

Pirjo Puoskari

**TYÖPAIKKAKIUSAAMISEEN VAIKUTTAVIA
ORGANISATORISIA TEKIJÖITÄ**

**Pro gradu-tutkielma
Kevätlukukausi 2004
Kasvatustieteen laitos
Jyväskylän yliopisto**

TIIVISTELMÄ

Puoskari, Pirjo. TYÖPAIKKAKIUSAAMISEEN VAIKUTTAVIA ORGANISATORISIA TEKIJÖITÄ

Kasvatustieteen pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitos, 2004. 138 sivua. Julkaisematon.

Tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä organisatorisia olosuhdetekijöitä, jotka tekevät ihmisestä kiusaajan tai jotka motivoivat tai edesauttavat kiusaamisen syntymistä, jotta niihin vaikuttamalla voitaisiin tutkia keinoja estää tai vähentää kiusaamisen syntymistä. Tutkimuksella oli myös tarkoitus saada vastaajilta heidän ehdotuksiaan siitä, mitä olisi voitu tai voitaisiin tehdä kiusaamisen estämiseksi.

Tutkimuksen kohdejoukkona olivat henkilöt, jotka ovat joko itse olleet osallisena kiusaamistapahtumassa tai nähneet sitä työpaikassaan. Osallistujille ei ollut mitään rajoitteita sukupuolen, tehtävien, koulutuksen, organisaation toimialan eikä koon tai omistuspohjan suhteen.

Aineisto hankittiin kirjoituspyynnöin ja puolistrukturoiduin haastatteluin. Kirjoituspyyntö julkaistiin toukokuussa 2003 Toimihenkilöunionin lehdessä. Sen lisäksi pyrittiin hankkimaan kirjoituksia tai haastatteluja erään ammatillisen yhdistyksen jäsenille jaetulla pyynnöllä ja viidakkorummulla. Tutkimusaineisto kertyi 30.5. – 28.8.2003 välisenä aikana.

Tutkimukseen osallistui 12 henkilöä, joista yhden haastattelu jouduttiin hylkäämään äänitysongelman johdosta (n=11), mukana oli viisi kiusattua ja kuusi sivusta seurannutta. Kahdella vastaajalla oli kaksi erillistä tapausta (n=13). Eri puo-lilta maata olevista vastaajista yksi oli mies ja muut naisia, nuorin oli 22- ja vanhin yli 60-vuotias. Tapauksista yhdeksän kuului menneisyyteen ja neljässä tilanne oli parhaillaan päällä.

Tuloksissa merkittävimmäksi pääluokaksi nousi organisaatio, sitten johtaminen ja kolmanneksi työyhteisö, ja merkittävimmäksi yksittäiseksi tekijäksi muutos kaikkine siihen liittyvine ilmiöineen vaikutuksineen. Tutkimuksen löydökseksi piirtyi pääluokkiin sisältyvien ilmastojen ja niiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja vaikutusmahdollisuuden toiminta välittäjäaineena ja, hyvin käytettynä, kiusaamisalttiuden vähentäjänä.

Avainsanat: organisaatio, johtaminen, työpaikkakiusaaminen, työyhteisö, organisaatioilmasto, johtamisilmasto, sosiaalinen ilmasto

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖ, ELÄMÄ JA TYÖELÄMÄ	8
	2.1 Työ osana elämää: työ- ja kotielämän vuorovaikutus.....	8
	2.2 Työn muuttunut luonne: joustavuus, pirstaleisuus.....	10
	2.3 Työelämä postmodernissa: ei muuta pysyvää kuin jatkuva muutos	13
3	ORGANISAATION RAKENTEITA JA TOIMINTAA	16
	3.1 Työpaikan organisatoriset rakenteet	16
	3.1.1 Organisaatioajattelun kehityskatsaus.....	16
	3.1.2 Organisaatorakenteiden teoreettista taustaa.....	18
	3.1.3 Auktoriteettisuhteet.....	22
	3.2 Organisaation toiminta	24
	3.2.1 Työsuojelulaki ja häirintä	24
	3.2.2 Organisaatioilmasto ja viestintä.....	25
	3.3 Työn organisointi, kuormitus ja työuupumus	27
4	JOHTAMINEN	32
	4.1 Johtaminen ja muuttuva työelämä.....	32
	4.1.1 Johtajalta odotettavia valmiuksia ja johtamisilmasto	32
	4.1.2 Tämän ajan johtamissuuntauksia	35
	4.2 Tunneäly ja työnilo	38
5	TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN	43
	5.1 Työpaikkakiusaamisen käsitteistö ja ilmiön määrittäminen	44
	5.2 Työpaikkakiusaamisen taloudellisista vaikutuksista	47
	5.3 Työpaikkakiusaamisen olosuhdetekijöitä	49
	5.4 Sosiaalinen ilmasto ja työpaikkakiusaamisen purkaminen.....	53
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TEHTÄVÄNASETTELU	59
	6.1 Tutkimustehtävät ja lähtökohdat	59
	6.2 Aineiston keruu ja saadut vastaukset	61
	6.2.1 Kirjallinen aineisto.....	62
	6.2.2 Haastatteluaineisto	63
	6.2.3 Aineistohankinnan vaikeuden syitä	64
	6.3 Vastaajien profilointi.....	65
	6.4 Tutkimusmenetelmä	66
	6.5 Havainnot ja luokkien muodostaminen.....	70

7	TULOKSET	73
	7.1 Organisaatio	73
	7.1.1 Muutos ja viestintä	73
	7.1.2 Rakenne ja työolosuhteet	79
	7.1.3 Työn organisointi	82
	7.1.4 Organisaatioilmasto	88
	7.2 Johtaminen	93
	7.2.1 Johtamissuuntaus	93
	7.2.2 Johtajana toimiminen	97
	7.2.3 Johtamisilmasto ja työilmapiiri	100
	7.3 Kiusaaminen ja työyhteisö	103
	7.3.1 Kiusaaminen	103
	7.3.2 Työyhteisön reaktiot, sosiaalinen ilmasto	106
	7.3.3 Ratkaisuehdotukset	110
8	YHTEENVETO TULOXSISTA JA POHDINTA	115
	8.1 Pääluokat ja niiden keskinäinen vuorovaikutus	115
	8.2 Tutkimuksen arviointia	125
	LÄHTEET	129
	LIITTEET	134

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen aiheena ja tavoitteena on kartoittaa organisatorisia tekijöitä, jotka synnyttävät työpaikkakiusaamista tai edesauttavat sen kehittymistä tai jopa provosoivat kiusaamaan. ILO:n julkaisemassa raportissa (Hoel, Sparks & Cooper 2001, 19) kiusaaminen on Einarsenin et al. mukaan määritelty seuraavasti:

'Bullying emerges when one or several individuals persistently over a period of time perceive themselves to be on the receiving end of negative actions from one or several persons, in a situation where the one at the receiving end has difficulties in defending him/herself against these actions.'

Työsuhteiden pituuden ja luonteen muuttumisen luoma jatkuva epävarmuus työstä ja toisaalta paikanvaihdon syklin nopeutumisen yleisesti saama arvostus ovat synnyttäneet hyvin uudenlaisen ja monitahoisen ajattelun koskien työn vakausastetta. Nykyinen työelämä edellyttää itseohjautuvuutta, itsensä johtamista, monenlaista joustavuutta ja epävarmuuden sietokykyä. Työ ja siinä koettava hyvin- tai pahoinvointi ovat laajasti vaikuttavia kaikilla työhön liittyvillä tasoilla. (Sennett 2002; Riikonen & Tuomi & Vanhala & Seitsamo 2003.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelu on jaettu kolmeen pääluokkaan: organisaatio, johtaminen sekä kiusaaminen ja työyhteisö. Organisaatiotasolla luodaan ja päätetään sen tavoitteiden saavuttamisen kannalta mielekkäät ja sen arvopohjaan sopivat rakenteet, hierarkiat ja auktoriteettisuhteet. Ne heijastuvat sen johtamisjärjestelmiin, henkilöstöpoliittisiin toimintalinjoihin ja organisaatioilmastoon. Tämän ajan trendejä ovat organisaation mataloittaminen ja pyrkimys kohti tiimiorganisaatiota. (Juuti 1988; Morgan 1998; Drucker 2000; Skyttä 2002; Riikonen ym. 2003.)

Johtaminen elää organisaation ja organisaatioajattelun muutosten mukana. Johtamistyyleissä on nyt suuntaus autoritaarisuudesta demokraattisuuteen, kohti itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista, vastuun siirtämistä työntekijöille koskien sekä itsensä kehittämistä että työsuorituksia.

Johtamisilmastolla ja johtamistyyllillä nähdään olevan yhä suurempi merkitys työilmastoon, erityisesti muutos- ja ongelmatilanteissa. (Peltonen & Ruohotie 1991; Pessi 1999; Drucker 2000; Järvinen 2001; Varila & Lehtosaari 2001; Elo 2002; Viitala 2002; Nakari 2003.)

Työpaikkakiusaaminen vaikuttaa koko työyhteisöön. Eri tekijäryhmiä tutkimalla voidaan kartoittaa kiusaamisen syntymistä ja sitä kautta etsiä keinoja estää tai ratkaista tilanne. Keskeinen tekijä kiusaamistilanteessa ja sen purkamisessa on työyhteisön sosiaalinen ilmasto jo siinä vaiheessa, kun asia pitäisi uskaltaa tuoda esille. Uusi työsuojelulaki puuttuu työpaikkakiusaamiseen ja nykyisin on tarjolla runsaasti malleja purkamisen läpiviemiseksi joko sisäisesti tai ulkoa ostettuna palveluna. (Vartia & Perkka-Jortikka 1994; Pfeffer 1997; Opas kiusaamisen... 1998; Salin 2000; Hoel ym. 2001; Siiki 2002; Nakari 2003; Vartia 2003.)

Tutkimustulosten suurimmaksi pääluokaksi muodostui organisaatio. Sen vahvin tekijä oli muutos ja sen tuottama epävarmuus. Toinen tärkeä tekijä oli erityisesti muutokokemuksiin liittyen viestintäilmasto ja viestintä, nimenomaan sen vajavuus. Kolmas merkittävä teema oli työn organisointi, kuormitus ja jaksaminen; rasitus oli enemmän henkistä kuin fyysistä. Neljäs tärkeä tekijä oli organisaatioilmasto. Ongelmat lakaistiin mieluiten maton alle ja kiusattu ratkaisi tilanteen useimmiten sanomalla itsensä irti. Aineistosta ilmeni myös organisaation puute sietää erilaisuutta, joka on eräs organisaatioilmaston tärkeä osatekijä ja samalla yksi kiusaamisen syy. Nämä kaikki altistavat erittäin voimakkaasti kiusaamisen syntymiselle.

Toiseksi vahvin pääluokka oli johtaminen. Ristiriita virallisen tahdon ja puheiden sekä todellisuuden välillä aiheutti ärtymystä ja epäluottamusta. Organisaatioiden muuttuminen nykyihanteiden tyyliiseksi oli pintasilausta: tarvitaan todellinen ajattelun ja toiminnan muutos eikä vain uusi terminologia. Varsinaisissa muutoksissa näyttäytyi tunne olemattomista vaikutusmahdollisuuksista itseä koskeviin asioihin. Lisäksi nousi esiin kysymys vastuusta ja sen kantamisesta ja heikosta johtajuudesta, kyvyttömyydestä

esimiestyöhön. Hyödyntämättä jätetty osaaminen synnytti katkeruutta. Palaute kaikkineen näyttäytyi riittämättömänä ja useimmiten lähinnä negatiivisena. Esimieheltä toivottiin tunneälyä ja halua sekä taitoa 'lukea' tilanteita ja siten luoda hyvää työilmapiiriä.

Tutkimustulosten kolmas pääluokka käsitteli kiusaamistilannetta ja työyhteisön toimintaa. Yleisluonnehdinta on, että auktoriteettiasemaltaan vahvempi kiusasi heikompaansa ja kiusaaminen oli henkistä. Tämä selitti myös sitä, miksi kiusattu ei aina raportoinut asiasta ja miksi muu työyhteisö seurasi tilannetta hiljaa. Sosiaalista ilmastoja väritti kaikkien tuntema ahdistus, tuki annettiin hiljaisesti keskinäisissä keskusteluissa. Vastaajien omat ehdotukset tilanteen välttämiseksi ja ratkaisemiseksi olivat hyvin käytännöllisiä ja kohdistuvat sekä omaan että organisaation ja esimiehen toimintaan. Niistä näkyi toive organisaatiosta, jonka ilmapiiri olisi avoin, yhteistyöhenkinen ja siten turvallinen myös muutoksissa.

Tutkimustulosten tarkastelussa piirtyi esiin pääluokkien keskinäinen vuorovaikutus ja niiden sisältämien ilmastojen toiminta välityksineen: organisaatioilmasto, johtamisilmasto ja sosiaalinen ilmasto. Mitä enemmän ilmastoilla on yhteistä alaa toistensa kanssa, sitä suurempi on niiden keskinäinen vuorovaikutus ja vaikutusmahdollisuus toisiinsa. Organisaation kannattaa siis tavoitella mahdollisimman suurta yhteistä pintaa ja keskinäistä vuorovaikutusta. Näiden ilmastojen välityksellä organisaation eri osissa ja niiden sisältämissä osatekijöissä tapahtuvat muutokset välittyvät ja vaikuttavat toisiinsa, ja sieltä kautta voidaan etsiä tehoa pyrkimyksille vähentää kiusaamisalttiutta.

2 TYÖ, ELÄMÄ JA TYÖELÄMÄ

2.1 Työ osana elämää: työ- ja kotielämän vuorovaikutus

Työ ja sen tekeminen on tärkeää sekä yksilölle, työorganisaatioille että koko yhteiskunnalle. Yksilölle sen merkitys ilmenee yhä voimakkaammin osana hänen sekä työ- että kokonaisidentiteettinsä rakentumista (psykykinen merkitys), elämisen mahdollisuuksien turvaajana ja monipuolistajana (taloudellinen merkitys) sekä sosiaalisen verkoston rakentajana ja ylläpitäjänä (sosiaalinen merkitys).

Työttömyyden, pätkä- ja määräaikaistöiden sekä eri työtehtävien arvostuksen erojen kasvamisen myötä työn merkitys koko elämän sisällön ja laadun kannalta käy yhä määräävämmäksi. Alati enenevässä määrin puhutaan kansalaisten kahtiajaosta A- ja B-kansalaisiin työssäolon sekä tehtävien tai aseman mukaan. Kun 90-luvun lamassa yrityksistä sanottiin työntekijöitä irti sankoin joukoin, ei se kuitenkaan vähentänyt tehtävän työn määrää. Näin tultiin tilanteeseen, jossa työssä olevat valittavat työn määrällistä ja laadullista ylikuormaa sekä uupumusta. Työn ja sen vakausasteen merkitys elämänsisältöön näyttäisi ilmenevän hyvin vastakkaisinakin reaktioina. Kun työstä on tullut yhä määräävämpi ihmisten elämässä, niin on saattanut käydä toisinkin päin: juuri työttömyydestä, pätkätöistä ja muista tällaisista tilanteista johtuen työ ei olekaan enää niin tärkeä osa ihmisten elämää, vaan aletaan sen sijaan panostaa muihin elämän osa-alueisiin. (Riikonen ym. 2003.)

Vuorokautinen työssäolon aikamäärä vaihtelee työsuhteen ja tehtävien laadusta riippuen. Perinteisesti aika jaetaan työ- ja vapaa-aikaan, johon sisällytetään kotielämä ja harrasteet. Työn vaatimusten kasvaessa kysytään työn tekijöiltä kaikilla organisaatiotasoilla hyvää paineensietokykyä ja henkistä kuntoa; yleensä näiden kehittäminen ja ylläpito jäävät hoidettaviksi työn ulkopuolisella ajalla. Vaikka koti- ja perhe-elämäkin on muutoksissa monin tavoin, niin kotielämän

merkitystä työssä jaksamisen kannalta korostetaan entistä enemmän. Organisaatioiden kannalta työn ja kotielämän keskinäisen vuorovaikutuksen onnistuminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta yritys voisi toimia liiketaloudellisesti järkevästi ja kannattavasti. Yksilön kannalta kyse on subjektiivisesta kokemuksesta siitä, onko työ- ja perhe-elämän keskinäinen suhde ja vuorovaikutus tasapainossa tai ainakin toimivaa ja hyväksyttävää. Eri mallit keskittyvätkin enemmän yksilöön kuin perheeseen lähtien siitä, että työllä on suurempi vaikutus perheeseen kuin perheellä työhön (Zedeck & Mosier 1990).

Erillisysteorian mukaan työ ja perhe-elämä ovat täysin erillisiä: koska eläminen ja toiminta tapahtuu eri tiloissa ja eri aikana ja eri toimin, eivät tuntemukset ja kokemukset toisella alueella vaikuta toiseen. Korvaavuusteorioiden ajatus taas on, että kokemukset työssä ja kotona tai yleensä eri elämänalueilla koetaan usein toisilleen vastakkaisina tai toisiaan täydentävinä. Siirräntäteorian eräs keskeisiä ajatuksia on, että työ- ja perhe-elämällä on yhtäläisyyksiä ja kokemukset sekä tuntemukset, niin positiiviset kuin negatiivisetkin, kulkevat alueelta toiselle. Teorian mukaan ihmisen käyttäytyminen on sama työssä ja kotona. Välineteorian mukaan toista aluetta käytetään tiettyjen asioiden saavuttamiseksi toisella alueella. Taloudelliset etuudet tai hyvä palkka takaavat taloudellisesti helpomman kotielämän ja mahdollistaa monia asioita, tai asema työelämässä takaa arvostusta mielipiteille myös työn ulkopuolella tms. Ristiriiteteorian ydin puolestaan on se, että menestyminen yhdellä alueella ei onnistu ilman uhrauksia toisella, sillä niiden vaatimukset ja normit ovat erilliset eivätkä siten yhteensovitettavissa. Tästä eräs ilmentymä on perhetekijöiden näkeminen pääsyinä työssä ilmeneviin ongelmiin kuten esimerkiksi poissaolo ja tehottomuus. (Lambert 1990; Zedeck & Mosier 1990; Kinnunen & Loikkanen & Mauno 1995.)

Nykyään näitä teorioita ei nähdä toisiaan poissulkevinä tai yksinään selitysvoimaisina vaan vuorovaikutuksen tarkastelussa pyritään laajempaan tarkastelukulmaan eri mallien avulla. Eagle & Miles & Icenogle (1997) lähestyvät artikkelissaan tätä asiaa vuorovaikutuksen konfliktin ja näiden alueiden läpitukenavuuden näkökulmasta, jolloin keskeisiä ovat eri roolien muodostamat

paineet ja niiden keskinäinen yhteensopimattomuus. Siinä esiteltyjen tutkimustulosten mukaan työn ja perheen rajojen läpitukenavuus on epäsymmetrinen: suhde 'työ vaikuttaa kotiin' on yleisempi kuin 'koti vaikuttaa työhön', joka on merkityksellinen työn ja kodin tasapainoa käsitteleville teorioille.

Erillisysteoriaa lukuunottamatta kaikki muut näkökulmien erilaisuudesta huolimatta toteavat työn ja kodin välisen vuorovaikutussuhteen olemassaolon. Paha olo työssä ei jää sinne oven sulkeuduttua työpäivän päättyessä.

2.2 Työn muuttunut luonne: joustavuus, pirstaleisuus

Tänä päivänä puhutaan työelämässä paljon joustoista ja joustavuudesta koskien mm. asennetta, työaika ja muutosvalmiutta. Olennaista joustavuudessa on kyky päästää tarvittaessa irti totutusta tai suunnitellusta, jos vaihtoehtoinen ratkaisu nähdään paremmaksi (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 1999).

Sennett (2002, 8) nostaa esille ajatuksen joustavuuden vaikutuksesta ihmisen luonteeseen sisällyttäen siihen sen, mikä eettinen arvo annetaan omille haluille ja omille suhteille muihin ihmisiin. ”Luonne keskittyy ennen kaikkea emotionaalisen kokemuksen pysyvyyteen. Se ilmenee lojaaliutena ja molemminpuolisena sitoutumisena, taikka pitkän tähtäimen päämäärien tavoitteluna, taikka palkkiosta pidättäytymisenä jonkin tulevaisuuden täyttymyksen tähden.” Pirstaleinen työelämä nopeine vaihdoksineen ja muutoksineen ei tarjoa pysyvyyttä tietyssä työyhteisössä. Ihmiset joutuvat rakentamaan pysyvyyttä omilla sisäisillä tavoitteillaan, joiden saavuttaminen voi tarkoittaa niiden rakentamista pienistä siruista sieltä ja toisista täältä. Työelämän pysyvyys näyttäisi rakentuvan työntekijän sisäisessä elämässä, ja rakennusaineina näyttäisivät toimivan väliaikaiset ja tilapäiset, alati muuttuvat työsuhteet ja työolot.

Joustavuus 'työaika' merkityksessä liittyy tehtävien työtuntien määrään ja tyypillisimmillään se tarkoittaa liukuvaa työaika (Viitala 2002, 239). Asia on hyvin monitahoinen sekä työntekijän että työnantajan kannalta ja sitä toteutetaan erilaisilla ratkaisuilla. Työaikalaki ja työehtosopimukset määrittävät raamit, joiden sisällä työaikojen tulee pysyä; mm. viikkotuntimäärä, lepoajat, liukuva työaika ja kertymät. Esimerkkinä raamista otettakoon Suunnittelu- ja konsulttialan toimihenkilöiden voimassaolevan työehtosopimuksen teksti (s. 23) koskien kertymää ja sen käyttämistä vapaana: ”Enimmäiskertymä voi olla kuitenkin enintään +/- 100 tuntia.” ja ”Toimihenkilön kanssa erikseen sovittaessa voidaan liukumasaldo muuttaa joustovapaaksi... Joustovapaan osalta ei makseta lomarahaa.” Työajan muutokset -tutkimuksesta kertovan uutisen (MTV3, 4.8.2003) mukaan liukuvalla työajalla on motivaatiota kohottava ja työskentelyä tehostava vaikutus ja vuonna 2002 Suomessa noin joka toisella oli liukuva työaika. Keskusjärjestöjen edustajat pitivät suuntausta positiivisena ja sen nähdään heijastavan työn luonteen muuttumista sekä olevan osoitus kodin ja työelämän keskinäisestä vuorovaikutuksesta.

Pirstaleisuus vaikuttaa yksilön ohella myös yhteisöllisyyden tuntemuksen syntymiseen ja syventymiseen; kokemukseen ja tuntemuksiin siitä, mikä on minun asemani ja arvoni tämän organisaation vuorovaikutusverkossa, minkälainen sen toivoisin olevan. Lyhyessäkin työsuhteessa asialla on merkitystä, sillä jokainen työsuhde muodostaa kokemuspohjaa myöhempää työelämää varten. Motivaatio ja halu panostaa ja sijoittaa, ehkä sijoittuakin, organisaatioon pidemmäksi aikaa rakentuu myös sen organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin perusteella. Sitoutumiseen vaikuttavat muun muassa työn itsenäisyys, avoin viestintä sekä vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet. Positiivisessa yhteisöllisyydessä tavoitteena on avoimuus ja oikeudenmukaisuus, ihmiset kokevat voivansa liittyä joukkoon ja tulla hyväksytyksi erilaisuudestaan huolimatta. Negatiivisessa tapauksessa organisaatiossa mm. on ”porukoita”, hierarkkisuutta ja valvontaa sekä henkistä väkivaltaa. (Vartia & Perkka-Jortikka 1994; Riikonen ym. 2003.)

Tilanteen kehittyneen voisi kuvitella kehittyneen positiivisen yhteisöllisyyden suuntaan nykyyrkimysten ollessa yhä enenevästi matalampiin organisaatioihin. Yrkimystä toteutetaan ”vähentämällä byrokratiaa ja lisäämällä joustavuutta...” (Sennett 2002, 19), ja tavoitellaan näin verkostomaisia ratkaisuja. Kuitenkin negatiivisen yhteisöllisyyden puolelle painottuu näiden mallien se piirre, että usein niissä puuttuvat selkeät säännöt työntekijöiden organisatorisesta kohtelusta kuten irtisanominen tai ylennys tai siirto. Niinikään työtehtävät ovat vailla selkeitä määrittelyjä ja verkosto elää muuntuen jatkuvasti rakenteeltaan. Tämä madaltumisyrkimys tuli korostetusti esiin 1990-luvulla. Esimerkiksi yrityksissä tehtiin töitä paljolti nuorehkoilla joukolla suoranaudessa huumassa, kaikki tekivät täyttä päivää, ja ylpeydellä esiteltiin matalaa organisaatiota; ”Ilmainen colajuoma oli it-hypen ikoni” kuten eräs alalla ollut tiivistä ajankuvan (Pelkonen 2002, 1). Vanhat yritykset ryhtyivät purkamaan päällekkäistoimintoja ja raskaita hierarkioita tavoitteenaan toiminnan tehostaminen ja henkilöstö- ym. kulujen karsiminen. Muutos oli kivulias kaikille osallisille ja paikalle jääneet joutuivat usein toteamaan, että organisaatio uudistettiin, mutta johtamisjärjestelmä ja käytänteet pysyivät ennallaan. Ihminen ei hetkessä muutu uuden kaavion myötä toiseksi.

