  
En

Taustatiedot

43. Ikä

- alle 30 vuotta
- 30-39 vuotta
- 40-49 vuotta
- 50-59 vuotta
- 60 vuotta tai enemmän

44. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Kemiralla

- alle 5 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10-19 vuotta
- 20-29 vuotta
- 30-39 vuotta
- 40 vuotta tai enemmän

45. Millä osastolla työskentelet

- Kloraatti
- Hieno-/ Vesikemia
- Kunnossapito

46. Onko pääsääntöinen työaikamuotosi

- Päivätyö
- Vuorotyö

47. Toimitko esimiestehtävissä

- Kyllä
- En

Kiitos vastauksistasi!



## LIITE 2 Teemahaastattelun runko

### Taustatekijät

Kuinka kauan olet työskennellyt Kemiralla?

Mikä on asemasi työsuojelu/ luottamusorganisaatiossa?

Kuinka kauan työskennellyt tässä tehtävässä?

### Ilmapiiri

Millainen ilmapiiri työyhteisössä on?

Miten yhteistyö sujuu?

Onko työyhteisössä sovittu yhteisistä pelisäännöistä? Miten hyvin näitä sääntöjä noudatetaan?

### Kiusaaminen

Mitä sinun mielestäsi on työpaikkakiusaaminen?

Millaista kiusaamista tässä työyhteisössä esiintyy?

Miten kiusaaminen näkyy arjessa? Voitko antaa käytännön esimerkin

### Työsuojeluorganisaatiossa toimiminen

Oletko saanut enemmän tietoa kiusaamisesta asemasi kautta?

Millaisiin tilanteisiin olet törmännyt?

Ovatko työntekijät itse tulleet keskustelemaan aiheesta tai pyytäneet apua tilanteen selvittelyssä?

### Osalliset

Työyhteisössä on eri organisaatiotasoja: esimiehiä, kollegoja, alaisia. Millä organisaatiotasoilla kiusataan? Kuka kiusaa ja ketä?

Ovatko kiusaajat yleisesti, useiden henkilöjen, tiedossa?

Onko työyhteisössä räikeitä kiusaamistapauksia, jotka ovat yleisesti useiden henkilöiden tiedossa?

Onko näihin tapauksiin puututtu, ja miten?

### Syyt ja seuraukset

Mikä aiheuttaa kiusaamista?

Liittyykö kiusaaminen mielestäsi enemmän suoraan työtehtäviin vai henkilön persoonaan?

Liittyykö kiusaamista henkilön vapaa-aikaan, sukulaisuussuhteisiin tai poliittiseen kantaan?

Mitä seurauksia kiusaamisella on työyhteisön ilmapiirille?

### Toimenpiteet

Onko työyhteisön ilmapiiri sellainen, että epäkohdista voidaan keskustella?

Onko jotain muutoksia tehty? Miten ne ovat vaikuttaneet?

Mitä mielestäsi voitaisiin vielä tehdä?

Mihin suuntaan näet asioiden kehittyvät tulevaisuudessa?