Kiteytetysti joustavuuden ja pirstaleisuuden vaikutukset työikäisille ja työelämässä mukana oleville voisi vertauskuvallisesti rinnastaa kaleidoskooppiin. Lukemattomista ja alati muuntuvista sekä paikkaa vaihtavista pienistä palasista rakentuu jatkuvasti uusi kuvio. Sen kestoja eikä seuraavan rakennetta voi tietää, vain sen tietää, ettei näkymä ole pysyvä. Tämä ei ole vain uhka, se on myös mahdollisuus – tämä ei ole vain mahdollisuus, se on myös uhka. Uudempi, ja postmodernissa työelämässä hyvin realistinen tapa hahmottaa oma asemansa työmarkkinoilla on nähdä itsensä yksilöyrityksenä, jonka päätuote on oma osaaminen ja työnantajalle myytävä työpanos. Yrityksen paine ja huoli saada kauppaa menestyksensä ja elinkelpoisuutensa takaamiseksi on siirtynyt jokaisen yksilön kannettavaksi. Tuote eli oma itse on pidettävä työmarkkinakelpoisena ja hyvissä kilpailuasemissa. (Varila & Lehtosaari 2001, 81.)

2.3 Työelämä postmodernissa: ei muuta pysyvää kuin jatkuva muutos

Modernia yhteiskuntaa ja työelämää leimaavin sana on rationaalisuus, postmodernia mm. monimutkaisuus, yhdistelmät, moninaisuus ja pirstaleisuus. Jo näin lyhyt kuvaus heijastaa sitä merkittävää muutosta, johon organisaatioiden ja työssä käyvien ihmisten on ollut muuntauduttava ja jossa on selvittävä. Luovuutta ja osaamista vaativat virtuaaliorganisaatiot, oman toiminnallisen perusluonteensa tunnistuskyvyn ja kollektiivisten tavoitteiden entistä pienempi merkitys, jatkuvasti informaatiota tuottava nopealiikkeinen keinoympäristö sekä luottamuksen rakentumisen vaikeutuminen - postmodernin organisaation luonnehdinta antaa käsitystä nopealiikkeisestä ja koko ajan muuntuvasta työelämästä. Postmoderniin liittyvä ajattelu ja teorit nostavat esiin yksilöllisyyden ja hetkellisuuden kriticoiden moderniin liittyvää ylikorostunutta rationaalisuutta ja tieteellisen tiedon käyttöä vallan välineenä. Postmodernissa järjen ohella nousevat esiin myös tunteet, siinä kielellä ja kielikuvilla ja niin ollen medialla on huomattava merkitys kuten myös kritiikillä, jota kaikki ovat oikeutettuja antamaan. (Lindström 2002, 48-49.)

Työura-ajattelu on muuttunut oleellisesti mm. ihanteellisen työsuhteen keston suhteen. Enää ei tavoitella vielä 1980-luvulla ylpeilyä herättänyttä tilannetta, jossa ensimmäisestä työsuhteesta jäätiin aikanaan eläkkeelle ja urakehitys tapahtui kyseisen organisaation mahdollisuuksien mukaan. Päinvastoin, suuntaus näyttäisi olevan, että sellainen on osoitus työntekijän heikosta markkina-arvosta, 'luuserista'. Yleisesti tapahtunut muutos lineaarisuudesta ja elämänhallinnasta pirstaleisuuteen ja epävarmuuteen koskettaa kaikkia elämänalueita ja yhä aikaisemmassa elämänvaiheessa. Työelämässä tämä näkyy työntekijän näkökulmasta sekä halukkuutena että paineena vaihtaa työpaikkaa, testata ja todistaa itsensä ja osaamisensa markkina-arvo. Kun 90-

luvulla syklin pituutena pidettiin noin viittä vuotta +/- 2 vuotta, niin jo 2000-luvulle tultaessa kiihkeimmin arvoaan mittaavat ja lisäkannuksia tavoittelevat vaihtoivat paikkaa parin vuoden välein (Saarinen 2000).

Työnantajan puolelta asiaa kuvastaa esimerkiksi työvoimahallinnon kautta vuonna 2002 tarjolle tulleiden avoimien työpaikkojen jakauma työn keston mukaisesti: avoinna oli 327 000 työpaikkaa, joista 39 % oli luonteeltaan pysyviä eli kesto vähintään vuosi, 25 % oli määräaikaista ja 36 % tilapäisiä eli kesto alle kolme kuukautta (Työministeriö 2002). Jo nämä pelkät työvoimahallinnon luvut antavat kuvaa työelämän muutoksesta työn keston suhteen. Huomiota kiinnittää se, että tilapäisten työpaikkojen osuus on hyvin lähellä pysyvien työpaikkojen määrää.

Lyhenevät työsuhteet muuttavat kaikkien työelämässä olevien sosiaalista kenttää, sen rakentumista ja sen suomaan tukea. Paikanvaihtajan on joka kerta solahdettava uuteen työyhteisöön, sen jäseneksi, ja opittava toimimaan siellä – työyhteisön jäsenten on opittava sekä luopumaan että vastaanottamaan työtovereita. Lisäksi ehkä osin työkeskeisyyden vähenemisen (Juuti 1988, 235) johdosta ei enää ehditä tai halutakaan luoda työpaikalla pitkiä ja syveneviä ihmissuhteita, jotka voisivat ehkä levitä yksityiselämänkin puolelle. Usein mukaan tulee myös kilpailu monella tasolla: työntekijöiden kesken sekä tämän työpaikan sisällä että mahdollisesti myös uutta työpaikkaa haettaessa, yritysten kesken sekä asiakkaista ja muiden ulkoisten sidosryhmien arvostuksesta että työntekijöistä. Imu hyviin työntekijöihin heijastaa menestyvää tai ainakin arvostettua yritystä.

Uramenestys edellyttää paitsi tehtävien edellyttämää ammatillista osaamista myös yhä enenevässä määrin sosiaalisia taitoja niin toiminnan lähiympäristössä kuin laajemminkin, globalisaation edetessä myös kulttuurienvälisessä kanssakäymisessä. Duckin (1998, 21) mukaan sosiaalisesti taitava vuorovaikutus on erinomaisen tärkeä ja hyvät sosiaaliset taidot omaavien uramenestys on parempi kuin niitä taitamattomammilla. Näiden taitojen tärkeys tulee entisestään korostumaan nopeiden sosiaalisten suhteiden työelämässä: sekä

itse että ympärillä olevat ihmiset vaihtavat paikkaa. Sosiaalisten suhteiden luomisen taito on siten tärkeä, mutta suhteet jäävät usein lyhyiksi ja ohuiksi, pinnallisiksi. Lyhyydestä johtuen eivät osapuolet ehdi tutustua toisiinsa eivätkä luoda syveneviä ja pitkäaikaisia suhteita, jotka synnyttävät sitoutumista ja luottamusta. Ajelehditaan sosiaalisista suhteista toisiin aina kulloisestakin työsuhteesta ja sen muista jäsenistä riippuen. Voidaan jopa nostaa esiin kysymys halusta tietynlaiseen irrallisuuteen ja pyrkimykseen karttaa syvempiä luottamussuhteita, sitoutumista – halusta tai pakosta pysyä vapaana tulemaan ja menemään.

3 ORGANISAATION RAKENTEITA JA TOIMINTAA

3.1 Työpaikan organisatoriset rakenteet

Organisaatioiden aiempi käyttötarkoitus ja luonne välineenä jonkin tietyn tehtävän toteuttamisessa vaikutti koneellistumisen myötä myös ajatteluun organisaatioista itsestään koneistona, koska niiden toiminta järjestettiin koneiden ehtojen mukaisesti. Teollinen vallankumous synnytti byrokratiaa ja rutiineita ja muutti työn luonnetta tehokkuusvaatimuksineen, kontrolleineen ja erilaisine esimiesasemineen.

Ennen organisaatioajattelun kehityskatsausta muutama nykyisin tärkeänä pidetty organisaatioihin liittyvä periaate: 1) organisaation on oltava läpinäkyvä, 2) jollakin on oltava valta, kyky ja vastuu tehdä lopullinen päätös, ja vielä 3) kullakin organisaation jäsenellä tulee olla vain ”yksi isäntä”, jotta vältetään mm. lojaaliusongelmat. Tämä sekä harvemmat hierarkiatasot vähentävät tiedonkulun ongelmaa. Aina kuitenkin tarvitaan organisaatorakenne ja tavoitteena tulisi olla kuhunkin tehtävään soveltuva organisaatio. (Drucker 2000, 25 – 29.)

3.1.1 Organisaatioajattelun kehityskatsaus

Mekaaniseen organisaatioajatteluun liittyvät klassinen johtamisteoria (huomio koko organisaation rakenteeseen) ja tieteellinen johtaminen (huomio yksittäisten työtehtävien hoitoon). Niiden huomio kohdistui periaatteisiin ja metodeihin, joilla organisaatio toimisi parhaiten. Johtaminen nähtiin suunnittelun, organisoinnin, käskytyksen, koordinoinnin ja valvonnan muodostamana prosessina, joka muodostuu työntekijöiden ohjaamisesta heidän työssään, ja sen kontrollointina. Tämä ajattelu toimi pohjana mm. tavoitejohtamiselle ja muille suunnitteluun ja

valvontaan perustuville johtamismenetelmille, kuten myös matrikkeli-ajattelulle. Olipa painopiste ja menetelmä mikä hyvänsä, käytettiin sitä aiemmin tai nyt, mekanistispohjaiset teoriat ja mallit perustuvat aina ajatukseen mahdollisimman tehokkaasti toimivasta rationaalisesta organisaatiosta. (Morgan 1998, 17 – 31.)

1900-luvun alkukymmenillä havahduttiin ajattelemaan, että organisaatiokoneisto ei täytykään koneista vaan ihmisistä ja että ihminen ei toimi kuin kone. Tunnistettiin työpaikan sosiaalisten tarpeiden tärkeys ja tapoja tyydyttää niitä ennakkosuunnitelmien ulkopuolisilla toimilla: löydettiin epävirallinen organisaatio virallisen organisaation lisäksi, löydettiin tarpeet. Alkoi työntekijöiden ja organisaatioiden tarpeiden yhteensovittelu, joka tuotti erilaisia motivaation lisäämiseen pyrkiviä toimenpiteitä kuten työn rikastaminen sekä itse tehty kontrollointi. Johtaminen muuttui demokraattisempaan suuntaan ja pääpaino siirtyi työn kehittämiseen. Tavoitteena oli tuottavuuden ja työtyytyväisyyden lisääminen kehittämällä työn laatua ja vähentämällä henkilöstön poissaoloja ja vaihtuvuutta. Ihmisten johtaminen ja HRM (Human Resource Management) nousivat esiin, ja organisaatiot alettiin nähdä ihmisen ja teknologian yhteisinä sosioteknisinä järjestelminä, joilla on eri tarpeet, mutta joiden keskinäinen riippuvuussuhde on pysyvä. Henkilöstöjohtamisen rooli on edelleen kasvava. (Morgan 1998, 33 – 39; Riikonen ym. 2003, 34 - 35.)

Tarpeiden tyydyttämisen tärkeys niin organisaatioiden, ryhmien kuin yksilöidenkin osalta liittyy laajempaan, ympäristölliseen näkökulmaan. Organisaatio nähdään elävänä, avoimena järjestelmänä, jolla on oltava toimiva vuorovaikutussuhde ympäristönsä kanssa. Siihen liittyvän kontingenssiteorian lähtökohta on, että organisaatiot ovat avoimia systeemejä eli esimerkiksi ei ole olemassa vain yhtä parasta organisoitumistapaa. Sen avulla on etsitty keinoja tunnistaa parhaat sopeutumismallit ja tavat liittoutua ja kuinka niihin päästään. Kritiikin myötä syntyi organisaatioiden henkilöstöekologinen näkökulma: tarve suuntautua vielä enemmän ympäristöön ja siihen, miten sieltä valitaan organisaatiot. Selvä painopisteen muutos siis yrityksen ulkopuolelle ydinajatuksena organisaatioiden luonne elävänä organismina. Niiden

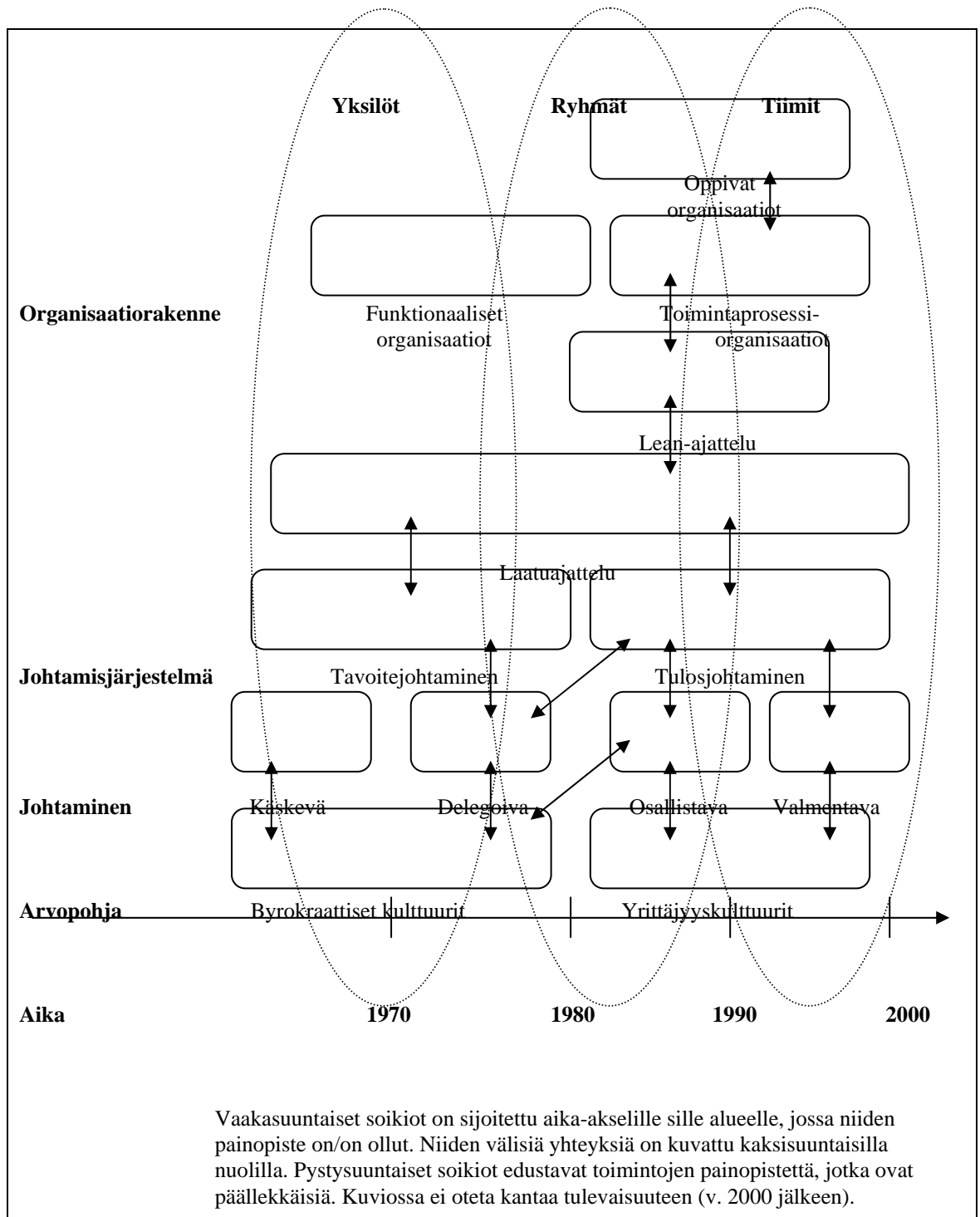
mahdollisuus selvitä riippuu kyvystä saada eloonjäännin edellyttämiä resursseja, joista kilpaillaan jatkuvasti toisten organisaatioiden kanssa. (Morgan 1998, 39 – 71.)

Yhteistä näille molemmille on se peruslähtökohta, että organisaatiot ja niiden ympäristöt ovat erillisiä toisistaan. Kehittyneempi lähestymistapa ei hyväksy niiden eristyneisyyttä eikä itseriittoisuutta, vaan näkee ne monimutkaisen ekosysteemin elementteinä. Tehdään liittoutumia ja yhteistyötä kilpailijoiden kanssa, jos siitä on etua esimerkiksi jonkun sopimuksen saamiseksi.

Oman ulottuvuutensa organisaatioiden rakentumiseen ja johtamiseen on tuonut teknologian raju kehitys sekä uusina toimialoina ja työtehtävinä kuin myös johtamisen ja työnteon välineenä. Älykkäät organisaatiot, virtuaaliorganisaatiot, oppivat organisaatiot; organisaatioita alettiin lähestyä uudella tavalla, aivoina. Esiin nousi kyseenalaistaminen, kyky ja halu oppia uutta koskien organisaatioita ja niiden henkilöstöä, toimintojen sijoittelu mielekkäästi valittujen strategioiden ja tarpeiden perusteella (esimerkiksi tuotantolaitos suurelle markkina-alueelle), itsensä johtaminen ja kontrollointi ja niin edelleen. Polttopisteeseen nostettiin organisaatioiden arvot ja kulttuuri sekä niiden yhteensopivuus organisaation ympäristön arvoihin ja kulttuuriin, myös pääkonttorin ja sivukonttoreiden ja tytäryhtiöiden osalta. (Morgan 1998, 73 – 145.)

3.1.2 Organisaatorakenteiden teoreettista taustaa

Organisatorisia rakenteita, hierarkioita ja auktoriteettisuhteita sekä niiden taustalla olevia arvopohjia ja niitä heijastavia johtamisjärjestelmiä voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavalla teoriakartalla (Skyttä 2002, 21). Siinä keskeiset mallit on ajallisessa järjestyksessä ja esitetty niiden keskinäiset vaikutussuhteet (kuvio 1).



KUVIO 1 Teorioiden kehittyminen kohti matalia rakenteita. Skyttä, 2002, 21

Tässä työssä tarkastelu pitäytyy kuvion sisältämään informaatioon organisatoristen rakenteiden kehittämisestä.

Kuviosta ilmenee fokuksen siirtyminen yksilöistä ryhmiin ja tiimeihin kuten myös suuri muutos arvopohjasta kumpuavassa yrityskulttuurissa: vasta 1980-luvulla alkoi siirtymä byrokraattisesta kulttuurista kohti yrittäjyyskulttuuria. Johtaminen oli 1970-luvulla käskyttämistä ja delegointia, ylhäältä ohjattuja molemmat. Näitä seurasi 1980-luvulla kulttuurimuutoksen saumapaikassa osallistava johtaminen. Alussa se pohjautui byrokraattisiin kulttuureihin rakentuen myöhemmin yrittäjyyskulttuurin pohjalta kuten sittemmin valmentava johtaminen. Vastaavasti tavoitejohtaminen oli vallitseva johtamisjärjestelmä 1970-luvun lopulle asti, mutta arvopohjan muuttuessa tulosjohtaminen syrjäytti sen siirryttäessä delegoivasta johtamisesta osallistavaan, ja edelleen valmentavaan johtamiseen.

Kaikki vaiheet läpäisee laatuajattelu, joka sisältää erilaisia koulukuntia ja näkemyksiä laatua tuottavista toimintatavoista (valvonta työntekijöille, huomio ihmisten johtamiseen ja laadun tekemisen suunnitteluun, laatuvirheiden ennakointi, laatuajattelu/ –standardit sekä erilaiset laatu-palkinnot). 1980-luvulta seuraavan vuosikymmenen puoliväliin vaikuttanut Lean-ajattelu pohjautuu teollisen tuotannon organisointiin mahdollisimman tehokkaaksi niin, että tehdään vain sitä, mistä on hyötyä asiakkaalle – muu on turhaa. Organisaatorakenteiden näkökulmasta sen merkitys on sen vaikutus niiden madaltumiseen, muun muassa itseohjautuvuuden tärkeä asema. (Skyttä 2002; Viitala 2002; Riikonen ym. 2003.)

Arvopohjien, johtamistyylien ja johtamisjärjestelmien toiminta tapahtuu organisaatorakenteissa. Byrokraattisten kulttuureiden organisaatorakenteet olivat funktionaalisia, 'yksikuiluisia' organisaatioita. Yrittäjyyskulttuurissa on siirrytty toimintaprosessi-organisaatioihin ja oppivien organisaatioiden ajatteluun. Postmodernien organisaation tunnuspiirteisiin kuuluvat luovuuden ja osaamisen pohjalta toimivat virtuaaliorganisaatiot, informaatiokuormaa lisäävä nopealiikkinen keinoympäristö, luottamuksen rakentumisen vaikeutuminen sekä

kyvyn tunnistaa oma toiminnallinen perusluonne ja kollektiivisten tavoitteiden vähentynyt merkitys. (Skyttä 2002; Lindström 2002.)

Toisenlaisen tarkastelukulman organisaatioiden rakentumiseen tarjoaa esimerkiksi Minzbergin viisiosainen organisaatiojako: operatiivinen ydin eli käytännön työ, strateginen huippu eli ylin johto, keskilinja eli huipun ja ytimen välissä toimivat linjajohtajat, teknostruktuuri eli suunnittelijat ja järjestelmät ja viidentenä tukihenkilöstö eli operatiivisen toiminnan ulkopuolella olevat tukihenkilöt. Näihin perustuvia organisaatorakenteita on niinkään viisi. Ensimmäinen on uusissa ja pienyrityksissä yleinen yksinkertainen rakenne, jossa usein on vain johtaja (yrittäjä) ja alaiset tai hyvin vähän väliporrasta. Seuraava on konebyrokratia, jossa työnjako on hyvin eriytynyt ja tehtävät standardoidut sekä paljon valvovaa keskijohtoa ja tukihenkilöstöä. Kolmatta, ammattilaisbyrokratiaa, leimaa päätösvaltainen operatiivinen sydän, keskilinjaa on vähän ja tukihenkilöstöä runsaasti. Tämä vaihe sopii vakaisiin ja pysyviin oloihin. Neljäntenä oleva tulosityksikköorganisaatio ei muista poiketen rakennu yhtenäisesti strategisesta huipusta operatiiviseen sydämeen, mutta yleensä ne ovat konebyrokraattisia kokoonpanoltaan. Keskilinjassa jaettujen yksiköiden johtajat käyttävät niille huipulta delegoitua valtaa ja sieltä myös koordinoidaan yksiköiden toiminta. Viimeisenä tuleva projektiorganisaatio pystyy ainoana näistä todella reagoimaan jatkuvasti muuttuviin ympäristön olosuhteisiin. Rakentuminen tapahtuu siten, että asiantuntijat keräävät eri puolilta ja eri tasoilta työryhmän kutakin projektia varten, jolloin hierarkiatasojen erot hämärtyvät. Ylin johto koordinoi ja integroi asiantuntemusta. Kun tätä vaihetta kuvaa dynaamisuus ja monimuotoisuuden hallinta sekä innovatiivisuuden edistäminen, niin on helppo nähdä sen olevan tämän päivän tiimiorganisaatio. (Juuti 1988, 15 – 16; Viitala 2002, 112 – 114.)

Tiimiorganisaatio on myös yksi osa organisaatorakennetta, jossa on nelikenttäjako ulottuvuuksilla yksilöllisyys – yhteisöllisyys ja ulospäin – sisäänpäin suuntautuminen. Tiimiorganisaatio on yhteisöllinen ja sisäänpäin suuntautunut, se vaatii jäseniltään sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja

työskentelyssä kykyä 'joukkuepelaajaksi'. Toinen sisäänpäin suuntautunut rakenne on byrokraattis-rationaalinen organisaatio, jossa juuri yksilöllisyys on vahva piirre. Ne ovat perinteisiä hierarkioita, joissa esimiehillä on tietäjän asema. Tämän ryhmän organisaatorakenteisiin kuuluvat linjaorganisaatio (toimivalta ylimmällä johdolla, tieto vain ylhäältä alas), linja-esikunta-organisaatio (vahvistettu asiantuntija-esikuntaelimillä), toimintokohtainen eli funktionaalinen organisaatio (linjat jaettu toimintojen mukaan; esimerkiksi hallinto, markkinointi, valmistus) sekä matriisiorganisaatio (erikoisosaaminen kaikkien linjojen käytettävissä, samanaikaisesti funktionaalinen ja projektiorganisaatio). Niinikään prosessi- ja projektiorganisaatiot ovat yksilökeskeisiä, mutta ne ovat ulospäin suuntautuneita. Ne ovat nopeasti reagoivia matalia organisaatioita, joissa osaamisen liikkuminen ja urakehitys tapahtuu sivusuunnassa perinteisen hierarkkisen etenemisen sijasta. Toinen ulospäin suuntautunut rakenne on verkosto-organisaatio, mutta siinä yhteisöllisyyden merkitys on suuri. Verkostot ovat päivän sana. Verkosto on usein yritys, joka liikeideansa mukaisesti markkinoi palveluaan tai tuotetta, mutta hankkii työn muilta yrityksiltä. Toisaalta toimialan sisällä tapahtuvassa verkostossa esimerkiksi jotkin toistensa tuotetarjontaa täydentävät yritykset markkinoivat koko ryhmän palveluita tavoitteena markkinauskottavuuden kasvattaminen ryhmän monipuolisuudella ja volyyymilla. (Viitala 2002, 114 – 126.)

3.1.3 Auktoriteettisuhteet

Auktoriteettisuhteet ovat luonnollisesti näissä kaikissa muutoksissa eläneet ja saaneet erilaisia sävyjä ja muotoja, ja niitä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Tärkeä löydös oli aikanaan tunnistaa ja erottaa toisistaan virallinen ja epävirallinen organisaatio ja tunnustaa jälkimmäisen arvo vaikuttajana, sillä sen merkitys ei ainakaan ole aikojen saatossa laskenut. Auktoriteetin perustan moninaiset vaihtoehdot ilmenevät jo seuraavista perusnimityksistä: muodollinen

arvovalta, persoonallinen arvovalta, senioriteetti, taidollinen arvovalta ja aikaansaannos arvovalta (Peltonen & Ruohotie 1991, 151). Organisaatioita voidaan lähestyä myös poliittisina järjestelminä ja niillä termeillä kuvata tiivistetysti erityyppisiä auktoriteettisuhteita seuraavasti.

Autokratioissa ihmisiä yksilöinä tai pieniä ryhmiä johdetaan ehdottomalla ja usein myös diktatorisella otteella. Näin esimerkiksi perheyhtiöissä ja muissa paternaalisissa organisaatioissa. ”Me teemme näin!” *Byrokraatiat* taas mielletään yhteen kirjallisten ohjeiden ja virkamiesten, byrokraattien, kanssa. Valta ja vastuu ovat kiinteässä yhteydessä henkilön säännösten tuntemiseen ja käyttöön sekä tarkkaan hallintotyöskentelyyn. Esimerkkeinä ovat hallitukset ja pakolliset organisaatiot, virastot ja laitokset. ”Meidän odotetaan tekevän näin.” *Teknokratioissa* puolestaan valta ja vastuu ovat suorassa yhteydessä henkilön ’tekniseen’ osaamiseen ja asiantuntijuuteen. Ne tuntuvat seuraavan nuoria ihmeosaajia ja muita, jotka tietämyksellään löytävät ja avaavat uusia menestysuria organisaatiolle. Tällaisia organisaatioita ovat usein mm. jatkuvasti muuntuvat elektroniikka-alan yritykset. ”On parasta tehdä näin.” Neljäntenä ’kratiana’ tulevat *demokratiat*, joissa valta hallita kuuluu sen jäsenille, väelle. Valtaa voidaan käyttää johdon kautta, jossa osakkeenomistajilla on omat edustajansa päätöksenteossa sen eri instansseissa tai vaihtoehtoisesti jokainen osallistuu suoraan johtamisprosessiin. Esimerkkeinä toimivat edustuksellisen johtamisen osalta osakeyhtiöt ja suoran osallistumisen osalta pienemmät osuustoiminnalliset yhteisöt, isommat toimivat edustajien välityksellä. ”Kuinka meidän tulisi tehdä se?” – Autokratioissa ja byrokratioissa valta ja auktoriteetti ovat hyvin vakaita ja selvästi määriteltyjä; teknokratioissa tilanne elää organisaatioiden ollessa muutoinkin jatkuvassa muutoksessa; ja demokratioissa valta ja auktoriteetti pohjautuvat kulttuuriin ja ideologioihin, jotka ovat muovanneet yrityksen poliittista historiaa. Käytännössä jaot eivät ole näin yksioikoisia ja yleensä organisaatiosta löytyy useampi malli kuin yksi! (Morgan 1998, 150 – 152.)

Organisaatioteorioiden sekä -rakenteiden kehittymisen ja ympäristössä tapahtuneiden muutosten myötä organisaatioita ja johtamista tarkastellaan usein

tehokkuuden näkökulmasta. Kohteesta ja tarkastelukulmasta riippuen tehokkuus on saanut hyvin vahvasti kahdenlaisen, vastakohtaisen sävyn. Esimerkki kriittisestä kannanotosta väittää, että laatujohtamisen tietokonesimulointi ja TV-kuvan käyttö ovat paluuta vanhaan ja vain modernimpi versio Taylorin tehokkuustutkimuksista (Drucker 2000, 167).

Tehokkuus-termin aisaparina kulkee tuottavuus. Seuraava tietotyöntekijää koskeva johdon toimintaa ohjaava listaus tuottavuudesta kattanee työtehtäviä laajemminkin. Ensimmäiseksi tarvitaan selkeä käsitys tehtävästä. Seuraavaksi, säilytä vastuu tuottavuudesta hänelle itselleen eli itsensä johtaminen, itsenäisyys. On innovoitava sekä opittava ja opetettava jatkuvasti, laatu on vähintään yhtä tärkeä kuin määrä (ihanne- tai jopa enimmäislaatu). Ja viimeisenä: kohtele häntä ”omaisuutena”, ei kustannuseränä – hänen täytyy haluta tehdä töitä juuri tälle organisaatiolle. (Drucker 2000, 163 – 164.)

3.2 Organisaation toiminta

3.2.1 Työsuojelulaki ja häirintä

Yritysjohdon vastuu ja velvollisuus on huolehtia henkilöstön työterveyshuollon ja työsuojelun asianmukaisesta järjestämisestä. Uusi, vanhentuneen lain vuodelta 1958 korvaava työturvallisuuslaki astui voimaan 1.1.2003. Laissa määritetään sekä työnantajan että työntekijän oikeudet ja velvollisuudet. Se velvoittaa sekä työnantajan että työntekijät estämään häirinnän tapahtumista samalla korostaen työnantajan velvollisuutta ja vastuuta ennakoida esimerkiksi väkivallan mahdollisuutta, ryhtyä heti tiedon häirinnästä saatuaan puolueettomasti selvittämään tapahtunutta ja tehdä selvityksen pohjalta tarvittavat toimenpidepäätökset. Tämä edellyttää vakavuusastetta, jossa työntekijälle aiheutuu tai saattaa aiheutua terveysriski, jonka arvioinnin tekijänä pidetään työterveyshuoltoa perusteltuna. Lain tavoitteena on työolosuhteiden parantaminen

kiinnittämällä huomio mm. työn fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen kuormittavuuteen, joiden aiheuttamiin haittavaikutuksiin se pyrkii vaikuttamaan säännöksillä koskien esimerkiksi häirinnän ja epäasiallisen kohtelun poistamista tai vähentämistä (Lindström 2002; Siiki 2002).

Julkisessa sanassa on korostettu lain velvoittavuutta työnantajaa kohtaan. On kuitenkin pantava merkille, että laki velvoittaa myös työntekijöitä välttämään häiritsevää käyttäytymistä muita työntekijöitä kohtaan ja tässä työntekijöihin sisältyvät myös esimiehet (Siiki 2002, 99).

Häirinnän tultua julkiseen keskusteluun ja kirjatuksi lakiin nykyisellä tavalla ovat kokemukset lain vaikutuksesta ja merkityksestä jo vajaan vuoden aikana nähtävissä. Virallisia tutkimustuloksia ei ole saatavilla, mutta esimerkiksi Helsingin Sanomat (11.8.2003) raportoi häirintäilmoitusten määrän runsaasta noususta. Kysely oli tehty kaikille työsuojelupiireille ja trendi oli erittäin selvä huolimatta alueittaisista eroista johtuen muun muassa alueen elinkeinorakenteesta (vähiten yhteydenottoja teollisuus- ja rakennustyöpaikoilta). Artikkelihaastattelussa todetaan, että kyse ei ole ilmiön uutuudesta tai kiusaamisen lisääntymisestä, vaan lain antamista pelisäännöistä ja ihmisten rohkaistumisesta ilmoittamaan asiasta. Toisaalta työsuojelu- ja työterveysviranomaiset ovat ilmaisseet huolensa siitä, että pienissä yrityksissä ei välttämättä edes tiedetä uudesta laista ja sen sisällöstä.

3.2.2 Organisaatioilmasto ja viestintä

Kun työterveyshuolto ja työsuojelu ovat hyvin pitkälle lakimääräisesti ohjattuja toiminta-alueita, niin viestinnän suhteen yrityksillä itsellään on huomattavasti enemmän päätösvaltaa. Viestintää lähestytään tässä yhteydessä organisaatiokulttuurin ja organisaatioilmaston (-ilmapiirin) näkökulmasta, jossa se on yksi perustekijöistä. Ilmaston kannalta on merkitystä sillä, miten tieto kulkee

yrityksestä ja yrityksessä, mikä on yrityksen keskustelupolitiikka: kuka, miten ja mistä keskustellaan (Viitala 2002, 63).

Organisaatiokulttuurista on tehty useita määrytyksiä, tässä sitä käsitellään seuraavan määrittelyn raameissa: organisaatiokulttuuri rakentuu jaetuista arvoista ja normeista, keinoista ylläpitää arvoja, sitoutumisesta sekä käyttäytymispiirteistä. Se on luonteeltaan melko pysyvää, mutta koska kulttuuri on opittua, niin se on myös muutettavissa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös organisaatioilmastoon, joka rakentuu organisaation jäsenten organisaatioympäristön laatua tai luonnetta koskevista kokemuksista tai havainnosta. Organisaatio muodostuu toistensa panostuksesta riippuvaisista ihmisistä ja jokainen heistä sekä tuottaa että tekee havaintoja esimerkiksi johtamistyylistä ja työtyytyväisyydestä. Motivaation mukaan ilmapiiri voidaan jakaa seuraavasti: 1) suoritusmotivaatio (riskinotto, innovatiivisuus, palkitseminen), 2) liittymismotivaatio (vapaa ilmapiiri, lämpimät ihmissuhteet, tuki ja rohkaisu), ja 3) valtamotivaatio (säännöt, muodollisen auktoriteetin käyttö). Kuten kulttuuri, nähdään ilmastokin melko pysyvänä ja luonteenomaisena kullekin organisaatiolle ja silti muutettavissa olevana. (Pfeffer 1997; Nakari 2003; Riikonen ym. 2003.)

Viestintä ja tiedotus ovat oleellisia organisaation kulttuuriprosessissa ja ilmastossa. Avoin ja laaja tiedottaminen on luonteenomainen piirre menestyneiden yritysten organisaatiokulttuurille. Viestintäjärjestelmä sisältää ”käsitteet siitä, miten hyvin tieto kulkee yhtiön sisällä (osastojen ja yksiköiden sekä eri henkilöstöryhmien välillä) ja missä määrin päätöksenteossa otetaan huomioon henkilöstön asiantuntemus” (Peltonen & Ruohotie 1991, 57).

Viestintä nähdään yhtenä strategisen johtamisen välineistä (Viitala 2002, 217), jolle lainsäädäntö on määritellyt vähimmäistavoitteet. Tunnetuin suuren yleisön keskuudessa on laki yhteistoiminnasta yrityksessä, YT-laki. Vähin määrä ei ole riittävä määrä ja pääsääntöisesti viestinnässä on jatkuvaa kehittämisen tarvetta. Viestintä ei ole vain yritysjohdon tehtävä, vaikka sillä onkin vastuu sen merkityksen ja kehittämissuunnan korostamisesta – kehittämissvastuu on yrityksen kaikilla työntekijöillä (Viitala 2002, 219-220).

Kyse on myös organisaation arvoista ja johtamisajattelusta: nähdäänkö viestintä yhteisenä asiana, toimitaanko vertikaalisesti vai horisontaalisesti ja yksi- vai useampisuuntaisesti. Nykyisin tiedon liikuttaminen on teknisesti hyvin helppoa ja nopeaa teknologian tason ja yleisyyden johdosta. Tiedon jakaminen ei ole tekninen ongelma, siksi tieto vallan välineenä nousee esille entistä korostetummin. Sillä, joka tietää, on valtaa päättää, kenelle ja mitä tietoa hän jakaa. Mataloituva organisaatio herättää myös viestinnällisessä mielessä odotuksia sen paremmasta toiminnasta vähenevien portaiden myötä, sillä ”jokainen siirtokanavan välietappi kaksinkertaistaa kohinan ja puolittaa sanoman” (Drucker 2000, 25).

3.3 Työn organisointi, kuormitus ja työuupumus

Yksi organisaation toiminnan ydintekijöistä on töiden organisointi eli työn jakaminen mielekkäästi niin määrällisesti kuin laadullisestikin, toimenkuvien tekeminen, perehdytys ja koulutus. Hyvin organisoitu työ tarkoittaa, että 1) tavoitteet ovat kohtuulliset ja selkeät, 2) työnjako ja yhteistyö on tarkoituksenmukaista, 3) menetelmät ovat ajantasaiset, ja 4) päätökset tehdään sillä tasolla, jossa asiasta on tarkin tieto. Hyvin toteutettuna se lisää henkilöstön sitoutumista, tehokkuutta ja hyvinvointia ja tätä kautta myös edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Riikonen ym. 2003, 23.)

Työturvallisuuslaki ja työsuojeluvuorotteet puuttuvat myös työn kuormittavuuteen. Mitoitusten tavoitteena tulisi olla työn suhteuttaminen työntekijän fyysisiin ja henkisiin edellytyksiin niin, että ne ovat tasapainossa. Haitallinen kuormitus voi olla yli- tai alikuormitusta ja luonteeltaan joko määrällistä (liian paljon/vähän) tai laadullista (liian vaikeita/helppoja tehtäviä). Muita tekijöitä voivat olla työtehtävälle annettava aika tai kiire. (Siiki 2002, 45; Viitala 2002, 292 - 293; Berry & Houston 1993, 388.)

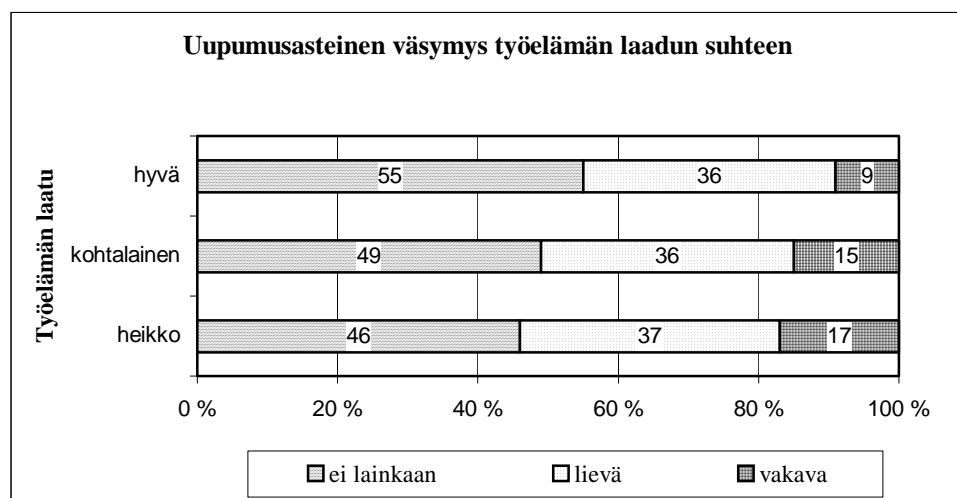
Muita esimerkkejä kuormitukseen vaikuttavista tekijöistä, jotka ovat myös työpaikkakiusaamisen syitä, ovat työntekijän ali- tai yliarvioiminen, vakavat virheet johtamisperiaatteissa, taloudelliset ongelmat yrityksessä/pelko työpaikan menetyksestä, kilpailun tai suorituspainneiden liikakorostuminen, huono yleinen ilmapiiri, ulkoiset olot, huonot työjärjestelyt sekä huonot toimintatavat kuten vaikkapa keskustelun puute (Opas kiusaamisen... 1998, 29). Näistä tekijöistä syntyy helposti stressiä sekä yksilölle että koko työyhteisölle. Yleismääritelmänä voidaan sanoa stressin aiheutuvan stressin kokijan edellytysten ja ympäristön vaatimusten ristiriidasta. Stressi voi olla sekä myönteinen että kielteinen hälyttäessään lisävoimien tarpeesta ja laittaessaan stressin kokijan panostamaan entistä enemmän tavoitteen saavuttamiseksi. Myönteisenä se koetaan haasteena ja siitä selviytyminen nähdään mahdollisena. Negatiivisen stressin ilmentymiä ovat tyytymättömyys, puuttuva luottamus selviytymismahdollisuuksiin ja kyvyttömyys irrottautua ongelmasta, ja luovuttaminen. Kuormittuminen voi aiheuttaa ärtymystä ja masennusta (alikuormitus) sekä heikkoa itsetuntoa ja jännittyneisyyttä (ylikuormitus), myöskään kykyä uudenlaiseen ajatteluun ja voimia innostumiseen ei enää tahdo löytyä. (Hakanen ym. 1999, 11 – 13; Lindström & Kiviranta 1995, 24).

Työuupumus on oireyhtymä, jonka tärkein osatekijä on emotionaalinen väsymys ja muut kynnistyminen ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Emotionaalinen väsymys on luonteeltaan jatkuvaa ja eniten siitä kärsivät keski-ikäiset. Enää ei ole vallan harvinaista, että työuupumuksen voidaan todeta olevan lähes koko työyhteisön ongelma. Syitä ovat yleisimmin jatkuvat ja nopeatahtiset muutokset ja epävarmuus, työmäärään nähden riittämättömät henkilöstöresurssit, tiukentuva kilpailu ja kasvavat tulostavoitteet. Vaatimustaso on noussut, osaamista pitää olla entistä enemmän ja kiire on itsestänselvyys. Työuupumuksen tunnistaa esimerkiksi siitä merkittävästä piirteestä, että se ei katoa nukkumalla. (Eläketurvakeskus 2001; Järvinen 2001.)

Yksilötasolla uupumista saattaa aiheuttaa jokin henkilökohtainen kriisi, puutteellinen ammattitaito, epäselvyys itselle kuuluvista tehtävistä tai muu

sellainen. Työyhteisöä saattaa rasittaa vaillinainen yhteistyö ryhmän sisällä tai suhteissa toisiin ryhmiin. Jos yhteistyön puute vaivaa yrityksen johtoa, heijastuu se helposti koko organisaatioon synnyttäen arvovaltakisoja ja epävirallisen johtamisjärjestelmän.

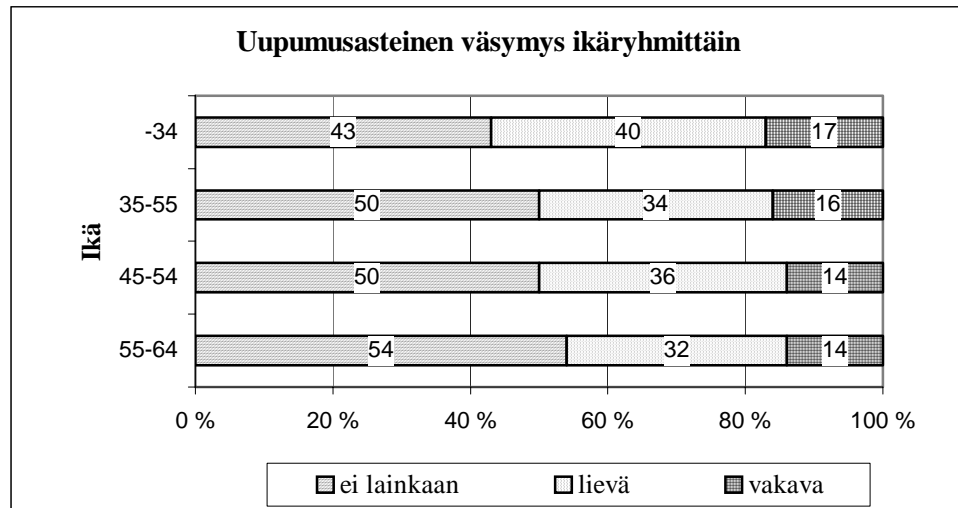
Suomessa metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan piirissä tehdyssä työtutkimuksessa (Forss, Karisalmi & Tuuli 2000) työuupumuksen ja emotionaalisen väsymisen havaittiin johtuvan nimenomaisesti syistä, jotka liittyvät työyhteisön toimintatapaan ja organisaatioon. Työelämän laadulla todettiin selvä yhteys emotionaaliseen väsymykseen. Tuolloin kielteiset piirteet työpaikalla olivat lisääntyneet: heikentyneet vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet sekä esimiestuen puute, riitoja, kiire. Seuraaviin kuvioihin (Kaleva 29.3.2000) on tiivistetty tutkimustulokset uupumusasteisesta väsymyksestä suhteessa työelämän laatuun (kuvio 2a) ja ikäryhmiin (kuvio 2b).



KUVIO 2a. Uupumisasteinen väsymys työelämän laadun suhteen.

Kuviosta 2a näkyy, että työelämän laadun ollessa hyvä vajaa 10 % raportoi väsymyksen vakavana ja yli puolet ei raportoi väsymystä lainkaan.

Työelämän laadun ollessa heikko vakavien tapausten osuus on lähes kaksinkertaistunut ja noussut vajaaseen viidennekseen. Samalla ryhmän 'ei lainkaan' osuus on pudonnut ja käsittää enää vajaa puolet vastaajaryhmästä. Ryhmän 'lievä' osuuden voi sanoa pysyvän samana eri laaturyhmissä.



KUVIO 2b. Uupumusasteinen väsymys ikäryhmittäin.

Kuviossa 2b on ensin esitetty jakauma kahdella ikäryhmällä jaolla - 34 ja 35 - 55-vuotiaat, jossa vakavan uupumuksen osuus on vajaa viidennes molemmissa ryhmissä. Erot näkyvät siinä, että vanhemmat vastaajat raportoivat 6 %-yksikköä vähemmän lievää uupumusta ja 7 %-yksikköä enemmän 'ei lainkaan uupumusta' kuin nuoremmat vastaajat. Sama trendi näkyy jaettaessa vanhempien ryhmä edelleen kahtia, vakavien uupumusten osuus on molemmissa yhtä suuri ja vanhimmat raportoivat vähemmän lievää uupumusta ja enemmän 'ei lainkaan', joskin molemmissa ryhmissä ero on vain 4 %-yksikköä. Uupumusta näyttää siten olevan enemmän nuoremmilla kuin vanhemmilla työntekijöillä.

Tuloksista huomautetaan, että ikäryhmätarkastelussa on syytä pitää mielessä kaksi seikkaa. Iäkkäimpien ryhmä on valikoitunutta väkeä huonompikuntoisten jo karsiuduttua työelämästä, ja toisaalta nuorimmat ovat

aliedustettuina, koska he vastasivat kyselyyn vähiten. Tästä huolimatta tulos antaa suuntaa, jota vasten tulevia tutkimustuloksia voi peilata, ja myös pohtia toimenpiteitä työuupumuksen lisääntymisen estämiseksi

Lisäksi tutkimuksen mukaan uupumus oli lisääntynyt enemmän naisilla kuin miehillä ja enemmän vähittäiskaupassa kuin metalliteollisuudessa. Alat ovat jo itsessään sukupuolten mukaan jakautuneet naisten ja miesten aloihin.

Rasittava kuormitus voi siis olla fyysistä tai henkistä ali- tai ylikuormitusta, ja työuupumuksen vaikuttavin osatekijä emotionaalinen väsymys (Forss ym. 2000; Riikonen ym. 2003). Toisessa tutkimuksessa (Vartia 2003, 44 - 45) tulokset osoittavat selvästi, että kiusatut ja kiusaamista nähneet ovat kokeneet enemmän stressiä, ahdistuneisuutta, työtyytymättömyyttä sekä alentuneita itseluottamuksen tunteita kuin ne, jotka eivät ole kohdanneet kiusaamista missään roolissa. Samassa tutkimuksessa tulokset osoittavat kiusaamisen uhrien käyttävän muita enemmän sekä uni- että rauhoittavia lääkkeitä. Vaikka uni ei poista emotionaalista väsymystä, niin levon ja unen puute pahentaa tilannetta. Työuupumuksessa on vaara joutua pahenevaan uupumus-, levon puute ja lääkekierteeseen.

4 JOHTAMINEN

4.1 Johtaminen ja muuttuva työelämä

Johtaminen on sekä asioiden (management) että ihmisten (leadership) johtamista. Jotta työyhteisö voisi toimia tavoitteellisesti ja tuloksellisesti tarvitaan molempia johtamisen osia, työyhteisön tuottavuutta sekä siinä toimivien ihmisten hyvinvointia (Järvinen 2001, 45).

Niinikään merkitystä on koko organisaatiossa hyväksytyllä ja käytettävällä johtamistyyllillä. Perinteinen johtamistyylien kolmijako on autoritaarinen, demokraattinen ja 'antaa mennä'-johtamistyyli (Viitala 2002, 78). Jako on karkea ja johtamisteorioita sekä johtamistyyliä on kehitetty runsaasti ja niistä on käytettävissä useita tutkimustuloksia. Näinä aikoina keskustelun kohteita ovat muiden muassa tietojohdaminen sekä muutosjohtaminen työn luonteen muuttuessa yhä enenevästi tietotyöksi ja tuote- ja yritysten elinkaaret lyhenevät samalla kun työntekijöiden paikanvaihdon sykli nopeutuu. Johtaminen on siirtynyt ihmisten työn tekemisen johtamisesta työsuorituksiin tähtäävään johtamiseen (Drucker 2000, 35).

4.1.1 Johtajalta odotettavia valmiuksia ja johtamisilmasto

Kaikkineen yritys- ja työelämän muutokset asettavat nykyisille johtajille suuria vaatimuksia sekä toiminnan johtajina että esimiehinä, josta esimerkkinä on Viitalan (2002, 100) esittelemä John van Maurikin johtajan ydinvalmiuksia kuvaava nelikenttä (kuvio 3).

<p>ÄLYLLINEN JOHTAJA</p> <ul style="list-style-type: none"> - kyky esittää oma mielipide - taito saada vastauksia - kyky luoda ja ottaa vastaan haasteita - rohkeus johtaa edestä 	<p>LUOVA JOHTAJA</p> <ul style="list-style-type: none"> - rohkeus avata uusia mahdollisuuksia - taito innostaa - halu olla keskellä - kyky olla tutkimusmatkailija
<p>KANNUSTAVA JOHTAJA</p> <ul style="list-style-type: none"> - kyky vahvistaa oppimista - taito käsitellä koko ryhmää - taito saada positiiviset tunteet esille - kyky ratkoa konflikteja - taito saada ihmiset vakuuttumaan omista ideoistaan 	<p>TUKEVA JOHTAJA</p> <ul style="list-style-type: none"> - halu auttaa - taito ohjata toimintaa - taito tunnistaa ihmiset, joilla on vaikeuksia - kyky kuunnella ja rohkaista

KUVIO 3. Johtajan ydinvalmiudet (Maurik 1997)

Yritys tarvitsee älyllisen johtajan, jolla on keskustelun syntymisen ja käymisen vaatimat resurssit sekä riittävästi tietoa jaettavaksi ja samalla myös potentiaaliksi alaisen tarvitessa 'sparraajaa'. Yritys tarvitsee luovan johtajan, joka omalla rohkeudellaan uskaltaa kohdata uusia asioita ja innostaa myös alaisiaan uusien asioiden etsimiseen ja omaksumiseen. Yritys tarvitsee kannustavan johtajan, joka saa ihmiset uskomaan ideoihinsa ja toimimaan ja joka auttaa ratkaisemaan mahdolliset konfliktit. Yritys tarvitsee alaisilleen myös heitä tukevan johtajan, joka huomaa vaikeudet ja auttaa ja rohkaisee sekä ohjaa yrityksen toimintaa taidokkaasti. Yritys tarvitsee johtajan, jolla on halu olla johtaja: johtaa edestä, olla keskellä, olla moottori, olla tukipuu.

Organisaatioiden arkipäivää ovat sekä etätyöntekijät että perinteisesti yrityksen toimipaikassa työskentelevät, fuusioitumiset, myydyksi tulemiset, etabloitumiset, yli- ja alikuormitukset, kulttuurierot yrityksen sisällä ja sidosryhmiin nähden. Tällaiset olosuhteet asettavat johtajalle kovat vaatimukset

tehtävässä onnistumiseksi niin liiketoiminnan kuin työilmapiirin näkökulmasta. Maurikin ydinvalmiudet tuovat oivallisesti näkyviksi aiemmin mainitut Duckin havaitsemat vaatimukset sosiaalisista taidoista, sillä usea yritys tarvitsee menestyäkseen sellaisen määrän eri osa-alueiden osaamista, että sitä ei kohtuudella voida yhdeltä ihmiseltä odottaa. Alaiset ovat monilla aloilla kapean sektorin erityisosaajia ja rutiininomaista työtä tekevät alkavat yhä enemmän oireilla tyytymättömyyttä.

Myös työn tekemisen ja sen tulosten vastuunkannossa on tapahtunut muutos. Enää eivät patruunat itsevaltiaan tavoin huolehdi ja päättä asioista työntekijöiden vain tehdessä työn. Johtamisessa on noista ajoista käyty lukuisia suuntauksia erilaisine organisaatio- ja johtamistyylimalleineen. Yleispiirre on suuntaus autoritaarisuudesta kohti demokraattisuutta ja siirtyminen pyramideista kohti matalampia organisaatioita. Yhä tärkeämmäksi on nähty esimiehen toteuttama johtamistyyli ja keinot, jotka luovat *johtamisilmastoa*. Se on yhteydessä ja sen tulee olla sopusoinnussa organisaatioilmastoon ja organisaation yleiseen johtamisilmastoon, sillä ainakin suurempi poikkeama aiheuttaa ristiriitaisuutta ja hämmennystä. Johtamisilmasto muodostaa myös yhdessä organisaatioilmapiirin, työryhmän ilmapiirin ja yksilöiden työasenteiden kanssa *työilmapiirin*. Ylimmän johdon johtamistyylin voidaan sanoa peilautuvan koko organisaatioon ja johtamistapojen toistuvan seuraavilla portailla. Esimiehen vastuulla on tiedon välittäminen, työn organisointi ja johtaminen, kokonaisuuden huomiointi ja henkilöjohtaminen. Johtamisilmaston koettuun luonteeseen vaikuttaa myös johtamistyylin ennustettavuus ja se voidaan kokea hyvän tai huonon ohella esimerkiksi turvalliseksi tai painostavaksi. Erityisesti muutos- ja ongelmatilanteissa johtamisilmastolla ja johtamistyyllillä on suuri merkitys työilmastoon. (Peltonen & Ruohotie 1991; Pessi 1999; Järvinen 2001; Nakari 2003; Riikonen ym. 2003.)

4.1.2 Tämän ajan johtamissuuntauksia

Yksi suosituimmista johtamismalleista nykyisin on *tiimijohtaminen*, jossa sekä suunnittelu- että tulosvastuu on pitkälle siirretty tiimille itselleen. Kehityskaarta voi kuvata myöskin siirtymisenä yksilöiden johtamisesta ryhmien johtamisen kautta edelleen tiimeihin. Arkikielessä tiimillä tarkoitetaan yhteisen tavoitteen omaavaa, yhteistyötä tekevää joukkoa, jossa yksilöiden tiedoista ja taidoista saadaan tavoitetta palveleva yhteistuotos, synergia. (Viitala 2002; Lindström & Kiviranta 1995).

Tiimin olemuksen ydin on siis se, että sen perustamisen syynä on aina jokin tarkoitus ja tavoite (Lindström 2002, 195). Tiimi voi olla tyypiltään pysyvä tiimi, projektitiimi projektin vaatimaksi ajaksi, tai nopeisiin tilapäistarpeisiin muodostettava ad hoc –tiimi. Tiimijohtamisen tausta-ajattelua luonnehtii yleisellä tasolla esimerkiksi toimintojen järjestys ja ohjaus sekä osaamisverkostojen rakentuminen sisäisen ohella myös organisaatioiden välille. Osaamisverkostojen toiminnot perustuvat organisointiin ja samanaikaisuuteen ja niiden ominaispiirteitä ovat verkostoitumisen lisäksi fokus ja koordinointi, osaamisvalta, samanaikaiset toiminnot, vaakasuora kommunikointi, ja arvoina luottamus ja yhteisyys. Jyrkissä hierarkioissa toiminnot ohjattiin ylhäältä peräkkäisinä sarjoina ja ominaispiirteisiin kuuluivat käskyt ja kontrolli, asemavalta ja pystysuora kommunikointi, ja arvoihin epäluottamus ja alistuminen. (Skyttä 2002.)

Tiimijohtamisen kritiikki kohdistuu muun muassa tiimin pinnallisuuteen, ulkokohtaiseen toimintatapaan. Tiimi on ryhmä ja ryhmät säilyttävät koheesionsa pinnallisuuden ansiosta menemättä sisään vaikeisiin ja henkilökohtaisiin kysymyksiin – näin välttyään käsittelemästä erimielisyyksiä. Menneisyydellä ei ole merkitystä, ei kokemuksella tai aiemmilla suorituksilla. Pärjätäkseen työntekijän onkin otettava sujuvaa yhteistyötä ilmentävä 'hyvin menee' –rooli leveine hymyineen. Se sisältää merkitsevän koodisanoman ja avaa reitin sosiaalisten taitojen ikkunaan. Tiimijäsenen on keskityttävä ja panostettava aina kulloiseenkin tilanteeseen ja tehtävään. Kritiikki nostaa esiin myös modernin

tiimityön fiktion: työntekijät eivät kilpaile keskenään, työntekijät ja johtajat ovat samalla puolella, johtajat ovat tiimin vetäjiä. Valtapeli on muuntunut tiimien väliseksi taisteluksi yrityksen sisällä. Johtamismuutos näkyy myös siinä, että nyt paineita luovat tiimin muut jäsenet, ei johtaja. Koska tiimeillä on kollektiivinen vastuu jokaisen jäsenen työpanoksesta, he arvostelevat ja arvioivat toistensa toimintaa. Ydinkritiikin näkökulmiin lukeutuu se, että näin työnjohto siirtää vastuun tekemisistään tiimijäsenille ilman auktoriteettia. (Sennett 2002, 104-126.)

Tämä näkökulma herättää pohtimaan, olisiko tällaisessa, äkkiseltään katsottuna hyvin demokraattisessa johtamismallissa otollista maaperää työpaikkakiusaamisen syntymiselle ja jatkumiselle. Miten ryhmä kontrolloi suhdettaan tiimijäseniin, joka poikkeaa tiiminormistosta, ja missä on auktoriteetti puuttua asiaan?

Yksi esimerkki uusista näkökulmista johtamiskeskusteluun ja –ajatteluun on *'empowerment'*. Suomeksi siitä käytetään ainakin termejä voimaantuminen ja valtuuttava johtaminen. Sinisammal ja Turpeinen (Kaleva 18.5.2003) määrittävät voimaantumisen tarkoitettavan ”mahdollistavaa kulttuuria, jossa henkilöstöllä on tilaa kasvaa ja kehittyä”. He toteavat henkilöstön kasvua tukevan ympäristön luomisen olevan johtajan tehtävä, ja että yksi hänen tärkeimmistä tehtävistään on työntekijän arvokkuuden suojeleminen. Hänellä on valta kiusaamisen lopettamiseen ja jos tässä epäonnistutaan, ei alaisilta kannata odottaa huippusuorituksia.

Toinen käänös termistä, valtuuttava, liittyy evaluaatioon. Sen ytimeksi on määritelty oman itsen osuuden kasvua koskien sekä arvioijana kehittymistä että muunkin itseä koskevan kehittämisen toimenpidevallan ottamista omille harteille (Elo 2002, 345). Johtamista ajatellen tällainen vastuunotto ja –kanto ovat lisääntyvästi leimallisia tälle ajalle.

Voimaantuminen tai vastuullistaminen kuulostaa kovin positiiviselta ja tavoiteltavalta ajattelulta. Sen vaarana on, että työyhteisöön markkinoidaan ajattelumalli, jota toiminta ei vastaa, ja tuloksena onkin vain huonontuva ilmapiiri. Mallin ydinosa ovat avoin keskustelu ja kysymys siitä, miten yrityksen

johtaminen ja kontrollointi eroavat toisistaan (Deetz, Tracy & Simpson 2000, 102).

Tässä yhteydessä on aiheellista ottaa myös huomioon Druckerin (2000) esiin nostama tulevaisuuden haaste tarpeesta kehittyä *itsensä johtajana*. Tämä on jo monen suomalaisenkin arkipäivää postmodernin muuttuvassa ja muuttuneessa yleisessä organisaatio- ja johtamisajattelussa. Työyhteisöiden organisaatiokulttuuri ja arvot heijastavat yhä kasvavaa oletusta ja odotusta työsuhteessa olevien itsenäisestä työskentelystä ja vastuunkantoa omasta itsestään. Esimerkiksi vastuu ammatillisesta kehittymisestä on yhä suuremmassa määrin jokaisen itsensä, ei esimiehen harteilla. Samoin etätyön yleistyessä yleistyy myös työolosuhde, jossa valvonta on itsensä johtamisen varassa, enemmän tai vähemmän.

Ihmiseltä vaaditaan enenevästi itseohjautuvuutta. Hänen tulee olla tavoitteisiinsa sitoutunut ja epäonnistumisistaan vastuunsa kantava ja toimia tietoisesti, tavoitteellisesti, pitkäjänteisesti ja sinnikkäästi. (Varila & Lehtosaari 2001, Elo 2002.) Työntekijän on uusia haasteita kohdatessaan jatkuvasti pohdittava omaa identiteettiään ja vahvuuksiaan sekä sitä, miten hän työskentelee, mikä on hänen työpanoksensa. Jokaisen on tajuttava, mihin kuuluu, mutta korostetun tärkeää se on etätyössä, sillä yksin toimiminen saattaa aiheuttaa irrallisuuden ja ulkopuolella olemisen tunteen. Myöskin, toimiipa sitten toimipaikassa tai etätyössä, on jokaisen itse vastattava suhteistaan joka suuntaan työympäristössään. Lisäksi yritysten eliniän laskiessa ja työsuhteiden lyhetessä jokaisen tulisi suunnitella elämäänsä. Se saattaa vaikuttaa epäloogiselta työelämän muututtua kovin ennakoimattomaksi, mutta siksi juuri tarvitaan varautumista ja suunnitelmia. Muutos entiseen on tarve pohtia omaa työpanostaan. Tähän asti muut ovat määrittäneet työn ja tehtävän ja panostuksen, nyt se on tehtävä itse. (Drucker 2000, 184). Nämä kysymykset koskettavat kasvavaa joukkoa eri alojen työntekijöitä, kun yhä useamman työn luonne kiihtyvästi muuttuu itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista vaativaksi.

Etätyö ja joustavat työajat eivät tarkoita työskentelyä ilman valvontaa. Valvojana voi olla joko työntekijä itse tai työnantaja, joka päättää valvooko se kokonaan, osittain vai vähän (Viitala 2002, 132). Merkkejä valvonnan intensiteetin laskusta ei ole, menetelmät vain muuttuvat tai tiukentuvat. ”Väitetään, että byrokratiaa purkamalla ja riskinottoa korostamalla joustavuus antaa ihmisille enemmän vapautta muovata omaa elämäänsä. Todellisuudessa uusi järjestys ei kuitenkaan poista vanhoja sääntöjä, vaan tuo niiden tilalle uusia valvontamekanismeja, joita on entistä vaikeampi ymmärtää.” (Sennett 2002, 7.) Mitä tämä merkitsee työpaikkakiusaamiselle? Vähentääkö se sitä, muuttaako se ja miten kiusaamisen muotoa, onko löydettävissä jotain ennaltaehkäiseviä keinoja?

4.2 Tunneäly ja työnilo

Viime vuosina keskustelua on herättänyt tunneäly (emotional intelligence). Jokainen tunteisiin liittyvä elementti on merkityksellinen ja tärkeä: aistimus, vaisto, elämys ja suhtautumistapa. Sanana ’tunne’ tai ’tunteet’ on tässä yhteydessä ymmärrettävä käsitteellä emotio, joka ”on yksilön sisällä oleva tila, vain ja ainoastaan” (Varila 1999, 68). Tunneäly puolestaan on ”kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita” (Goleman 1998, 361).

Aiemmin kuvatut organisatoriset lähestymistavat ja organisaatioteoriat osoittavat, että työntekijänä ihminen nähtiin pitkään rationaalisesti ja koneenomaisesti toimivana koneiston osana. Tunteet olivat täysin poissuljettuja, jopa paheksuttuja. Postmodernissa työelämässä jokainen, ja ennen kaikkea esimiesasemassa olevat tarvitsevat sosiaalisia taitoja, yhtä tunneälyn viidestä perustaidosta: itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt (Goleman 1998, 362). Termin saaman sävyn vuoksi on syytä tarkentaa, että empatia ei tarkoita samaa mieltä olemista; se tarkoittaa toisten ymmärtämistä,

joka mahdollistuu herkällä havainnoinnilla ja aidolla kuuntelemisella, sekä auttamista.

Tärkeimmät hyödyt tunnetaitojen osaavasta käytöstä ovat taito esittää rakentavaa kritiikkiä, kyky luoda ilmapiiri, joka hyväksyy ja arvostaa erilaisuutta, sekä mahdollisuus hankkia tehokas suhdeverkko. Kun tunneällyn hyödyntämisen yhteydessä esimerkiksi kehoitetaan motivoimaan, antamaan ihmisten johtaa muutosta itse, ja järjestämään tukea, nousee mieleen esitellyistä teorioista ja malleista uudemmat ja demokraattisemmat, yrittäjyyskulttuuri-pohjaiset. Tiimiorganisaatio on hyvin luontevasti esimerkki organisaatiiorakenteesta, jossa tunneäly on merkitsevä tekijä tiimin rakentumisessa parhaimmilleen. Samanaikaisesti globalisaatio on tuonut korostetusti esille tunneällyn painoarvon yhdessä sosiaalisen pääoman kanssa. Kiihtyvässä työtahdissa ja kulttuurien välisissä yhteistyösuhteissa kysytään herkkyyttä ja toisten arvostamista sekä erilaisuuden sietämistä, jotta pystytään toimimaan yhdessä ja mahdollisimman hyvin tuloksin. Hyvin toimivat sosiaaliset suhteet ja onnistunut vuorovaikutus ovat parhaat voiteluaineet näihin rattaisiin ja niveliin. (Skyttä 2002; Lindström 2002.)

Kun organisaatioita, niiden toimintaa ja niihin liittyviä teorioita on katsottu niiden toimintamallin ja toiminnan painopistealueiden pohjalta, niin yksi ominaisuus on noussut esille hyvin korostetusti: tehokkuus. On pohdittu ja tutkittu koneiden, organisaatioiden ja niissä työskentelevien ihmisten osalta tekijöitä, joiden avulla saataisiin lisätehot esiin ja käyttöön. Se, että ihminen on erotettu koneesta ja hänelle on hyväksytyt tunteet, on merkityksellinen muutos ajattelussa. Tunneällyn herättämä kiinnostus on harppaus eteenpäin tällä linjalla ja sitä jatkaa työnäön tarkastelu työn tekemisen emotionaalisenä tekijänä – tekijänä, joka aineettomana vaikuttaa tunnetiloina ja motivaation osatekijänä, kuten ehkä myös työn tuotoksina ja henkilön roolissa työyhteisön jäsenenä.

Työnäön käsitteen maailmaa voi lähestyä esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla: 1) tunnistanako työnäön ja osaanko tuoda sen ilmi, miten autan muita löytämään työnäön (tunteen havaitseminen ja ilmaiseminen), 2) mitä

uskallan ja voin tehdä kokiessani työniloa, miten se vaikuttaa ajatuksiini (tunne kognitiivisten prosessien tukena), 3) miksi koen työniloa, mitä haittaa ja hyötyä sen kokemisesta on (tunteisiin liittyvä taitotieto), sekä 4) voinko manipuloida työnilon kokemuksiani ja onko mielekästä vaikuttaa tunnekokemuksiin (omien tunteiden hallinta ja ohjailu) (Varila & Lehtosaari 2001, 39). Kysymyksiin ei ehkä ole aivan helppo vastata, mutta ne avaavat porttia tarkastelemaan sellaista, joka arkikielessä ja –elämässä on yleisesti käytettyä, mutta jonka sisältöä ei ole määritelty.

Oppimisteoreettisesti työnilo nähdään passiiviseksi, kun se on tyytyväisyyttä yksilön ja toimintatodellisuuden suhteesta, joka koetaan ennakoitavaksi ja miellyttäväksi. Passiivinen työnilo on ulkoa tuotettu, arvioiva mielentila, ja energiallisesti sen vaikutus laimea tai olematon. Teksti ”Jos tunnen työniloa, odotan hetken, kunnes se menee ohi” korteissa kuvastaa arkikokemusta hetkellisestä tunteesta, joka tulee ja menee omia aikojaan, itsestä riippumatta. Aktiivinen työnilo sen sijaan ei ole ulkoa tuleva ’tuulahdus’, vaan yksilön oman toiminnan tuottama mieliala tai tunnetila, nopea tai pidempikestoinen. Toiminta voi olla joko yksilön sisäistä, muille näkymätöntä, tai ympäristönkin havaittavissa olevaa. Aktiivinen työnilo on kuitenkin aina energiallisesti positiivista, ’en olisi malttanut lopettaa!’. - Toinen tapa luonnehtia työnilon kokemusta on kaksi hyvin erilaista pohjaa kokea iloa, myös työniloa. Kognitiivisen (’hidas’) kokemuksen pohjalla on ihmisen mieliala (mood), jatkuva ja pitkäkestoinen saman tunnetilan kokemus, ja suhtautuminen elämään. Fysiologinen (’nopea’) kokemus pohjaa tunnetilaan (feeling state), joka nähdään tilapäisenä subjektiivisena kokemuksena. Yleensä se koostuu useasta tunteesta samanaikaisesti ja liittyy johonkin ulkoiseen objektiin. (Varila & Lehtosaari 2001, 45 – 53.)

Tunneteoreettisesti työnilo voidaan eri paradigmoista käsin nähdä ainakin kolmelta taholta. *Naturalistinen paradigma* näkee sen työhön kohdistuvana perustunteena, reaktiona objektiiviseen maailmaan, joka on yksilön ulkopuolella, ja sellaisena olevan tietolähde esimerkiksi organisaation työhön ja henkilöstöön liittyville kehittämissuunnitelmille. *Kognitiivinen paradigma* taas

näkee työnilon yksilön subjektiivisena kokemuksena, joka pohjautuu hänen kognitiiviseen kokemukseensa ympäristösuhteestaan. Keskeinen tekijä siihen, mikä synnyttää työniloa, on kausaaliattribuointi eli se, miten ihminen vastuullistaa itsensä oman elämänsä suhteen. Sitä sekä ihmisen uskomuksia muuttamalla voidaan vaikuttaa hänen työnilon kokemuksiinsa. *Konstrukttiivinen paradigma* puolestaan näkee työnilon kulttuurisena ilmentäjänä heijastaen muun muassa valtakertomuksia, työhön liittyviä arvoja ja yksilön asemaa. Työnilo on sosiaalinen tunne ja kertoo objektiivisen tapahtuman lisäksi näkymättömistä tekijöistä. – Työnilo käsitteenä ja sanana synnyttää ainakin ensituntumalta positiivisen mielikuvan. Kuitenkin siihen saattaa sisältyä sen välineellinen käyttö defenssinä todellisuuden peittämiseksi ikävissä olosuhteissa. Toinen tärkeä kriittinen näkökulma kohdistuu työnilon tunneteoreettiseen tarkasteluun ja sisältää odotuksen psykodynaamisen teorian saamisesta, jotta ihmisen psyyken dynamiikka tulisi käsiteltyä riittävän monipuolisesti ja syväälle. (Varila & Lehtosaari 2001, 54 – 69.)

Tunneäly ja työnilo on otettu mukaan tähän työhön, koska työelämä koostuu ihmisistä eivätkä työpaikat siten voi millään lailla olla tunne-elämän ja emootioiden suhteen ilmatiiviisti eristettyjä tyhjiöitä. Koneiden hyödyntämisestä huolimatta asioiden hoitajat ovat ihmisiä ja yhä harvempi voi tai haluaa eristäytyä vain papereiden seuraan. Jotta työnilo, työmotivaatio ja toimivat keskinäiset suhteet säilyvät, tarvitaan työyhteisöissä hienotunteisuutta ja yksityisyyden kunnioitusta niin, ettei kenenkään yksityisasioita repostella, se heikentää työilmapiiriä (Järvinen 2001, 42).

Sosiaalisten taitojen ja tunneälyn arvo kasvaa entisestään erityisesti kansainvälistymisen lisääntyessä toimialasta riippumatta. Kansainvälistymisen ydintekijöitä ovat kulttuurien tunteminen ja niiden ymmärtäminen (Viitala 2002, 311). Näiden taitojen ja herkkyuden avulla voi täyteläistää ja syventää myös kulttuurista oppimista. Niillä on todella merkitystä yksilölle itselleen, hänen edustamalleen organisaatiolle sekä yhteistyökumppaneille. Sosiaalisten taitojen ja

tunneälyn kehittämisestä sekä aidosta työnilon kokemisesta saatava hyöty voi olla monivaikutteisempaa kuin huomataan ajatellakaan.

5 TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN

Työpaikkakiusaaminen on esiin tultuaan noussut merkittäväksi aiheeksi niin lehtien palstoilla kuin tutkimuksessakin. Tutkimuksia ja muita aihetta käsitteleviä kirjoituksia lukiessa nousevat useimmin esille norjalainen Ståle Einarsen, jonka määritelmä kiusaamisesta (bullying) näyttää vakiinnuttaneen asemansa laajasti käytettynä ilmiön kuvaajana, sekä Heinz Leymann Upsalan yliopistosta, jonka muiden muassa Lindroos (1996, 5) mainitsee ehkä kansainvälisesti tunnetuimmaksi työelämän henkisen väkivallan tutkijaksi. Kolmantena tärkeänä tutkijana nousee kotimaisissa lähteissä esiin Maarit Vartia, joka on julkaissut runsaasti aiheeseen liittyvää materiaalia, viimeisimpänä väitöskirja keväällä 2003.

Aihe on tärkeä niin yksilöllisesti kuin yhteiskunnallisestikin, sillä on vaikutusta ja merkitystä kaikilla tasoilla. Yksilölle sen merkitys voi olla tuhoisa. Kiusatuksi tuleminen on edelleen arka asia, sitä hävetään. Se aiheuttaa pelkoa mennä työpaikalle, eristäytymistä ja ehkä syrjäytymistä, ahdistusta ja pahimmillaan terveyden menetystä ja sairaseläkkeelle joutumisen; se saattaa ajaa ihmisen ulos työpaikasta jopa ilman tietoa uudesta paikasta. Työ ja yksityiselämä ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja paha olo työssä voi heijastua myös muun perheen elämään kiusatun reaktioiden ja mahdollisten sairauksien myötä. Yhteiskunnalle koituvien kulujen arvioidaan liikkuvan kymmenissä miljoonissa euroissa, joten kysymyksessä on todella merkittävä rasite työelämässä.

Työorganisaatioille, niin yksityisyrityksille kuin julkisille laitoksillekin, työpaikkakiusaaminen on arka ja usein vaiettu, mutta myös toiminnallisesti vaikuttava asia. Työolosuhteiden muuttuminen henkisesti ahdistaviksi vaikuttaa yleensä ainakin jossain määrin tehokkuuteen ja laatuun, se aiheuttaa sairaslomia ja siten kuluja, ja se saattaa huonosti hoidettuna vaikuttaa jopa yritysimagoon. Tutkimusten mukaan stressi ja sairauspoissaolot korreloivat negatiivisesti työilmapiirin kanssa: huono ilmapiiri lisäsi ja hyvä ilmapiiri vähensi stressiä (Nakari 2003, 111).

Johtamisen molemmat osat, leadership ja management, ovat työpaikkakiusaamisen kannalta merkityksellisiä, sillä jos jompikumpi osa ontuu, vaikuttaa se organisaatiossa työskentelevien ihmisten työhön ja toimintaan ja työyhteisön ilmapiiriin. Tärkein asia tietää, ymmärtää ja muistaa on organisaation perustehtävä eli se, mitä varten se on olemassa. Sen päälle rakentuu toimivan työyhteisön kuusi peruspilaria: työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi (Järvinen 2001, 46)

5.1 Työpaikkakiusaamisen käsitteistö ja ilmiön määrittäminen

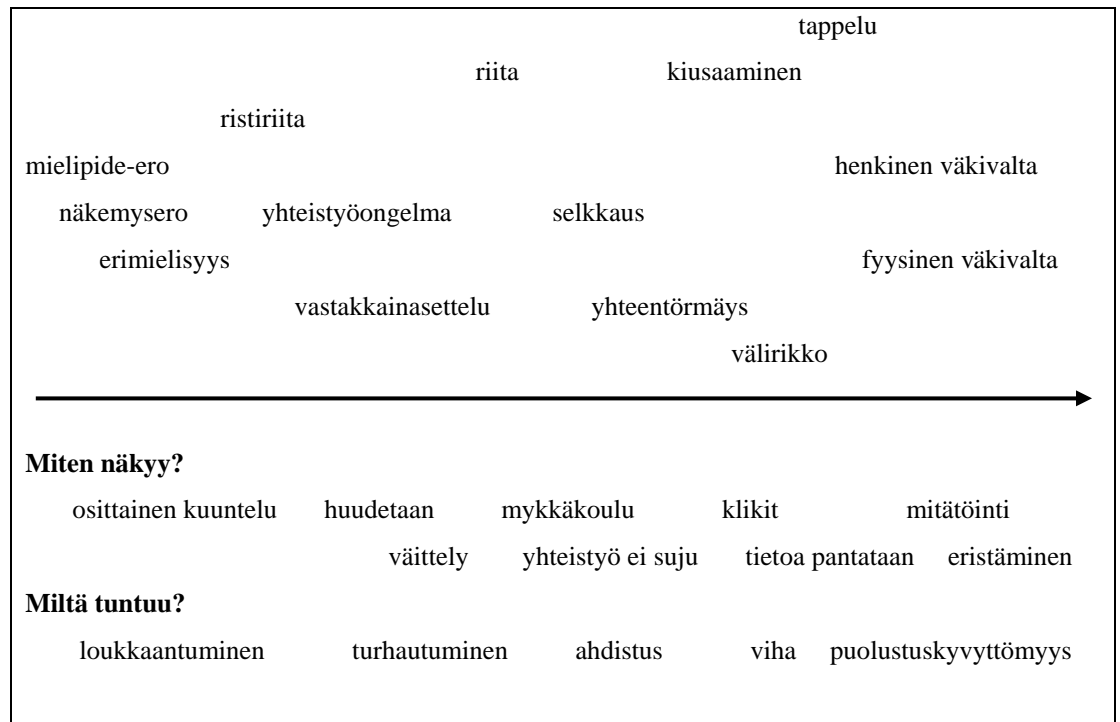
Työpaikkakiusaamisesta puhuttaessa yleisimmät vieraskieliset termit ovat englannin 'bullying' ja 'harrassment' sekä 'mobbing', mutta muitakin käytetään. Koska ilmiö on hyvin monitahoinen ja tarkastelukulmia voi siten olla useita, on myös sitä kuvaavia määritelmiä useita. Puute kiusaamisen yleisesti hyväksytyistä määritelmistä ja termin vaihteleva käyttö, kuten myös tutkimusten erilaiset kiusaamisen tarkastelun lähtökohdat, tekevät niiden tulosten vertailtavuudesta vaikean. Lisävaikeutta tuottaa se, että aina ei selvästi ilmene, käsitelläänkö kiusaamista ilmiönä vai jatkumona. (Salin 1999, 6.) Tarpeeseen määritellä käsitteen sisältöä tarjotaan mm. lähestymistapaa, jossa kartoitetaan mitä 'kiusaaminen' aina kyseisessä ryhmässä tarkoittaa, mitä termin yleisimmin käsitetään sisältävän kussakin kontekstissa (Liefoghe ja Cowie 1999, 89).

Yleismääritteinä toimivia ovat pitkäaikaisuus, jatkuvuus, toistuvuus ja vakavuus. Vartia (2003, 10–11) on tutkijoiden ja teorioiden käyttämien lukuisten määrittelyjen tarkastelussaan nimennyt viisi ominaispiirrettä, jotka tarkentavat ja terävöittävät kiusaamisen hahmoa. Ensinnäkin, kiusaamista on säännöllinen, toistuva ja pitkäkestoinen negatiivinen tai vihamielinen käyttäytyminen, joka on siis systemaattista toimintaa. Toisekseen uhrin on vaikea yrittää puolustautua tällaista käyttäytymistä kohtaan esimerkiksi vallan epätasapainon vuoksi tai koska

hänen ei ole mahdollista irrottautua tilanteesta. Kolmanneksi hän on nimennyt kiusaamisen henkilöiden välisyyden, joko kahden henkilön tai yhden henkilön ja useiden henkilöiden tai ryhmän välillä. Neljäs piirre on tarkoituksellisuus, intentionaalisuus, joka saattaa sisältää jopa iloa tai hupia kiusaajan/kiusaajien taholla. Viides piirre pitää sisällään kielteistä, manipulatiivista toimintaa liittyen uhrin maineeseen, selviytymiseen työtehtävistä, kommunikaatioon työtovereiden kanssa ja sosiaaliseen elämään sekä fyysiset hyökkäykset. Nämä määritteet ovat niin kattavat ja kuvaavat, että niiden kautta on samalla tullut määritys myös tämän tutkimuksen sisältämälle työpaikkakiusaamisen käsitteelle.

Työpaikkakiusaaminen jaetaan usein fyysiseen tai henkiseen väkivaltaan. Henkisestä väkivallasta voidaan puhua silloin, kun yhteen henkilöön kohdistuu jatkuvasti ja systemaattisesti kielteistä käyttäytymistä. Henkinen väkivalta liittyy aina ihmissuhteisiin, jotka eivät onnistu eivätkä toimi. Toiminta on loukkaavaa; esimerkiksi jatkuva huomiotta jättäminen on suorastaan murskaava henkisen väkivallan muoto kuten myös syntipukin rooliin asettaminen. Henkisen väkivallan ilmenemismuotoihin kuuluvat mustamaalaaminen (huhut, pilkat), eristäminen työyhteisön sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, työtehtävien yksipuolistaminen tai vähentäminen, uhkailu ja huutaminen, fyysinen väkivalta tai sen uhka, mielenterveyden kyseenalaistaminen sekä sukupuolinen häirintä ja ahdistelu työssä (ei-toivottua, yksisuuntaista). (Vartia & Perkkä-Jortikka 1994, 27-32.)

Seuraavalla sivulla oleva konfliktijatkumo (kuvio 4) auttaa hahmottamaan kiusaamisen ilmenemismuotoja ja sen kehittymistä lievästä vakavaan (Vartia ym. 2002, 222). Vakavuusaste on määrittynyt kokemusten kirjoittajien kokeman ja tulkitseman perusteella. Suoran yläpuolella ovat kiusaamisen ilmenemismuodot ja alapuolella se, miten ne tulevat havaittaviksi ja millaisia tuntemuksia ne aiheuttavat. Vaikka prosessi on esitetty jatkumona, voi kuviosta helposti havaita kasaantumisen ja kehän syntyminen mahdollisuudet ja mekanismin.



KUVIO 4. Konfliktijatkumo: mielipide-erosta henkiseen väkivaltaan. (Vartia ym. 2002, 222.)

Kiusaamisen etenemistä on kuvattu myös neljällä erotettavissa olevalla vaiheella lievimmästä vakavimpaan: ristiriitoja ei kyetä sovittelemaan, henkinen häirintä, suoraan kiusattuun kohdistettu henkinen häirintä ja hänen oikeuksiensa loukkaaminen, ja kiusaamisen koskettaminen koko työyhteisöä (Opas kiusaamisen... 1998, 12).

Edellä olevan johdannaisena voidaan sanoa, että *kiusattu* on jokainen yksilö tai ryhmä, johon kohdistuu aiemmin kuvattua tietoista kielteistä käyttäytymistä jatkuvasti ja toistuvasti. Kiusatun kuvaa on hahmoteltu useissa tutkimuksissa liittyen esimerkiksi persoonallisuuteen ja sosiaalisuuteen sekä siihen, mistä ominaisuudet tai piirteet juontavat juurensa. Esimerkkinä näistä tutkimuksista Vartia (2003, 14 - 15) raportoi Matthiesenin ja Einarsenin persoonallisuuspiirteiden tutkimustuloksista: yliherkkyys, epäluuloisuus ja masentuneisuus sekä taipumus

muuntaa psyykinen ahdistus psykosomaattisiksi oireiksi. Uhreja oli kolmenlaisia: vakavasti tunneherkät (epävarmuus itsestä), pettyneet ja masentuneet (epäluuloisuus ympäristöä kohtaan) sekä yleisryhmä (suhteellisen normaali persoonallisuus).

Kiusaajaksi puolestaan on luettavissa henkilö tai ryhmä henkilöitä, jotka osoittavat edellä kuvattua käyttäytymistä jotakin yksilöä tai ryhmää kohtaan. Kiusaajan muotokuvan piirtäminen onkin jo paljon vaikeampaa. Useimmiten sitä on pyritty kartoittamaan kiusatun kuvausten perusteella. Vaikka kasvoja ei voikaan kiusaajalle antaa, niin ääriviivojen hahmottelua auttaa Vartian (2003, 16) esittelemä Zapfin ja Einarsenin tekemä kiusaamisen luokitus kiusaajan persoonallisuuden mukaan: 1) itsesääätelyprosessit itsetunnon tullessa uhatuksi, 2) puutteelliset sosiaaliset taidot, sekä vielä 3) kiusaaminen mikropoliittisen (organisaatorakenteet ja –prosessit sekä vallankäyttö) käyttäytymisen tuloksena.

5.2 Työpaikkakiusaamisen taloudellisista vaikutuksista

Tarkkaa tietoa työpaikkakiusaamisen taloudellisesta merkityksestä ja vaikutuksista ei ole saatavissa. Sormituntumaa antaa arvio, että työpaikkakiusaamisesta koituu yhteiskunnalle lääkäri- ym. kuluista, poliisitutkimuksista ja käräjäoinnista vähintään kymmenien miljoonien eurojen lasku vuodessa (Punta 2003). Yksilölle kiusaaminen voi aiheuttaa lääkäri- ja lääke- sekä muita hoitokuluja, pitkiä sairauslomia ja jopa työkyvyttömyyttä sekä sairaseläkkeelle joutumisen.

Organisaatioille aihe on usein arka ja vaiettu, mutta sen olemassaolon kieltäminen on epäviisasta, sillä kiusaamisen ilmentyminen on myös toiminnallisesti vaikuttava asia. Se vaikuttaa sisäiseen toimintaan heikentäen yleensä ainakin jossain määrin tehokkuutta ja laatua, se lisää sairauslomien määrää ja työterveyskuluja (Riikonen ym. 2003). Tiedon levitessä ympäristöön vaikuttaa se yrityksen tai laitoksen julkisuuskuvaan, imagoon. Näitä väitteitä tukee ILO:n

kansainvälinen tutkimus kiusaamisesta yrityksille koituvista vaikutuksista (Hoel ym. 2001, 4 - 5 ja 31 - 34), kuten esimerkiksi: lisää jossain määrin sairauspoissaoloja ja työpaikan vaihtamista, aiheuttaa työsuoritusten jonkin asteista heikkenemistä, laskee työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta yritykseen, laskee innovaatio- ja luovuusalttiutta, ja saattaa jopa johtaa asian käsittelyyn käräjillä. Yrityksille koituvia kuluja ovat työstä poissaoloista, alentuneesta tuottavuudesta ja uudesta henkilöstöstä aiheutuvat kulut sekä ylimääräiset eläkekulut, ja epäsuorempina yritysimgon vahingoittumisen aiheuttamat ja muut sen laatuiset kulut. Useissa maissa tehtyjen tutkimusten perusteella arvioidaan yhteiskunnalle koituvien kulujen olevan jopa 1 - 3,5 % bruttokansantuotteesta. Mittavuuden hahmottamiseksi alla on raportin arvio kiusaamisen organisaatioille aiheuttamista kustannuksista Iso-Britanniassa (mt., 49):

sairauspoissaolot	1500 miljoonaa £,
uuden henkilöstön aiheuttamat kulut	380 miljoonaa £
y h t e e n s ä	1880 miljoonaa £
+ tuotantotappiot, joiden arvioidaan olevan miljoonia puntia.	

Luvun konkretisoimiseksi muunnettakoon se karkealla 1.4 kertoimella (elokuu 2003) euroiksi, jolloin saadaan $1880 \text{ miljoonaa } \text{£} \times 1.4 = 2632 \text{ miljoonaa euroa}$.

Tuore Teollisuuden ja työnantajien keskusliiton tutkimus (2003) kertoo, että varsinaisten sairauspoissaolojen osuus v. 2002 oli 5,8 prosenttia. Niiden takia oltiin töistä poissa keskimäärin 116 tuntia eli 14,5 päivää, joka tarkoittaa lähes kolmen viikon työpanosta. Nyrkkisäännön mukaan normaalia sairauspoissaoloa on 3 - 4 prosentin osuus. Jos se nousee muutoin kuin satunnaisesti yli 5 prosentin, on syytä ryhtyä selvittämään siihen johtaneita syitä. Tutkimuksessa on arvioitu vuoden 2002 sairausajan nettopalkkakustannuksiksi 220 miljoonaa euroa (ei sisällä sijais- eikä muita vastaavia kustannuksia). Toinen nyrkkisääntö on, että ”normaalissa tuotantorakenteessa poissaolosta aiheutuvat kustannukset ovat kolminkertaiset poissaolevan työntekijän palkkamenoön verrattuna” (mt., 12). Poissaoloihin vaikuttavia tekijöitä käsittelevässä osassa todetaan mm. työpaikan

tai työryhmän koon vaikuttavan alttiuteen jäädä pois, koska isommassa (yli 20 työntekijää) ei yhden poissaolo tunnu ja vaikuta kuten pienemmässä (alle 20 työntekijää) yksikössä.

Vertailuksi otettakoon Työturvallisuuskeskuksen raportti (2002), jonka mukaan Suomessa vuonna 2001 teollisuuden työntekijöiden sairauspoissaolojen osuus työajasta oli 5,6 prosenttia. Raportissa on laskettu kuluesimerkki lyhyinä poissaoloina rakennusteollisuusyrityksestä, joissa poissaoloja oli keskimäärin 5,6 prosenttia eli 107 tuntia/vuosi. Tällöin kustannus on 1605 € työntekijä, ja jos yrityksessä on 100 työntekijää, on sen suorat sairauspoissaolojen kustannukset vuodessa 160 500 € (963 000 mk) . Lisäksi huomautetaan tuotantohäiriöiden (tuotantoketjun väliaikainen katkeaminen) ja poissaolojen aiheuttamien ylitöiden aiheuttamista epäsuorista kustannuksista.

Vaikka työpaikkakiusaamisen aiheuttamien poissaolojen ja siitä johdannaisena koituvien kulujen tarkkoja määriä ei voida antaa, niin jo nämä esimerkit osoittavat, että kyseessä on suuret ja laajat taloudelliset vaikutukset.

5.3 Työpaikkakiusaamisen olosuhdetekijöitä

Työpaikkakiusaamisen olosuhdetekijöitä voi lähestyä seuraavalla sivulla olevan Salinin (2000, 11) esittämän kuvion avulla (kuvio 5). Siinä olosuhdetekijät on jaettu niiden luonteen mukaan kolmeen lohkoon – laukaisevat, motivoivat ja mahdollistavat tekijät.

Kuviosta ilmenee, että *laukaisevia tekijöitä* leimaavin piirre on muutos. Lyhyenä selityksen voisi sanoa, että ihmisellä on taipumus kokea poikkeaminen totutusta ja tutusta uhkana - se herättää epävarmuutta (Salin 2000, 17-19; Viitala 2002, 88). Muutoksessa pelätään olosuhteiden jollain lailla huononevan.

Laukaisevat tekijät:

Uudelleen rakentuminen ja kriisit

(esim. alasajo, lisääntynyt sisäinen kilpailu ja stressi)

Muut organisationaaliset muutokset

(esim. valvonta- ja sanktiomekanismien delegointi)

Työryhmässä tapahtuvat muutokset

(esim. uudet työntekijät, uusi johtaja)

Työntekijöihin yksilöinä kohdistuvat muutokset

(esim. edut, ”erityisedut”)

Motivoivat tekijät:**Palkitsemisjärjestelmä ja odotetut edut** (esim. sabotaasin avulla saavat isommat kiitokset työstä tai parantuneet urakehitysmahdollisuudet)**Erityisen hyvin tai huonosti selviytyvät työoverit/alaiset** (esim. ”vapautuminen uhkista ja painolasteista”)**Mahdollistavat tekijät:****Havaittu vallan epätasapaino** (esim. hierarkkiset erot, uhrin ja kiusaajan ominaisuudet, uhanalainen asema, liian suuri henkilöstömäärä)**Todennäköisesti pienet seuraamukset** (esim. heikko johtajuus, suuret ja byrokraattiset organisaatiot)**Tyytymättömyys** (esim. heikko työkontrolli, rooliristiriidat, huono sosiaalinen ja ja kommunikaatioilmasto, jännittynyt ilmapiiri, ristiriitojen ratkaisulle vähän aikaa)

KUVIO 5. Mahdollistavat, motivoivat, ja kiusaamista laukaisevat työympäristötekijät, jotka selittävät työpaikkakiusaamista (Salin, 2000)

Motivoivat tekijät ovat laukaisevia monisyisempiä ja niihin voisi liittää hyvin yleisellä tasolla yksilön sisäiset prosessit ja hänen suhteensa ympäristöönsä. Esimerkiksi odotukset kyllä voidaan luoda ja herättää ulkopuolelta, mutta reaktiot niihin ovat subjektiivisia ja omassa mielessä koettuja, vaikka niihinkin voidaan ulkopuolelta vaikuttaa (mm. ryhmässä syntynyt/synnytetty yhteinen, jaettu reaktio). *Mahdollistavat tekijät* puolestaan voisi ehkä kuvata organisaation perusteisiin ja toiminnallisiin lohkoihin kuuluviksi, johdon vastuualueisiin sisältyviksi tekijöiksi. Asian voisi pukea myös siten, että mahdollistavat tekijät liittyvät organisatorisiin rakenteisiin (kamelin selkä), motivoivat tekijät liittyvät

yksilöön (kuormalaukut), ja laukaisevat tekijät sisältyvät työolosuhteisiin (se kuuluisa 'hiuskarva').

Tuoreessa suomalaistutkimuksessa Vartia (2003) on käyttänyt osiossa Työympäristö ja työyksikön ilmapiiri seuraava jakoa: työn luonne, työyksikön yhteiset kokoukset, ennakoitavat muutokset (anticipated), kommunikaatioilmasto, yleinen ilmapiiri, sosiaalisen ilmapiirin skaalaus, johtamisilmapiirin skaalaus sekä työtovereiden väkivaltaisuus. Tutkimukseen osallistui Suomen Kunnallisliiton jäsenistöön kuuluvia virkailijoita, vankilatoimistohenkilöstöä, muita vankilatyöntekijöitä sekä sairaalatyöntekijöitä.

Työolosuhteiden osalta tutkimus tuotti seuraavanlaiset tulokset. *Kiusattujen ryhmässä* vankilahenkilöstön tulokset osoittivat, että koettu kiusaaminen yhdistyi roolien häilyvyyteen (ambiguity), yksilön kontrollointiin (individual control) sekä johtamis- ja sosiaaliseen ilmastoon. Erityisesti näytti voimakas korrelaatio edellä mainittujen välillä laskevan variaabeleiden vaikutusta riippumattomina kiusaamisen ennustajina käytettäessä täysin mukautettua mallia (fully-adjusted model). Kuitenkin, kun mallin kaikki muutkin variaabelit oli mukautettu, vain huonon sosiaalisen ilmaston todennäköisyysaste kiusaamiselle säilyi muuttumattomana arvona. Kunnalliset työntekijät puolestaan kokivat kiusaamista organisaatioilmaston ja heidän mielipiteidensä hyväksytyksi tulemisen sekä ennakoitujen muutosten suhteen. Kunnallisella sektorilla vastaajat arvioivat kiusaamisen syyksi ensisijaisesti kateuden, sitten heikon esimiehen, kilpailun työn kehittymisestä ja kilpailun esimiehen suosiosta ja hyväksymisestä. Kiusaamisen vierestä todenneet, siis *tilanteen ulkopuolisina tarkkailijoina* olleet, yhdistivät vankilahenkilöstön joukossa kiusaamiseen työyksikön sosiaalisen ilmaston, organisaation johtamisilmaston sekä työtovereiden väkivaltaisuuden. Sosiaalinen ilmasto säilyi myös täällä merkitsevänä molemmissa jo edellä mainituissa tarkastelutavoissa sekä ja toisena vahvana tekijänä työtovereiden väkivaltaisuus. - Kunnallisissa työsuhteissa olevista kiusatut kokivat työpaikkansa yleisilmapiirin kuormittavana ja kilpailullisena jokaisen ajaessa omaa etuaan (42 %), kun tällaisia kokemuksia oli 21 prosentilla tarkkailijoista ja 10 prosentilla

heistä, jotka eivät olleet kokeneet olevansa kiusaamista sisältävässä organisaatiossa. Kiusaamisvapaata työpaikkaa kuvattiin vapautuneeksi ja miellyttäväksi (42 % ei-altistuneista), mutta vain 21 prosenttia tarkkailijoista ja 7 prosenttia uhreista koki työpaikkansa tällaisena. Tarkkailijat kokivat myös työyksikkönsä viestintäilmaston, asioihin vaikuttamismahdollisuuden, tiedonkulun sekä asenteet innovaatioihin huonompina kuin ei-altistuneet. (Vartia 2003, 41-53.)

Yleisnäkömänä tutkimustuloksia voisi tämän työn kannalta tiivistää seuraavasti. Tuloksista ilmeni, että työpaikkakiusaaminen koskettaa koko työyhteisöä. Niissä todetaan kiusattujen raportoineen tarkkailijoita ja ei-altistuneita enemmän kiusaamistoimintoja, tämä vastaa varmasti odotuksia. Kuitenkin kiusaaminen vaikutti myös tarkkailijoiden tuntemuksiin, joka erityisesti näkyi erona työtyytyväisyydessä ja yleensä stressin kokemisessa verrattuna vastaajiin, jotka eivät olleet joutuneet kohtaamaan kiusaamista missään roolissa. - Sukupuolten välillä ei ilmennyt juurikaan eroa kiusaamisen kokemisen määrässä, mutta miehet olivat naisia useammin kokeneet työolosuhteisiin tai työhön liittyvää kiusaamista: heitä ei oltu kutsuttu kokouksiin tai heille oli annettu töitä vähän tai ei ollenkaan.

Altistumisriski kiusaamiselle eri aloilla on vielä vaikea arviointikohde. Yleiskuvaa ilmiön laajuudesta antaa raportti (Hoel ym. 2001, 21), jossa eri tutkimustulosten laajan haitarin (3,5 – 26 %) pohjalta päädytään arvioon, että työssäkäyvistä ainakin 10 prosentin voidaan katsoa tulleen kiusatuksi lähiaikoina. Suomalaistutkimus kertoo noin 4 – 5 prosentin työvoimasta kokevan henkistä väkivaltaa; naiset ovat kohteena hieman miehiä useammin, yleistä se on ylempien toimihenkilöiden kohdalla, ja eniten sitä on julkisen sektorin terveys- ja sosiaalipalveluissa (Siiki 2002, 63).

Työpaikkakiusaaminen ja julkisyhteisöt on tutkimuksissa todettu olevan erityisaltis yhdistelmä. Syinä nähdään muiden muassa muutos johtamisjärjestelmissä tulosjohtamisen suuntaan, taloudellisten resurssien supistuminen ja siten jatkuvat säästötoimet kulukarsintoineen. Lisäksi henkilöstön

ikä rakenne vinoutuu: uusia työntekijöitä otetaan harvakseltaan ja väki vanhenee, lisääntyneestä työmäärästä on selvittävä samalla tai jopa entistä vähemmällä väkimäärällä. Tästä selvittää ylittöitä tekemällä ja ihmiset väsyvät ja oireilevat, mutta irtisanomispelon johdosta ei uskalleta hakeutua sairauslomalle. Organisaatioilta odotetaan ja vaaditaan taloudellista vastuuta ja tehokkuutta. Kaiken kruunaa julkisyhteisöjen imago turhan työn tekijänä, pelkkänä kustannuksena, ja siksi kuluja pyritään jatkuvasti karsimaan ja toiminta on jatkuvan tarkastelun ja arvostelun alainen. (Tasala 1997, 10-11.)

Joitakin aloja siis pidetään toisia riskialttiimpina, isoja yrityksiä todennäköisempinä kuin pieniä. Eri aloilta saadaan lisätietoa sitä mukaa kuin tutkimuksia tehdään, ja alakohtaiset tutkimukset tuonevat jatkossa tarkempaa valaistusta myös tähän tahoon. Yrityskoon osalta ei voi välttyä kysymykseltä, mikä on kiusaamisen raportoimis- ja tutkimusaste eri kokoluokissa. Esimerkiksi mikro- ja pk-yrityksissä saattaa moni tapaus jäädä vaietuksi pelon ja itsesuojelun johdosta. Kun kaikkineen työpaikkojen määrä on hyvin rajallinen ja määräaikaistenkin töiden saanti vaatii kovaa työtä, ei henkilöstö tai sen yksittäiset jäsenet välttämättä ole halukkaita kertomaan, mitä yrityksen sisällä tapahtuu. Tuloksena voi olla irtisanominen tai entistä vaikeampi tilanne työssä. Samalla mielessä voi olla pelko 'hankalan työntekijän' leimasta ja uuden työpaikan saannin vaikeutumisesta. Myös aiemmin mainittu viranomaisten huoli uuden lain tuntemattomuudesta pienissä yrityksissä voi osaltaan selittää mahdollista vaikenemista.

5.4 Sosiaalinen ilmasto ja työpaikkakiusaamisen purkaminen

Työpaikkakiusaamisen käsittely ja purkaminen ovat luonnollisesti aina yksilöllisiä ja vaativat tapauskohtaisen käsittelyn. Tähän tarkasteluun sisällytettävät tilanteen selvittämiseen liittyvät mallit ovat yleisellä tasolla,

arkielämässä toteutuvia joko sellaisenaan tai sovellettuna. Tavoite on luoda lyhyt yleissilmäys perusasioihin.

Sosiaalinen ilmasto näyttäisi siis olevan keskiössä työolosuhteiden ja työpaikkakiusaamisen yhteyksien tarkastelussa. Se muodostuu sosiaalisesta tuesta (esimies/-miehet ja työtoverit) ja työilmapiiristä (vapautuneisuus, avoimuus, yhteinen tavoite). Sosiaalisen prosessin tyyppisiä ovat sosiaalinen tuki, sosiaalisiin suhteisiin liittyvät vaatimukset ja konfliktit sekä sosiaaliset säännöt tai kontrolli (sosiaalisten suhteiden laatu). Sosiaaliseen kontrolliin liittyy esimerkiksi se, millä epävirallisilla keinoilla tai menetelmillä voi pyrkiä vaikuttamaan sekä työhön liittyviin että omia etuja koskeviin asioihin. Sosiaaliseen tukeen taas sisältyy mahdollisuus keskustella, kokemus arvostuksesta tai sellainen avunsaanti, joka lisää hyvinvointia ja auttaa sujuvampaan työskentelyyn. Se tarkoittaa henkistä tukea, tietoa, arvostusta, kuuntelua, luottamusta, palautetta. Vaikka esimiehen tuki on tärkeä ja esimiehiltä saadaan paljon tukea, niin eniten sitä saadaan työtovereilta. Käsitteenä sosiaalinen ilmasto on tutkittavissa sekä rakenteena että prosessina. Rakenne muodostuu sosiaalisesta integroitumisesta eli sosiaalisten suhteiden olemassaolosta ja määrästä. (House, Umberson & Landis 1988; Vartia & Perkkä-Jortikka 1994; Pfeffer 1997; Nakari 2003; Riikonen ym. 2003.)

Toisilta vuorovaikutuksessa saatu sosiaalinen tuki on emotionaalista ja toimii puskurina stressiä ja paineita vastaan. Ihmisen kokemus mahdollisuudesta saada sosiaalista tukea vaikuttaa oleellisesti hänen selviytymiseensä stressitilanteessa, joihin kiusaaminen kiistatta lukeutuu. Sosiaalisen tuen määrittelyssä myös Vartia (1994, 197) on käyttänyt Housen neljää pääryhmää eli henkinen tuki, arviointituki, tietotuki ja apu. Näiden painotus ja käyttö riippuvat tilanteesta (esimerkiksi perehdytys, työssä kehittyminen), mutta usein jo pelkkä tieto ja kokemus niiden olemassaolosta ja saamisesta synnyttävät ja ylläpitävät turvallisuuden tunnetta.

Kiusaamisen syyt voidaan jäsentää esimerkiksi seuraavalla jaolla neljään lohkoon (Opas kiusaamisen... 1998, 16): 1. työorganisaatio ja työympäristö (työ, työolot, työjärjestelyt, töiden organisointi, tiedonkulku, kulttuuri ja toimintatavat),

2. ryhmän sosiaalinen yhteenkuuluvuus (ryhmän toiminta ja sen häiriöt), 3. johtamistapa, ja 4. asianosaisten moraali (yksilölliset ominaisuudet, persoonallisuuden piirteet, yksilölliset pyrkimykset ja toimintatavat).

Työpaikkakiusaamisen kielteisistä vaikutuksista huolimatta selvittämättä jääviä tilanteita lienee huomattava määrä, mikä jää arvailuksi raportoimattomuuden ja ilmitulemattomuuden johdosta. Yksi syy siihen, että selvittäminen saattaa jäädä tekemättä on se, että usein puuttuu yhteinen foorumi käsitellä asiaa eikä välttämättä edes tajuta, että selvittäminen olisi tehtävä yhdessä. Silloin kun luovutaan yhteisistä istunnoista, siirtyy asioiden käsittely täysin epävirallisen organisaation käsiin. Tämä tarkoittaa käytännössä selän takana puhumista ja klikkiytymistä. Toinen ilmentymä saattaa olla asian pulahtaminen pintaan pikkujouluissa tai muissa tilaisuuksissa, jotka eivät millään muotoa sovi tällaisten asioiden käsittelyyn eivätkä palvele selvittämisen tarkoitusta. Tilanne työpaikassa saattaa päätyä ongelmien henkilöitymiseen ja asioiden sijasta ryhdytään ruotimaan henkilöitä ja ratkaisuun pyrkimisen sekä itsekritiikin sijasta ajaututaan toisten syyttelyyn. Ongelman tarkastelu työ- ja tilanelähtökohdista vaatii enemmän työtä ja laajempaa näkökulmaa, pitäytymistä asiassa. Tilanteen kuumetessa tämä käy usein vaikeaksi. (Järvinen 2001, 128-143.)

Perusta tilanteen selvittämiseksi on kiusaamisesta ilmoittaminen. Ohje ”Mitä nopeammin asiaan puututaan, sitä todennäköisemmin jotain voidaan tehdä” (Erto 6/2002, 6) on ammattiyhdistys-lakimiehen käytännön neuvo kiusaamistilanteen kokeville.

Tilanteen ratkaisun lähtökohta on kiusaamisen syiden tiedostaminen ja tilanteeseen puuttuminen tarvittavin toimenpitein ja yhteisten pelisääntöjen luominen ja noudattaminen. Keskeisimpiä asioita tässä on ensinnäkin se, että pelisäännöt koskevat koko henkilöstöä. Keskeistä on niin ikään kiusaamisen määrittäminen ja sen nimeäminen kielletyksi toiminnaksi, pelisäännöistä ja kiusatun valitusoikeudesta tiedottaminen, johdon ja henkilöstön vastuuhenkilöiden pätevyyden kehittäminen, työnantajan

väliintulovelvollisuuden määrittäminen, rangaistusten määrittäminen ja noudattaminen, puolueettoman selvitysmenettelyn luominen sekä päätös pelisääntöjen tarkistamismenettelystä. (Opas kiusaamisen... 1998, 29–32.) Esimerkkinä sovittelusta opas (33) tarjoaa Leymannin vaihemallin (kuvio 6).

Vaihe 1
Toimeksianto: Kukin osapuoli antaa sovittelijalle toimintavaltuudet. Sovittelijan kokemus on otettava huomioon.
Vaihe 2
Koulutustilaisuus: Työpaikalla järjestetään tilaisuus, jossa selvitetään kiusaamisen perusasiat.
Vaihe 3
Tapauksen kuvaaminen: Kuvaamisella saadaan tärkeää tietoa tapahtuneesta kiusaamisesta. Tässä vaiheessa käsitellään sosiaalista käyttäytymistä. Tavoitteena on selkiyttää tapahtumien kulku ja ehkäistä eripuraisuutta.
Vaihe 4
Varsinainen sovittelu: Sovittelu aloitetaan auttamalla uhria palaamaan takaisin työelämään. Ammatillinen kuntoutus voi alkaa vasta, kun asianosaiset ovat selvillä siitä, mitä työelämässä haluavat.

KUVIO 6. Leymannin vaihemalli sovittelulle. (Opas kiusaamisen... 1998, 33.)

Malli lähtee liikkeelle toimeksiannosta, jossa jokainen osapuoli ilmaisee suostumuksensa asian käsittelyyn ja hyväksyntänsä asiaa käsittelemään ryhtyvistä henkilöstä. Toimintavaltuuksien antamisen yhteydessä sovitaan toiminnan raamit. Toinen vaihe sisältää työpaikalla järjestettävän koulutustilaisuuden, jossa käydään läpi kiusaamiseen liittyvät perusasiat. Näin kaikki osallistujat saavat samanaikaisesti saman tiedon. Kolmannessa vaiheessa kerätään tietoa ja kuvaa tapahtuneesta, käsitellään sosiaalista käyttäytymistä. Tavoitteina on saada selko tapahtumien kulusta ja eripurauksen ehkäisy. Vasta viimeisessä vaiheessa on vuorossa

varsinainen sovittelu, joka alkaa uhrin auttamisella työhön paluussa. Muihin kuntoutustoimiin ryhdytään vasta asianosaisten selvitettyä itselleen, mitä he työelämässä haluavat.

Malli vaikuttaisi sisältävän ainakin yhden oletuksen, joka ei aina tilanteiden tullen toteudu; nimittäin, että organisaatio olisi niin suuri, että se voi tarjota tai hankkia käytettäväksi tilanteen - jopa organisaation - ulkopuolisia resursseja. Vaikka nykyään ammattiapua on runsaasti tarjolla, voivat yrityksen taloudelliset ja/tai toiminnalliset resurssit asettaa esteitä sen käytölle. Tähän kriittinen lukija huomauttaneen resurssipulan olevan aina olemassa ja että kysymys on perimmiltään priorisoinnista. Totta, mutta totta on myös se työ- ja yrityselämän arkitodellisuus, jossa esimerkiksi viiden ihmisen yrityksessä mallin tyyppisten toimenpiteiden käynnistäminen kiusaamistapauksessa saattaa jäädä puolitiehen, jos ei perin kokonaan toteuttamattakin pelkästään riittämättömien resurssien takia. Tällä kommentilla halutaan herättää ajatuksia myös vaikeuksien näkökulmasta..

Malli on malli, ei ohjesääntö, ja se on sovellettavissa aina tarpeen mukaan. Se tarjoaa viitoituksen kiusaamisen aiheuttaman tilanteen purkuun. Se on yksinkertainen ja selkeä rakenteeltaan, jotta prosessi olisi toteutettavissa napakasti. Sen avulla voi myös välttää käsittelyn ryöstäytymisen asiaankuulumattomille alueille, jolloin varsinainen asia saattaisi hukkuu. Malli kattaa tarvittavat osat ja vaiheet: luottamus toimijaan, tiedon jakaminen, yhteisesti jaettu tavoite työskennellä ratkaisun löytämiseksi sekä uuden vaiheen alkuunsaattaminen. On tärkeää, että prosessi ei jää selon saamisen asteelle vaan sitä jatketaan uuden vaiheen aloitukseen asti. Mallista puuttuu seuranta, joka varmaan puolustaa paikkaansa sekä tilanteen seurannan kannalta, mutta myös osoittamaan koko henkilöstölle jo sovittelun aikana, että kyseessä ei ole irrallinen toiminto.

Ulkopuolista, taustaltaan kaikkiin nähden neutraalia selvittäjää tai sovittelijaa pidetään suotavimpana. Jos tämä ei ole mahdollista, on yritettävä yrityksen sisältä löytää henkilö, johon osapuolet voivat kokea luottavansa niin paljon, että hänellä on todelliset mahdollisuudet toimia ja saada tulosta aikaan. Jos

sovittelijaa kohtaan koetaan tai syntyy epäluottamusta, ovat onnistumisen mahdollisuudet laihat tai jopa olemattomat. Tuloksena saattaa tuolloin olla vain entistä vaikeampi tilanne. Vähättelettä mitään epäonnistumisen syytä voisi esittää, että luottamuksessa epäonnistuminen olisi epäonnistumisen sattuessa vakavampaa kuin sen johtuminen sovittelijan kesken loppuvista taidoista, joihin on helpommin löydettävissä apua tai taitavampi sovittelija.

Työyhteisön ongelmatilanteiden vetäjää haettaessa on hänen onnistumisen mahdollisuuksiaan hyvä punnita neljän roolin suhteen: 1) ristiriidan ratkaisija, 2) sovittelija, 3) osapuolten välisen ratkaisun edistäjä, sekä 4) ulkopuolinen tarkkailija, arvioija tai kuuntelija. Roolit eivät luonnollisestikaan esiinny puhtaina ja selvästi toisistaan eroteltavina, mutta tehtävän suorittajan tulee kuitenkin kyetä niissä kaikissa toimimaan. (Gröndahl, Kanerva, Knuuttila, Kunnas & Parvikko 2002.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TEHTÄVÄNASETTELU

6.1 Tutkimustehtävät ja lähtökohdat

Tämän tutkimuksen aiheena oli työpaikkakiusaaminen. Sen tarkoituksena oli etsiä organisatorisia olosuhdetekijöitä, jotka tekevät ihmisestä kiusaajan tai jotka motivoivat tai edesauttavat kiusaamisen syntymistä. Tutkimus kohdistettiin etsimään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä tekijät ja/tai olosuhteet organisaatiossa altistivat kiusaamiselle?
2. Mitkä tekijät ja/tai olosuhteet johtamisessa altistivat kiusaamiselle?
3. Mikä oli kiusaamistilanteen hahmo, miten työyhteisö reagoi tilanteeseen?

Kolmanteen kohtaan sisältyi myös tutkimukseen osallistuneiden ehdotukset siitä, miten heidän mielestään kiusaamistilanteen voisi ehkäistä tai ratkaista.

Työpaikkakiusaamisen tutkimus kohdistui ensi vaiheissaan kiusaamiseen tapahtumana, kiusattuun ja kiusaajaan. Sitten on siirrytty etsimään ja tutkimaan kiusaamista synnyttäviä ja mahdollistavia tekijöitä. Tämä tutkimus perustui kiinnostukseen nähdä, löytyisikö jotain sellaista tietoa, jonka avulla organisaatiot voisivat ennakoida ja minimoida kiusaamisriskiä omassa toiminnassaan ja siten parantaa ja varmentaa toimintansa ja työskentelynsä laatua myös tässä suhteessa.

Teoriaosan tehtävänä on ollut valottaa työpaikkakiusaamiseen läheisesti yhteydessä olevia elementtejä, kuvata kiusaamisen merkitystä sen kaikilla tasoilla ja tuoda esille tuoreinta tähän mennessä jo saatua tutkimustietoa. Tutkimukseen saatu aineisto (kirjoitukset ja haastattelut) työstettiin käyttäen perusjakoa

organisaatioon liittyvät, yrityksen johtamiseen liittyvät sekä kiusaamiseen ja työyhteisöön liittyvät tekijät.

Kiusaamista ei jaoteltu fyysiseen tai henkiseen väkivaltaan kahdesta syystä: 1) fyysinen väkivalta on aina myös henkistä väkivaltaa ja siten jo sisältyy työpaikkakiusaamiseen, ja 2) aineisto ei sisältänyt fyysistä väkivaltaa lainkaan. Seuraavassa on määritelty tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet siten kuin niitä on käytetty tulosten jäsentelyssä ja käsittelyssä.

Organisaatio luo puitteet työympäristölle, johon kuuluvat kaikki ne sekä fyysiset että henkiset elementit, joiden puitteissa ja avulla työtehtäviä hoidetaan. Niihin lukeutuvat näin ollen itse työ, konkreettiset työtilat ja työolot, työjärjestelyt ja töiden organisointi, organisaatio, organisaatiokulttuuri ja arvot ja toimintatavat sekä organisaatiossa toimiva tiedonkulku. Näiden yhteisenä tuotoksena syntyy kullekin organisaatiolle ominainen organisaatioilmasto.

Johtamisjärjestelmä on se rakenne, jonka avulla organisaatio rakentautuu toimivaksi työyhteisöksi ja pyrkii tuottamaan tavoitteidensa mukaisia tuotteita/palveluita. Johtamisjärjestelmä sisältää sekä asioiden että ihmisten johtamisen, työyhteisön organisatorisen rakenteen tehtävävastuin ja –valtuuksin sekä organisaation noudattaman politiikan sekä henkilöstöön että muihin sidosryhmiin nähden. Näistä muodostuu organisaatiossa vallitseva johtamisilmasto.

Kiusaaminen on kielteistä käyttäytymistä ja toimintaa yksilöä tai useampia yksilöitä tai ryhmää kohtaan, jotka usein kokevat olevansa suojattomia sen edessä ja kyvyttömiä puolustautumaan. Tällainen käyttäytyminen tai toiminta on luettavissa kiusaamiseksi silloin, kun se on jatkuvaa, toistuvaa, pitkäkestoista ja tarkoituksellisesti toteutettua. Kiusaamisen mahdollistuminen ja työyhteisön reaktiot siihen ilmentävät organisaatio- ja johtamisilmaston lisäksi myös työyhteisön sosiaalista ilmasto.

6.2 Aineiston keruu ja saadut vastaukset

Osallistujien suhteen tavoitteita olivat toimialallinen kattavuus ja 'maan hiljaisten' tavoittaminen. Aineistoa pyrittiin aluksi hankkimaan vain vapaamuotoisina kirjoituksina ja aiheen ajankohtaisuuden johdosta odotuksia riittävästä tutkimusmateriaalista pidettiin oikeutettuina. Kun näytti, että kirjoituksia ei tule riittävästi, päätettiin ryhtyä hankkimaan myös haastatteluja – jospa ihmisistä olisi helpompaa puhua kuin kirjoittaa. Tavoite oli 10 – 15 haastattelua. Jos kirjoituksia tulisikin riittävästi, olisivat haastattelut käyttökelpoista lisämateriaalia.

Aineisto sisälsi kaikkiaan kolmetoista tapausta. Näistä kaksi kuvausta oli niin yleisellä tasolla, että ne jäivät lähinnä tukimateriaaliksi. Varsinaisessa aineistossa kuusi tapausta kuului menneeseen aikaan ja viidessä tilanne oli kertomisen aikana vielä päällä. Menneiden tapausten aikaperspektiivin vaihtelu oli suuri: tuoreimmasta oli vain noin puoli vuotta, kun vanhimmista oli jo lähes neljäkymmentä vuotta.

Tapaukset olivat sekä julkisen sektorin että yksityiseltä puolelta, tuotanto- ja palvelutoimialoilta. Kohdeorganisaatioiden koko vaihteli mikroyrityksestä (enintään 5 henkilöä) pk-yritysluokkaan (enintään 250 henkilöä). Organisaatio saattoi olla myös ison yrityksen yksikkö, jolloin sitä käsiteltiin itsenäisenä organisaationa.

Kahdelta osallistuneelta tuli kaksi erillistä organisaatiokokemusta, jotka jatkossa on merkitty seuraavasti: T1 = ensin kerrottu ja samalla vanhempi tapaus, ja T2 = toisena kerrottu ja tuorempi tapaus. Yhteenvetona määristä voidaan siten todeta, että tutkimukseen osallistui yksitoista vastaajaa ja tapauskuvauksia tuli kolmestatoista organisaatiosta (n=13).

6.2.1 Kirjallinen aineisto

Ensimmäisessä vaiheessa *kirjallinen aineisto* oli ainoa ajateltu aineistotyyppi, ja tavoitteena oli saada 30 – 50 kirjoitusta sekä miehiltä että naisilta. Kontaktimedian valinta kohdistui ammattiyhdistyslehtiin, erityisesti kiinnitettiin huomiota alalliseen kattavuuteen (SAK, Toimihenkilöunioni, Tehy). Valintakriteereitä olivat lehden levikki (riittävän laaja jakelu kirjoittajapotentiaalin tavoittamiseksi), jäsenkunnan rakenne (mahdollisimman monipuolinen jäsenkunta sukupuolten, koulutuspohjan sekä tehtävä- ja organisaatioaseman suhteen), ja lehden ilmestymisaikataulu (kesälomakausi edessä). Medialta haluttiin riittävää kattavuutta tutkimuksellisesti mielekkään aineistomäärän saavuttamiseksi, mutta samalla haluttiin välttää liian suurta aineistomäärää pro gradu –tutkielmassa hyödynnettäväksi.

Kirjoituspyyntö (liite 1) julkaistiin Toimihenkilöunionin lehdessä Pro 5/03, joka jaettiin jäsenistölle toukokuun puolivälissä. Lehden painosmäärä on 130 000 kappaletta. Kirjoitukset pyydettiin lähettämään joko postitse tai sähköpostitse 7.7.2003 mennessä. Pituudeksi toivottiin 5–10 sivua, jotta saataisiin riittävä kuvaus ja samalla sivumäärä rajaisi kirjoittajan pitäytymään tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisessa sisällössä.

Kaikkiaan kirjoituksia saatiin kuusi kappaletta. Pro-lehden ilmoitus tuotti kolme kirjoitusta, loput saatiin viidakkorummun avulla. Kaksi tuli kirjeenä ja neljä sähköpostina.

Kirjoitusten tullessa sivumäärällinen tavoite osoittautui toimivaksi. Kirjoitukset olivat rakenteeltaan hyvin loogisia ja jäsenneltyjä. Ne sisälsivät kuvauksen organisaation rakenteesta, sen toiminnasta sekä teknisesti että henkisesti, hierarkioista ja muista pyydettyihin tietoihin liittyvistä asioista. Kirjoitukset olivat hyvin asiallisia siitä huolimatta, että niissä kerrottiin myös syvästä pettymyksestä ja koetuista loukkauksista ja kiusaamisen aiheuttamista terveydellisistä ongelmista. Vaikka kirvely oli jäljellä, oli asiaan tartuttu asiana.

6.2.2 Haastatteluaineisto

Haastateltavia tavoiteltiin sekä viidakkorummun että kesäkuun alussa eräälle ammatillisen yhdistyksen aluejaostolle lähetetyn jäsenkirjeen (liite 2) avulla. Kasvokkain tapahtuvassa tilanteessa käytettiin tavallista magnetofonia ja puhelinhaastattelussa nauhoitusadapteriin yhdistettävää sanelinta.

Haastattelun sisältörunko hahmoteltiin siten, että haastateltava kertoo vapaasti ja haastattelija huolehtii käsittelyn pysymisestä tutkimuksen kohteena olevassa tarkastelukulmassa. Sisältörungon rakenne muodostui seuraavanlaiseksi:

- perustiedot vastaajasta ja kohdeorganisaatiosta
- pyydetään kuvailemaan olosuhteita, joissa kiusaaminen tapahtui / tapahtuu. Tämän osan aikana tulevat muutkin organisatoriset yms. asiat esille ja siinä voi tarpeen tullen pyytää tarkentamaan.
- kysytään ratkesiko tilanne ja millä keinoilla - ja jos ratkesi, olisiko vastaajalla ajatuksissa muita mahdollisia ratkaisumalleja / -toimia
- jos ei ratkennut, niin minkälaisilla rakenteellisilla ratkaisuilla vastaajan mielestä kiusaamista olisi voitu estää tai ainakin vähentää

Haastattelun sopivaksi kestoksi ajateltiin noin tunti, enintään puolitoista tuntia. Siinä ajassa ehtii hyvin kertoa oleelliset asiat. Lisäksi ajankäytöstä sopiminen samalla kun haastattelustakin auttoi haastateltavaa jo ennakkoon harkitsemaan, mikä hänestä olisi asiaankuuluvaa ja oleellista kerrottavaa. Näillä toimenpiteillä pyrittiin välttämään haastattelun ja kertomisen joutuminen sivuraiteille.

Kaikkiaan haastatteluja tehtiin viisi, joista kaksi kasvokkain ja kolme puhelimesta. Myös haastatteluille ajatellut toteutusraamit osoittautuivat

toimiviksi ja aineiston sisältötavoitetta palvelevaksi. Haastattelu, joka sisälsi kaksi tapausta, kesti ensimmäisen tapauksen osalta noin tunnin ja toisen alle tunnin.

Haastatteluissa käytiin heti alussa vielä läpi tutkimuksen tarkoitus ja haastattelun tavoite sopivan tunnelman synnyttämiseksi ja asian käsittelyn helpottamiseksi. Tämä auttoi haastateltavan alkuun ja haastattelijan tehtäväksi jäi vain ohjailta asiassa pysymisessä ja etenemisessä. Haastateltavat olivat kerran asiaan ryhtytyään hyvin motivoituneita kertomaan kokemuksiaan. Haastattelujen ja kirjallisten aineistojen välillä oli yksi selvä ero: haastatteluissa kerrottiin paljon enemmän kiusaamisesta tapahtumana ja kuvailtiin kiusaajia henkilöinä.

Oli hyvin koskettavaa, kun haastattelun lopussa haastateltava toisensa jälkeen jollakin tavalla toi esiin hyvän olonsa uskaltauduttuaan haastateltavaksi ja saatuaan purettua pahan kokemuksensa sekä ilmaisi mielihyvänsä siitä, että sai samalla auttaa tutkimuksen tekijää omalla panoksellaan. Jokainen oli selvästi väsynyt haastattelun lopussa, mutta silti vielä itse tarjoutui vastaamaan mahdollisiin lisäkysymyksiin joko heti siinä tilanteessa tai myöhemmin, ”jos haluat tarkentaa vielä jotain, niin soita vain”.

6.2.3 Aineistohankinnan vaikeuden syitä

Tutkimusmateriaalin saanti osoittautui varsin työlääksi ja vaikeaksi tehtäväksi. Pro-lehden laajasta levikistä ja ammatillisen yhdistyksen kohdennetusta lähestymisestä huolimatta tehokkain kanava oli viidakkorumpu. Tähän arvioidaan olevan lähinnä kolme syytä: ajoitus, aiheen arkaluontoisuus ja oman kokemuksen arvon vähättely.

Aineistopyyntö ajoittui kesälomakauden alkuhetkiin, jolloin osa lukijoista oli jo lomalla tai jäämässä lomalle. Ihmiset eivät ehkä nähneet pyyntöä ajoissa ehtiäkseen toimia pyydetyissä raameissa: ”... *Myöhästyin antamastasi aikamäärästä. Löysin nimittäin Pro toimihenkilöunioni -lehden mieheni sisaren (eläkkeellä) jätekasasta.*” (Vast. 10, ~50). Voi myös olla, että loman kynnyksellä

tai lomalla tai yleensäkin on mieluummin aktiivisesti pyritty unohtamaan työhön liittyvät, ja erityisesti ikävät, asiat. Tämä todentui erään vastaajien viesteissä seuraavasti: *”Tämä teksti ei ehkä ollut sitä mitä odotit minulta, mutta en halua mennä konkreettisiin tilanteisiin jo ihan oman hyvän olon takia,...”*, (Vast. 11, 59) sekä *”Tänään just mietin näit vanhoi ja menin näitä vanhoi asioita läpi, niin tuntuu niin karmeelle ne ajat sil taval, että ei näitä enää kehtaa kaivella, nyt mennään eteenpäin ja uus elämänvaihe.”* (Vast. 6, 54). Yksi henkilö, joka oli ilmoittanut kirjoittavansa, perui myöhemmin osallistumisensa. Hän totesi, että ei kestä palata enää niihin aikoihin ja tapahtumiin, kun on vuoden verran sairaslomalla oltuaan vasta vähitellen alkamassa toipua.

Toisekseen alttiutta kertoa on voinut laskea pyyntö antaa tutkijalle lähettäjätiedot. Vaikka vastausten luottamuksellisuutta ja anonymiteetin säilymistä korostettiin, ilmitulo saattoi pelottaa. Tähän viittasi useamman henkilön kommentti ’nimimerkillä kirjoittaminen olisi voitu kokea turvallisemmaksi’. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tehtiin kuitenkin tietoinen valinta pyytää kirjoitukset lähettäjätiedoin, jotta tarvittaessa voitaisiin pyytää tarkennuksia tai lisätietoja. Tuolloin pidettiin mahdollisena, jopa todennäköisenä, runsasta tutkimusmateriaalia – kirjattakoon tämä ensimmäiseksi konkreettiseksi ilmentymäksi ennakkokäsitysten ja uskomusten sekä todellisuuden välisestä ristiriidasta!

Kolmas selitys saattaisi olla ajatus ’tämä on vaan tämmöinen’. Tämä asia tuli esille joka kerta, kun vastaaja ja tutkimuksen tekijä olivat yhteyksissä – silti vastaaja oli aina asiansa ja kokemuksensa kanssa tosissaan ja pyrki esityksessään järjestelmälliseen ja asialliseen kuvaukseen. Tutkijalle syntyi vaikutelma, että kyseessä oli vastaajan arka asennoituminen sekä omaan arvoonsa tutkimustiedon antajana että siihen, miten tutkija arvostaisi hänen kokemaansa tapausta.

Tutkimusaineisto kertyi 30.5. – 28.8.2003 välisenä aikana.

6.3 Vastaajien profilointi

Vastaajien ja vastausten profilointi käsitellään hyvin yleisellä tasolla vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi. Tämän perusteluna ovat sekä tutkimuseettiset syyt että tutkimustehtävä ja sen asettelu. Osallistuneiden ja heidän tapauskuvaustensa kohdeorganisaatioiden lukumäärän ollessa näin pieni haluttiin välttää kaikki tunnistusmahdollisuudet rajaamalla profilointi vain tutkimuksen arvioinnin ja ymmärtämisen kannalta merkityksellisiin tietoihin. Lisäksi vastaajien tarkemman profiloinnin sijasta paneutuminen aineistosta esiin nouseviin teemoihin palveli paremmin tutkimustavoitetta eli työpaikkakiusaamisen ilmenemiseen vaikuttavien organisatoristen tekijöiden kartoittamista.

Tutkimukseen osallistui kaiken kaikkiaan kaksitoista henkilöä, joista yhden antama haastattelu jouduttiin äänityksen epäonnistumisen johdosta hylkäämään kokonaan. Näin ollen tutkimusaineiston tuottamiseen osallistui yksitoista henkilöä (n=11), joista kahdella oli kuvattavana kaksi erilaista tapausta.

Yksi vastaaja oli mies ja muut naisia; vastaajat olivat eri puolilta maata. Nuorin oli 22 ja vanhin yli 60 vuotta: kuusi vastaajaa oli 50 vuotta tai sitä vanhempi ja neljä oli 30 – 49 -vuotiaita. Vastaajien voi siten sanoa olleen aikuisia, valtaosaltaan keski-ikäni eri vaiheissa. Kaksi vastaajaa oli eläkkeellä, heistä toinen sairaseläkkeellä. Kahdeksan vastaajaa oli työssä ja yksi oli opiskelija.

Kolmella vastaajalla oli akateeminen loppututkinto, kahdella opistotasoinen koulutus ja opiskelijalla oli meneillään ammattikorkeakoulututkinto. Viisi oli kansakoulu-/peruskoulupohjalta kartuttanut osaamistaan työkokemuksella ja työhön liittyvällä ammatillisella koulutuksella.

Vastaajista viisi oli kiusattuja itse, kuusi vastaajaa kuvaili tapausta sivustaseuraajan silmin. Jokainen ilmaisi ahdistuksen tunteita.

6.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimustehtävän ja tehtäväasettelun johdosta tutkimusmenetelmää lähdettiin valitsemaan laadullisista menetelmistä; osallistuvista, ei ulkoa tarkkailevista.

Tutkimuksessa haluttiin välttää minkäänlaisten vastausehdotusten antamista vastaajan käyttöön. Päinvastoin, haluttiin nimenomaan tavoittaa ja saada vastaajan näkemys ja kuvaus olosuhteista, joissa kiusaaminen oli toteutunut tai toteutui.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin tekstiaineisto ja käsittelyn perustaksi grounded theory, 'aineistoon pohjautuva teoria' tai 'ankkuroitu teoria'. Sen ydin on teoriapainotteisuus: tutkimukselle ei ole valmista teoriaa, vaan se kehittyy tutkimuksen aikana induktiivisesti aineiston ja tutkijan vuorovaikutuksessa. Tämä vaatii tutkijalta herkkyyttä ja todellista pyrkimystä vapautua ennakoasenteista ja odotuksista, jotta hän pystyy kohtaamaan aineistonsa avoimena sen tarjoamalle teorialle. Teoriaa käytetään selittämään käyttäytymistä tai ilmiötä, ei vain kuvaamaan. (Glaser 2001, Hirsjärvi & Hurme 2001.)

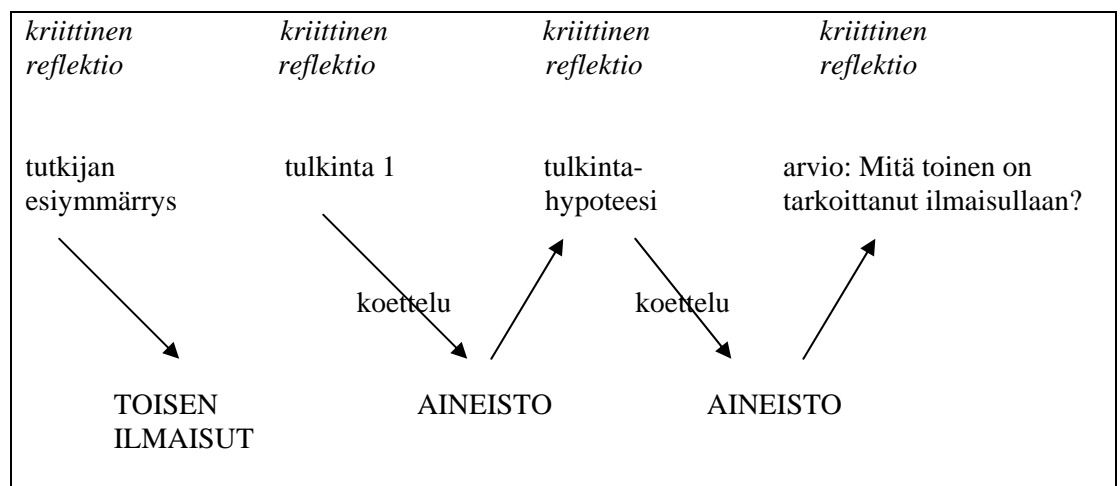
Aineisto saatiin vapaamuotoisina kirjoituksina ja puolistrukturoituina teemahaastatteluiluina. Teemahaastattelun rakenne on puolistrukturoitu ja sen keskeinen ominaispiirre on, että vaikka aihepiirit on määrätty etukäteen, niin sen tarkka muoto ja järjestys ei. Kun fenomenologinen tutkimus tavoittelee tutkittavan kokemusta, niin tätä tavoitetta palvelee tunnelmaltaan keskustelunomainen haastattelutilanne, avoin ja luonnollinen. Yksi tekijä nousee yli muiden tutkimuksen onnistumisen kannalta: kieli. Haastattelijan on syytä huolella valita ja sopeuttaa käyttämänsä kieli haastateltavan ja tutkimustavoitteen mukaan: vapauttaa haastateltava kertomaan tutkimukselle tärkeitä tietoja. (Eskola & Vastamäki 2001; Hirsjärvi & Hurme 2001; Laine 2001.) Nämä haastattelut tehtiin murretta käyttäen.

Tutkimusmenetelmä ja aineiston käsittely edellyttivät asettautumista ja avautumista vastaajan antamaan tapauskuvaukseen. Kyseessä oli fenomenologinen lähestymistapa, joka etenee yksityisestä yleiseen toisen asteen tulkintana ja vaatii onnistuakseen sen keskeisten ominaisuuksien oivaltamisen ja sisäistämisen. Tutkimuskohteen ollessa ihmisen suhde omaan todellisuuteensa on tutkijalla oltava itseymmärrys, jotta hänen on mahdollista avautua aineistonsa ymmärtämiseen. Tuo suhde intentionaalisuudessaan sisältää sen, että kaikella on merkitys ja sen mukaan kaikki kokemukset rakentuvat. Lähtökohta on, että

merkitykset ovat yhteisöllisiä ja opitaan kasvuympäristössä, ja siten ne yksilökokemuksista huolimatta kuvastavat myös jotain yleistä. (Coffey & Atkinson 1996; Eskola & Suoranta 1998; Laine 2001.) Kieli ja sen sisältämät merkitykset vaativat pohdintaa erityisesti kirjoituksissa, sillä haastatteluissa pystyi heti tarkentamaan kuvausta ja samanaikaisesti saattoi havainnoida äänellisiä keinoja ja kasvokkain vielä ilmeitä ja eleitä. Eri murrealueilla jatkuvasti haastatellen työskentelevänä tuli tunne, että yhteinen kieli tavoitettiin. Tutkija koki hyvin tärkeäksi huolellisesti paneutua kuvattuihin ilmiöihin ja asettautua olosuhteisiin ja siten laajentaa näkökulmaansa kuhunkin tapaukseen erikseen ja sittemmin niiden muodostamaan kokonaisuuteen. Rohkeutta lisäsi se, että vastaajien ja tutkijan ollessa suomalaisia heidän voidaan yleisesti sanoa kasvaneen ja eläneen samassa kulttuuri-ilmastossa.

Jokaiseen tutkimukseen liittyy vaatimus eettisyydestä. Fenomenologisluonteinen teemahaastattelu liikkui hyvin herkällä ja intiimillä alueella ja eettiset näkökohdat oli pidettävä mielessä koko tutkimusprosessin ajan. On pidettävä vaari tutkimuksen tarkoituksesta, pohdittava sen oikeutusta. Haastattelua pyydetessä on annettava niin kattava tieto tutkimuksesta, että vastaaja pystyy tosipohjaisesti arvioimaan osallistumishalunsa. Lisäksi tutkijan ja tutkittavan välillä ei saa olla sellaista riippuvuussuhdetta, joka vaikuttaa esimerkiksi tietojen antamiseen (pelko, hyödyn tavoittelu tai jokin muu). Luottamuksellisuus ja anonymiteetti koskevat koko prosessia, sen jokaista vaihetta ja tiedon käsittelijää. Tämän varmistamiseksi vastaajat voidaan tuloksissa numeroida. Stressaavissa ja emotionaalisesti herkissä teemoissa liikuttaessa on tarkoin pohdittava rajaa haastattelun ja terapian välillä. (Gall, Borg & Gall 1996; Eskola & Suoranta 1998; Hirsjärvi & Hurme 2001.) Tutkimuksen osallistujista osa oli aivan vieraita ihmisiä, osa tuttuja, mutta ei läheisiä. Tuttuus selvästi toimi etuna aiheen arkuudessa ja tutkijaa kohtaan osoitetussa luottamuksessa, silti ei oltu liian tuttuja ja käsittely sujui asiallisissa tunnelmissa. Tutkija oli ainoa tietoja käsitellyt henkilö ja hän näki oleellisen tärkeäksi vastaajien numeroinnin anonymiteetin turvaamiseksi.

Koska tavoitteena oli tehdä löytöjä, nähtiin tärkeäksi tutkijan ja aineiston välinen vuorovaikutus, dialogi. Hermeneuttinen kehä eli dialogi tutkimusaineiston ja tutkijan kesken edellyttää avautumista aineistolle, sen ymmärtämistä ja tulkintaa. Tavoite on dialogin aikana mahdollisimman hyvin vapautua omista perspektiiveistä ja löytää uusia tulkintoja aineistosta. Dialogin syntyä vaikeuttavat itseriittoinen asenne ja valmiit käsitykset, joihin pitäydytään, tilanne- ja tarkastelurohkeuden puute, ja takertuminen sisällön sijasta muotoon. Kuvitelma samanlaisista silmälaseista luo harhan samanlaisesta kokemuksesta ja sen merkityksestä. Uudenlaisen oivalluksen saanti mahdollistuu onnistuneen sisäisen dialogin kautta. (Pitkänen 1996; Suurla 1996; Laine 2001.)



Kuvio 7. Hermeneuttinen kehä (Laine 2001, 35)

Tutkimusaineiston prosessointi vaati ennakoitua enemmän aikaa. Materiaali oli osin erittäin kipeää luettavaa ja pakotti pohtimaan tutkijan omaa asemaa ja toimintaa aineiston käsittelijänä ja tulkitsijana. Tekstille oli annettava ajallinen tila etäännyttä, jotta sitä pystyi lähestymään ja käsittelemään tutkimuksen aineistona kuitenkin hukkaamatta inhimillisiä elementtejä ja niiden merkitystä. Tässä keskustelu ohjaajan kanssa oli tärkeä tuki ja rohkaisi jatkamaan työskentelyä.

6.5 Havainnot ja luokkien muodostaminen

Valittu tutkimusmenetelmä vaatii syvällistä aineistoon tutustumista ja havaintojen tekemistä. Tekstit luettiin sitä mukaa kuin ne tulivat. Tällä haluttiin heti varmistaa tekstin sopivuus tutkimusaineistoksi, jotta tarvittaessa voitaisiin tekstin lähettäjältä pyytää lisätietoja tai tarkennuksia. Kirjoittajat itse ilmaisivat olevansa tarvittaessa valmiita täydentämään kuvaustaan. Yhtään tällaista pyyntöä ei tehty.

Kun aineisto on koossa, luetaan se kokonaisuuden hahmottamiseksi. Teemahaastatteluaineisto järjestetään ensin teemoittain ja täsmennetään teemojen merkityssisältö. Oleellista on pysyä uskollisena tekstille. Analyysi perustuu luokitteluihin, kategorioihin, koodauksiin, teemoitteluihin. Tavoitteena on kehittyvä kolmitasoinen teoria: perus-/lähtötasoon liittyvä erityisteoria (substantive theory), kategorisointiin liittyvä formaali teoria (formal theory), sekä ydinkategoriaan sekä toisten suhde siihen ja toisiinsa liittyvä ilmiön yleistävä teoria (a theory of socialization). (Glaser 2001, 19; Järvinen & Järvinen 2001,76; Moilanen & Rähä 2001, 54.)

Grounded theoryn analyysi rakentuu induktiivisesti, yksilön ääni kuuluu ja tapaukset käsitellään ainutlaatuisina ja siitä lähtökohdasta tapahtuu aineiston tulkinta. Metodologisesti pysyttäytyminen irti määrällisistä tuloksista on kiistanalainen, silti sitä pidetään yleisimmin kvalitatiivisen tutkimuksen perusominaispiirteenä. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen mukana ja sen voi sanoa olevan parhaimmillaan silloin, kun se elää tutkimuksen mukana, jolloin tutkimus toteutuu prosessina. (Hirsjärvi ym. 1997; Eskola & Suoranta 1998; Hirsjärvi & Hurme 2001.)

Grounded theoryn analyysissä on kolme koodaustasoa. *Avoin koodaus*, jossa tutkija havainnoi ja arvioi, mikä on mitäkin eli etsii samanlaisuuksia ja eroja. Nimetään käsitteitä ja muodostetaan käsiteluokkia eli kategorioita. Tutkija voi jo laittaa ylös mahdollisia yhteyksiä ja hypoteeseja. *Akselikoodaus*, jossa läheiset kategoriat yhdistetään ja nimetään yksi, jolle muut ovat alakategorioita.

Valitaan tarkastelun kohteeksi otettavat keskeiset piirteet ja lähdetään syventämään valittuja kategorioita. Uutta teoriaa luova taso on *selektiivinen koodaus*, jossa etsitään ydinkategoria, jonka ympärille muu aineisto integroituu. Tärkeää on tehdä teoreettinen koodaus huolellisesti, jotta nähdään, mitkä ovat kategorioiden yhteydet toisiinsa osana esille nousevaa kolmannen tason teoriaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001; Järvinen & Järvinen 2001.)

Aineistosta tehtiin ensimmäisen lukukerran yhteydessä raakahavainnot. Varsinainen havainnoiva lukeminen aloitettiin, kun yhtä lukuun ottamatta kaikki tekstit olivat tulleet. Avoimen koodauksen jälkeisessä akselikoodauksessa jouduttiin kategorioita pohtimaan muutamaan kertaan, jotta havainnot eivät olisi hukkuneet liian yleisluontoiseen jaotteluun. Sen jälkeen aineiston tuotos jäsenyi ja avautui vartioimattomana, työskentelyn jälkeisenä lepohetkenä. Tulosten kirjaamisessa käytettiin runsaasti tekstinäytteitä havainnon ja tulkinnan näkyväksi tekemiseksi. Kohtiin, joilla oli yhteyttä useampaan teemaan ja luokkaan, on myöhemmissä kohdissa viitattu jo kirjattuna näytteenä. Analyysi on rakennettu induktiivisesti, tutkijan ja aineiston välinen vuorovaikutus oli vilkasta. Prosessissa tuli kesken käsittely- ja tulkintavaihetta parin kuukauden tauko tutkijan työelämän johdosta. Aineiston ja tutkimuksen pariin palatessaan hän joutui seuraamaan omia jälkiään lukemalla uudelleen tekstit ja siitä tekemänsä muistiinpanot. Se vei aikaa, mutta myöhemmässä vaiheessa tuli tunne, että tuo väliaika ja uudelleen tutustuminen olikin eduksi: oli tullut etäisyyttä tarkastella asioita ja samalla prosessi oli kuitenkin jatkunut mielessä sekä tietoisesti että tiedostamattomasti. Tämä näyttäytyi muutamissa kohdin uudenaikaisena oivalluksena, joka tuntui aidolta kokemukselta ja ymmärryksen syvenemiseltä. (Hirsjärvi ym. 1997; Eskola & Suoranta 1998; Hirsjärvi & Hurme 2001.)

Pääluokkien muodostuminen ja havaintoesimerkit on esitetty seuraavalla sivulla (taulukko 1). Tiiviiden ja anonymiteetin vuoksi tarvittavat leikkaukset kaikissa näytteissä on pyritty toteuttamaan siten, että ne eivät vaikeuta asiasisällön oikeanlaista hahmottumista.

Taulukko 1. Työpaikkakiusaamisen mahdollistavat ja/tai siihen yllyttävät tekijät

Alkuperäiset havainnot	Pääluokat
	1. Organisaatio
<p>”...työolosuhteisiin vaikuttava tekijä on työhön tai itse organisaatioon liittyvät muutokset tai niiden uhka sekä aina läsnä oleva epävarmuus työn jatkumisesta.” Vast. 8, 40</p> <p>”...työpaikkoja jaettiin kahvipöyässä.” Vast. 7, 52/T1</p> <p>”Työn organisointi on ollut ”päin jotakin” oikeastaan koko tässä tehtävässä oloni ajan... Työtoverit ovat vaihtuneet useaan otteeseen... Koskaan ei ole haettu koulutukseltaan myyntihenkilöä.” Vast. 2, 57</p> <p>”...on ihan turha tyrkyttää...arvoja, ne arvot täytyy tehdä ite – ja mitä ne on...en osaa sanoa...” Vast. 5, 34</p>	<ul style="list-style-type: none"> - muutos: omistuspohja, organisaation rakenne ja toiminta - organisaation kyvyttömyys/haluttomuus todelliseen muutokseen - viestintä: tietoa annetaan niukasti - uhkat, epävarmuus - työn organisointi ja edellytykset onnistua tehtävien hoidossa: kuormitus (valmiudet, määrä, vuorotyö ym.) ja jaksaminen (fyysinen ja psyykinen) - ristiriita: virallinen tahtotila vs. todellisuus - organisaatioilmasto
	2. Johtaminen
<p>”...johtaja nousi seisomaan ja alkoi puhua... Tun-Tunsin olevani kuin aavikolle kivitettäväksi tuotu syntinen nainen, mutta päätin, että kyllä tämänkin vielä kestän, kaikkihan aina vihdoinkin loppuu, vanki vapautuu aikanaan ja tulee se viimeinen kivi joka päättää onnettoman kärsimyksen.” Vast. 1, ~60/T2</p> <p>”...kiusaaja saatto tulla esimerkiks mulle papattamaan, että tämä toinen oli tehnyt sitä tai tätä väärin ... todella asiatonta ja ilkeätä.” Vast. 4, 22-</p> <p>”Johtajan kanssa oli jo pelisäännöt selvillä... ja... alussa ollut hiplailu saatu loppumaan.” Vast. 9, 31</p>	<ul style="list-style-type: none"> - johtamisilmasto: autoritaarisuus, virallinen vs. epävirallinen johtajuus - muutoksen johtamisen vaikeus - heikko johtajuus: heitteillejättö, nöyryyttäminen, voimien näyttö - työilmapiiri: epäluuloisuus, huhut, epävarmuus, uhka, kilpailu työpaikoista, selän takana puhuminen - puheet vs. teot - palaute: negatiivinen tai ei lainkaan - sukupuolirasismi ja häirintä
	3. Työyhteisön toiminta kiusaamistilanteissa
<p>”...ala...taistelua...vahvat pärjäävät...työkaveri savustettiin ulos systemaattisesti.” Vast. 3, 30</p> <p>”...järjestettiin keskustelukerhoja...jotka on maan hiljaisia, niin ei ne lähe kertomaan sitä.” Vast. 7, 52/T1</p> <p>”...ei juuri tutustunut... muihin... yhteistä lounas- tai kahvitilaa ei ollut eikä mitään yhteistä vapaa-ajan toimintaa.” Vast. 1, ~ 60/T1</p> <p>”Toisen tunnollisen ja todella ahkeran ... toimihenkilön jaksamista pelkään.” Vast. 2, 57</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ison ja pienen yrityksen erot ongelmatilanteissa - työyhteisön toiminta makro- ja mikro-tasolla: puuttuminen jää viralliselle tasolle, arkielämä jatkuu ennallaan - poteroituminen, tapahtumia seurataan hiljaa - yhdessäolon vähäisyys - sosiaalinen ilmasto: yksittäiselle kiusatulle hiljainen tuki, ryhmänä esiin nosto

7 TULOKSET

Seuraavat tutkimustulokset esitetään ryhmiteltyinä pääluokkiin, joihin teemat ja niiden taustalla olevat havainnot liittyvät. Pääluokat käsitellään siinä järjestyksessä kuin niiden painoarvo on ollut aineistossa vahvimasta alkaen: organisaatio, johtaminen, sekä kiusaamisesta ja sen ratkaisemisesta. Viimeksi mainitussa esitellään aineiston tarjoamaa tietoa kiusaamisesta yleensä, työyhteisön toiminnasta kiusaamistilanteissa ja vastaajien ajatuksia ratkaisuehdotuksiksi.

Vastaajat on identifioitu numeroilla ja iällä (esimerkiksi Vast. 1, ~ 60), numerointi on tehty satunnaisessa järjestyksessä. Haastattelulainauksissa K = haastattelijan kysymys/kommentti ja V = haastateltavan vastaus.

7.1 Organisaatio

7.1.1 Muutos ja viestintä

Muutos. Tärkein ja merkittävin yksittäinen tekijä oli muutos, joka oli jokaisessa vastauksessa. Se tunkeutui seurannaisvaikutuksineen kaikkien pääluokkien läpi ratkaisuehdotuksiin asti. Aineistossa näkyi selvästi muutosprosessiin oleellisesti kuuluva muutosvastarinta eri vaiheineen, esimerkiksi uhankokemisvaihe ja varsinainen vastustusvaihe (Roti 2001). Vahvimpana kiusaamiseen vaikuttavana tekijänä nousi muutoksessa esiin sen synnyttämä epävarmuus työpaikoista ja sen johdosta koettu uhka. Se leijui ilmassa koko ajan aiheuttaen turvattomuutta, koskipa muutos työpaikan omistuspohjaa, organisaation rakenteita tai toimintaa riippumatta siitä, oliko kyseessä supistuminen tai laajeneminen. (Feldt & Ruoppila 1993; Pessi 1999; Salin 200; Riikonen ym. 2003; STTK 2003.)

Supistumistilanteessa pelko kohdistui eniten työpaikan menettämiseen aiheuttaen kyräilyä ja kilpailua. Kuormituksen muuttuminen näyttäytyi vain vähäisessä määrin. Aineisto henki työpaikan menetyksen aiheuttamien taloudellisten seikkojen ohella myös työpaikan menetyksen henkistä vaikutusta – minkä arvoinen kukin on yritykselle ja miten hänen arvonsa sitä myötä määrittyy muussa sosiaalisessa ympäristössä. (Salin 2000.)

Eräs voimakkaasti työolosuhteisiin vaikuttava tekijä on työhön tai itse organisaatioon liittyvät muutokset tai niiden uhka sekä aina läsnä oleva epävarmuus työn jatkumisesta. Tämä aiheuttaa poikkeuksetta kyräilyä ja kitkaa ihmisten välillä, kun arvellaan ja pohditaan sitä, kuka seuraavaksi saa irtisanomislapun kouraan. - Vast. 8, 40

Laajeneminen puolestaan nähtiin uhkana omalle asemalle ja arvovalle organisaatiossa ja tämä aiheutti kateutta. Niukka perehdyttäminen ja hylkiminen ovat eräitä kateuden ilmenemismuotoja (Roti 2001, 166). Tietyt tehtävät ja niiden hoitaminen oli koettu vallan ilmentymäksi ja oma pätevyys niiden hoitajana arvovalan ja aseman takaajana, joten tehtävistä luopuminen asetti myös aseman organisaatiossa vaakalaudalle. Niistä luopuminen ei käy kevyesti. Panttaaminen antaa tilaisuuden nostaa luovuttajan asema näkyväksi ainakin vielä yhden kerran. Toisen osaamattomuus ja tarve saada ohjausta ja/tai neuvoja saa luopujan kokemaan vallantunnetta ja ylivertaisuutta.

Tehtävänkuvani oli yrityksessä aivan uusi. Aiemmin nämä tehtävät olivat olleet toimistopäälliköllä. ... Lähiesimieheni oli tämä toimistopäällikkö. ... hänen tehtävänsä minulle suunnittelemta ja ripotellen tyyliin jos nyt tätä alkaisit hoitaa. Kun ensimmäistä kertaa olin tekemässä ... (siis ihan ensimmäistä kertaa koko elämässäni) niin jouduin käymään ... ovella kysymässä joka napin painalluksen. Ohjekirjaa ...ohjelman käytöstä kysyessäni hän koputti vain päähänsä ja kertoi sen olevan siellä. Kyseinen ohjekirja oli kuitenkin niin kiireinen että esim. vierihoitoa ei voinut ohjelman käytöstä antaa vaan odottelin kysymysten kanssa omaa vuoroani oven ulkopuolella muutaman minuutin välein. - Vast. 9, 31

Toiminnan laajeneminen ja uudet ihmiset uusine töineen aiheuttivat laajemminkin vanhassa henkilökunnassa hylkimisreaktioita. Oli totuttu tiettyyn rakenteeseen ja toimintamalleihin, muutos ei ollut tervetullut. Yleisen muutosvastarinnan lisäksi 'vanhat' halusivat näyttää ajatuksensa tulijoille ja kaivautuivat poteroihin saavutetun arvoaseman säilyttämiseksi – etteivät vain uudet ihmiset ja uudet toiminnot nouse tärkeämpään asemaan kuin 'vanhat'. (Salin 2000.)

*Me ollaan ... tultu ihan ulkopuolelta, ... eri organisaatiosta ... koko porukka ... aivan uutena työntekijänä, ja siitähän alko kauhee skisma tämän alkuperäisen henkilökunnan ... ne ei hyväksyneet millään meitä sinne...
... me on huomattu, että me ei yksinkertaisesti tuonne saaha hyväksyntää, niin siirrettäs kertasesi ihan eri .. on puhuttu ja ääneen puitu, että siirrettäs se ... johonki muun organisaation alle, ... - Vast. 7, 52/T2*

Sekä supistumiseen että laajenemiseen tuotti lisäpainetta se, että henkilöstö ei kaikin ajoin tiennyt, mihin he organisaatiossa kuuluivat tai mihin heitä oltiin siirtämässä. Ihminen tarvitsee tiedon siitä, missä on hänen paikkansa, jotta hän voisi asettua tehtäviensä hoitoon. Pohdinta omasta paikasta organisaatiossa vie energiaa ja vaikuttaa työntekoon tehoa laskevasti.

*K Sanoit, että oli paljon pikkupomoja.. jossakin oli isompiakin pomoja sitten?
V No olihan siellä tämä suurin pomo... ja sitten sen alla oli.... kauheesti niitä organisaatioita muutettiin aivan kamalasti. Niinkö se sano se meidän työterveyshoitaja sanoki, että meidän talon talviorganisaatio ja kesäorganisaatio... niitä vaihettiin monta kertaa vuojessa... se oli koko ajan, se oli semmosta silmään-pistävää se organisaatiomuutokset, se oli aivan kauheeta.
K No milläs tavalla...
V Anteeksi ko vielä keskeytän, se oli se, organisaatiot muuttuu niin totta kai ihmisetki, että mihin organisaatioon minä nyt mahdollisesti nyt kuulun, missä se minun kotipesä nyt on.
K ...ja kuka on nyt esimies?
V Niin, niin. - Vast. 7, 52/T1*

Muutosvastarinta näyttäytyi selvänä haluttomuutena tai kyvyttömyytenä muutokseen. Vanha tapa toimia koettiin hyväksi tai sen säilyttämisellä ainakin

välttyisi muutoksen vaatimalta opettelulta ajatella ja/tai toimia uudella tavalla. Haluttomuus muuttua ja sopeutua uuteen tilanteeseen ilmeni aineistossa uuden työntekijän tullessa organisaatioon – hän ei ollut kuin edeltäjänsä eikä sitä tahdottu hyväksyä. (Salin 2000.) Muuttumattomuus ei kuitenkaan näyttäytynyt pelkästään haluttomuutena vaan myös kyvyttömyytenä uudistumiseen tai henkisenä velttoutena, jolloin hyvistä päätöksistä huolimatta uutta ajattelu- tai toimintatapaa ei jaksettu työstää toimivaksi asti.

Tehtäviä minulle antoi viisi esimiestä, ja ... 30 ... projektia,... tuli käännöstitä ... puhelimitse kysyttiin vielä... Kun sanoin esimiehelleni etten millään pysty antamaan vastauksia soittajille, hän vastasi että kyllä on vastattava, sinulla on sanakirjat... (tavalliset koululaisten käyttämät, ei ... erikoissanakirjoja) ja edeltäjäni ... tilasi kotiin omalla kustannuksellaan kaikki ... (alan) julkaisut. - Vast. 1, ~ 60

Seminaareja voi aina käydä kuuntelemassa, mutta jo viikon sisällä hyvät päätökset unohtuvat ja ollaan samassa tilanteessa. - Vast. 11, 59

Viimeinen lainaus sisältää viestin, että halukkuutta ja yritystäkin muutokseen on ollut, mutta voimat eivät ole riittäneet sen saattamiseen pysyväksi toiminnaksi tai toimintatavaksi. Negatiivisuudestaan huolimatta sen taustalta heijastuu kuva muutoksen positiivisesta puolesta, ihmisten toiveesta saada jotain muuttumaan (Roti 2001). Muutos nähdään toivottavana silloin, kun se koetaan jollain lailla kehityksenä. Muutosvalmius nähdään myös työntekijöiden silmissä työpaikan arvoa kohottavana ominaisuutena. - *En haluaisi sanoa tätä, mutta on kai pakko todeta ääneen, että yrityksessä, jossa työskentelen, on muutosalttiuis hakuteillä koska monet asiat toteutetaan periaatteella "näin ne asiat on ennenkin tehty". - Vast. 3, 30*

Viestintä. Muutostilanteen herkkyyteen kiusaamisen syntymiselle on osaltaan merkittävästi vaikuttanut organisaation toteuttama viestintä, sisäinen ja ulkoinen, sekä viestintäjärjestelmä. (Peltonen & Ruohotie 1991; Viitamaa-Tervonen &

Mietala 1994; Riikonen ym. 2003.) Vaikka matala organisaatio periaatteessa vähentää tiedonkulun ongelmia (Drucker 2000), niin onnistuminen edellyttää aktiivista viestintää. Aineiston raportoima työntekijöiden tuntemus, että heitä ei huomioida päätöksenteossa kiteytyy seuraavassa sitaatissa: ”*Yleensä asioista tiedotetaan vasta sitten kun päätöksiä on jo tehty ...*” - Vast. 8, 40. Tähän liittyvät kuvaukset ja kertomukset välittivät tutkijalle ihmisten kokemusta siitä, että heitä eikä heidän osaamistaan arvosteta sekä sen syvälle tuntuvasta loukkaavuudesta.

Työntekijät elivät arkea joko niukan tiedon varassa tai huhujen ja arvailujen keskellä ilman virallista ja luotettavaa tietoa pitkiäkin aikoja. Kun tietoa on sitten saatu, on tilanne kerinnyt tulehtua ja ehkä muuttua aivan muuksi kuin se olisi ollut, jos tietoa olisi annettu jo aiemmin. Lisäksi työntekijöiden voi tulkita kokeneen tiedottamattomuuden salailuna, joka johtui pelosta kertoa muutoksesta. Tunne, että kertomista on pelätty, synnytti ajatuksen, että muutoksen tiedettiin olevan henkilöstölle jollakin tapaa epäsuotuisa asia eikä johdolla ollut rohkeutta kohdata asiaa silmästä silmään.

V ... hän hyvin, hyvin visusti ja salailen ... ehkä myöskin tahallaan, koska tiesi, että tiettyjen ihmisten kohalta tulee älyttömästi vastarintaa. Niin hän ajatteli, että selviää helpommalla, mutta nyt on käynyt tosiaanki ihan niinkö toisinpäin.

K No mites ... siinä vaiheessa, kun tämä julkistettiin?

V Hän kutsu meidät koolle, joko meille paperit ja kerto mitä paperissa luki.

K Ja se oli siinä.

V Se oli siinä. Käytiin läpi, mikä tulee muuttumaan, ... Piste. Sillon niinko kaadettiin kaikille yllätyksenä suoraan sitten niskaan. - Vast. 5, 34

Muutosten salaisten valmistelujen ja jopa toteutusten takana koetaan myös olevan tietoista epävarmuuden ja pelon kylvämistä, jolla ihmiset pidetään varuillaan oman tilanteensa suhteen. Tällaisessa tilanteessa työntekijät pyrkivät varmistamaan omaa asemaansa itse kenenkin yksilöllisin tavoin. Se ei synnytä positiivista yhteisöllisyyttä vaan päinvastoin saa ihmiset asettumaan puolustusasemiin, jota pyritään vahvistamaan oman tarpeellisuuden ja arvon

korostamisella. Tämä tapahtuu usein toisten kustannuksella. (Vartia & Perkkajortikka 1994; Salin 2000.)

Muutoksista ei myöskään tiedoteta riittävästi eikä perättömiltä huhuilta katkaista siipiä ajoissa, joten ne saavatkin yleensä suunnattomat mittasuhteet ja aiheuttavat turhaa painetta ja kilpailua sekä mustamaalaamista työntekijöiden välillä. Olen usein miettinyt sitä, kenen etuja se palvelee. Onko kyse hajota ja hallitse – periaatteesta vai pelkoon perustuvasta tavasta käyttää valtaa ylitse muiden. Sehän tiedetään tehokkaaksi tavaksi pitää väki ruodussa.” - Vast. 8, 40

Oma haaransa salaamisen ja tiedon panttaamisen teemassa oli pimitys, jota voisi kutsua nimellä 'turhaa salattavaa'. Tällöin salaamiselle ei nähty mitään syytä tai perustetta, ja useimmiten asiat kuitenkin joko jo tiedettiin tai ne kuitenkin tulivat jotenkin julki. Salailu oli loukkaavaa erityisesti silloin, kun asiat kuultiin muualta kuin omasta talosta: ”... monesti isoista asioista ollaan saatu sitten kuitenkin tieto enemmänkin tiedotusvälineiltä...” – Vast. 5, 34. Loukkaavuus liittyi myös tunteeseen hylkimisestä. Esimerkkinä tapaus, joka tuli esiin tehtäväkuvista puhuttaessa. Tehtäväkuvien koettiin yleisesti olevan selkeät ja kaikkien tiedossa paitsi yhdessä tapauksessa, jossa vastaaja kuvasi niitä ”salaisiksi”.

... me ei tiietä niistä toimenkuvista, ku tämä on niin uutta siinä kulttuurissa, että me ei tiietä, että minkälaisia... meidän omat toimenkuvat me tietään. Et meillä on, ei me tiietä, en mää tiää onko siellä tehty niille toimenkuvia, minkälaisia ne on. Se on niin salaista. (pitkä hiljaisuus, haastattelijan 'jaha', vastaajan 'mmm'.) Muu muassa kun me tultiin sinne niin me laitettiin tuota semmonen, ku me ehittiin siellä vähän aikaa olla, niin me pyyettiin, että eikö me voitais järjestää semmonen tilaisuus, että kaikki kertoo, että mitä ite kukin tekkee ja opittas tuntemaan toisemme. Niin päällikkö pani sähköpostin näin, että kenenkään ei tarte kertoa, että mitä tekee. Jos ei itse halua. - Vast. 7, 52/T2

7.1.2 Rakenne ja työolosuhteet

Rakenteet. Rakenteiltaan organisaatiot vaihtelivat suurten pyramidiorganisaatioiden yksiköistä (suurimmassa oli henkilöstöä runsas viisikymmentä ja pienimmässä alle kymmenen henkilöä) noin kymmenen henkilön pienyrityksiin. Suurten organisaatioiden yksiköitä leimasi sama hierarkkisuus kuin oli ominaista koko organisaatiollekin. Yksikössä pahoinvointi ja kiusaaminen on voinut jatkua pitkäänkin ylimmän johdon tietämättä, ennen kuin asia on tullut esiin joko jonkun nostamana tai sen aiheuttamien oireiluiden johdosta. Tämän on mahdollistanut paitsi useat organisaatiotasot ja tasojen laajuus, myös organisaation fyysisesti toisistaan erillään ja etäälläkin sijaitsevat toimipisteet. Tämän lisäksi toimipisteetkin ovat osin toimineet sellaisissa fyysisissä puitteissa, että sen jäsenillä ei ole ollut keskenään henkilökohtaista tapaamista. - Näitä olosuhteita piirtävät seuraavat aineistosta poimitut kuvaukset:

- *Emoyhtiö, jossa ylin johto; oman yhtiön henkilökuntaa noin 30 hajautettuna eri paikkakunnille, oma toimitusjohtaja ja päälliköt. - Vast. 2, 57*
- *Monituhantisen valtakunnallisen hierarkian itsenäinen yksikkö, jossa reilu 50 henkilöä: toimitusjohtaja (yksikön johtaja), päälliköt ja työntekijät. - Vast. 5, 34*
- *Suuri, maakunnan kokoinen organisaatio; yksikössä esimies ja viisi työntekijää. - Vast. 6, 54*
- *Valtakunnallisen organisaation alueellinen keskusorganisaatio, jossa noin 200 työntekijää, yksiköissä 40-50 työntekijää. - Vast. 7, 52/T1*
- *Valtakunnallisen organisaation alueellinen yksikkö; yksikön johtaja ja kolme päällikköä, parikymmentä työntekijää. - Vast. 7, 52/T2*
- *Pääkonttori ja neljä muuta toimipaikkaa: toimitusjohtaja, varatoimitusjohtaja ja viisi linjajohtajaa; tehtaanjohtajat, tuotanto- ja suunnittelupäälliköt sekä muu henkilökunta. - Vast. 8, 40*

Pienemmissä organisaatioissa rakenne oli matalampi, mutta yhtä lukuun ottamatta niissäkin oli useampi esimiesporras kuin pelkkä toimitusjohtaja. (Juuti 1988; Viitala 2002.) Näiden tapausten valossa organisaatio näyttäisi hyvin

nopeasti henkilöstömäärän kasvaessa alkavan rakentaa toiminnallisia esimies- tai puhtaasti valta-asemaan (ilman alaisia) perustuvia hierarkioita.

- *Toimitusjohtaja, vuoropäälliköt ja työntekijät , kaikkiaan 10-20 henkilöä, vuorossa 5-6 henkilöä (4 tuloyksikköä) - Vast. 4, 22*
- *Toimitusjohtaja, toimistopäällikkö ja toimistotyöntekijät, noin 10 henkilöä. - Vast. 9, 31*
- *Yrityksen omistaa kolme henkilöä (aviopari: vaimo toimitusjohtaja ja tiimijohtaja, mies talousjohtaja, sekä tiimijohtajana toimiva nainen); neljä tuloyksikköä, henkilökunta (yli 20 henkilöä) koostuu erikoisosajista, "rakenne sekava tai se puuttuu". - Vast. 3, 30*
- *Toimitusjohtaja ja 2-3 toimistohenkilöä. - Vast. 11, 59*

Fyysiset toimintatilat ovat pienissä ja keskisuurissa yrityksissä usein sen kokoiset, että ihmiset kaikilta organisaatiotasoilta ovat samoissa tiloissa tavaten toisiaan koko työpäivän ajan. Näin oli usein myös suurten organisaatioiden yksiköissä. - *"Fyysisesti olemme lähellä toisiamme, joten vuorovaikutusta kyllä syntyy vaivattomasti. Silti tiedonkulku tahtoo tökkiä aina vaan."* - Vast. 8, 40

Työolosuhteet. Työolosuhteet vaihtelivat melko voimakkaasti, mutta ne eivät aineistossa nousseet päärooleihin kiusaamisen suhteen. Kiusaamista ilmeni hyviksi mainituista työolosuhteista huolimatta, silti niiden vaikutus kiusaamisen tapahtumiseen ja jopa käyttö kiusaamisen välineenä tuli esille. Äärimmillään tämä ilmeni niin pitkälle ulottuvana terveyshaitana, että se johti sairaseläkkeelle alle viidenkymmenen iässä. Kyseisessä tapauksessa työntekijä joutui kosketuksiin voimakkaiden pesuaineiden kanssa, mutta hänen edellytettiin itse kustantavan suojakäsineet. Lisäksi, vaikka edes ne eivät suojanneet häntä, hänen odotettiin hoitavan hänen terveydelleen haitallista pesutehtävää, muutoin oli edessä joutua mykkäkoulun kohteeksi ja siten eristetyksi. (Lindström 2002; Siiki 2002.)

Ja sit ko mie oikein pitkään jou'uin olemaan sairaslomalla ja käet oli huonot ja lääkärit ihmettel että miten mie teen vaan niitä hommiä ku teen, niinko sitä

tiskihommaa ku sitä ei monikaan ois kehant tehä, ... niin kyl mie sit hyvin paljon jou'uin niissä olemaan mukana vaikk ei miun ois saanu tehdä sitä hommaa sitte. Ko mie sanoin lääkäril, ett ei meil pysty järjestämään, hän sano ett 'kyllä sen pystyy järjestämään' ja anto mul lapun, ko mie läksin sairaalasta, 'ett jos ei ... (esimies) puhetta ymmärrä, nii antakaa tää kirje, niin hää osaa lukee tästä'. Niin mie annoin sen kirjeen sit hänelle, että lääkäri anto tämmösen, että näist miun työtehtävistä, niin hää luki sen ja sano että 'ei siul oo täällä mittään tekemistä'. Niin mie sitten sanoin hänelle, että eihän se asia nyt silleen oo, ett yks'kaks sanotaan, että siul ei oo mittään tekemistä, että kyllä se pitäs asia jotenki neuvotella ja kyllä siellä ois pystyny järjestämään ne hommat jos ois olt haluja. Niin ku esimiestaholt ei minkäänlaisia haluja, ei minkäänlaisii kiinnostuksii ollu tähän miun sairauteen ja miul oli vielä tää ammattitauti todettu 87. Mut siihen ei otettu mittään kantaa. – Noh, sit hää niinku suuttu, ihan suuttu miun päälle silleen, ku mie en ruvennu, ilta ku tuli ni mie en ruvennu tiskaamaan. Ko mie olen yleensä aina tehny. Ku miul oli siin paperi, josta näkkee, niin pitäs täs jotain toimii – nii mie en sit käyny tiskaamaan ja hää rupes sitte ite tiskaamaan suutuspäissään – ja tiskas, ei puhunu mittään. Ei puhunu mittään, ja se ol semmosta painostavaa aikaa ja siin men ainaki oisko menny ainaki, ehkä – voi olla kuukaus niin ... hän ei puhunut mitään, hyvä että vastas ku sanoin huomenta ku tuln töihin. Tätä mykkäkouluu jatku jatkuvasti... - Vast. 6, 54

Työoloja rasittivat siis myös puutteelliset työvälineet, joita työntekijän odotettiin hankkivan omakustanteisesti. Yllä oleva kuvaus on yksi esimerkki tästä, toisenlainen esimerkki on sihteerityössä tarvittavien alan erikoissanakirjojen ja kirjallisuuden hankinta. Huomionarvoinen seikka tässä on se, että näiden tapausten välillä on aikaa noin neljäkymmentä vuotta.

Enimmiltään vastaajat ovat kuitenkin välittäneet kuvaa ainakin asiallisista tai jopa hyvistä työolosuhteista ajantasaisin ja asiallisin välinein ja työtiloin. Tämä tulkinta aineistosta syntyi siitä, että työolosuhteita ei kuvattu puutteellisiksi edes niistä kysyttäessä tai kirjoituksissa niihin ei mitenkään puututtu, tai sitten asia raportoitiin hyvin selvästi. - *Työolosuhteet ovat mielestäni ainakin kohtuulliset. Lähes jokaisella on oma työhuone tai ainakin puolikas sellainen.* - Vast. 8, 40.

7.1.3 Työn organisointi

Välineelliset ja fyysiset työolot olivat tässä aineistossa siis pääosin tulkittavissa asiallisiksi, mutta työn organisointi ja muut edellytykset työn onnistuneeseen hoitamiseen näyttäytyivät ongelmallisina. Seuraavana käsitellään sekä kuormitusta että jaksamista.

Kuormituksen epätasapainoa (Berry & Houston 1993; Siiki 2002; Viitala 2002) synnyttivät pääasiassa sekä määrältään että laadultaan epätasaisesti jakautuvat työt. Joskin tehtäväkuvat koettiin selkeiksi ja siten positiiviseksi tekijäksi, niin selkeydestä aiheutui myös ongelmia. Epätasapainoa syntyi tilanteessa, jossa yhteisesti hoidettaviksi kuuluvat tehtävät (eli yksilöllisten tehtäväkuvien ulkopuolelle jäävät työt) kaatuivat käytännössä yhden ihmisen niskaan. Esimerkkinä mainittakoon jo aiemmin esitetty vastaajan numero 6 tapaus, jossa tiskaus kuului periaatteissa vuorollaan jokaisen tehtäväksi, mutta käytännössä sälytettiin hänen hoidettavakseen terveyshaitasta huolimatta. Tässä tapauksessa kuormitus oli sekä fyysinen että psyykkinen.

Kuormitusta koettiin niin ikään silloin, kun olisi tarvittu apua, mutta sitä ei saatu. Tällöin selkeästi määritellyistä tehtäväkuvista ja vastuualueista piirtyi näkyviin nurja puoli: ymmärrys, että riittää kun tekee sen, mikä on omaan osaan määrätty. Tilanteen karvaus lisääntyi oleellisesti, kun kuormitettu saattoi selvästi ja kiistattomasti todeta asiantilan. - ... *toinen ... ei tee yhtään ylimääräistä, jos hänen alueen töitä ei ole, hän istuu pöytä puhtaana tuntitolkulla joko lukee lehtiä tai ilmeisesti selailee inter nettiä.* – Vast. 2, 57

Se, että jotkut tuntuvat hukkuvan töihin ja toisilla on aikaa kuluteltavaksi asti saattaa johtua siitä, että työmäärä on mitoitettu epätasapainoisesti tai toinen selviää töistään nopeammin. Viimeksi mainitun ei havaittu aiheuttavan kitkaa, vaan nimenomaisesti jakoon liittyvän epätasapainon. (Riikonen ym. 2003.) Liian työmäärän kuormittavuutta lisäsi vaatimus 'vain selviytyä' tai ylityön tekemisestä. Aikanaan tätä odotettiin tehtävän jopa korvauksetta, kuten esimerkiksi ilmenee. Aineisto ei kerro, vieläkö tällaista tapahtuu. Virallisesti se ei ole mahdollista,

mutta tutkijalla heräsi kysymys, mitä tapahtuu epävirallisesti ja erityisesti harmaan talouden puolella. Seuraava esimerkki on virallisen talouden puolelta, mutta siis pitkän ajan takaa. - *Siihen aikaan käytiin lauantaisinkin töissä, mutta se ei riittänyt. ... kutsui ...töihin sunnuntainakin, ja ilman palkkaa. - Vast. 1, ~ 60/T1*

Toinen esimerkki liian suuresta työmäärästä koskee tilannetta, jossa alun perin on tehty mitoitusvirhe uutta organisaatiota perustettaessa ja suunniteltaessa. Työn ja sen tekijöiden määrät eivät kohtaa toisiaan: tekijöitä on liian vähän työn määrään nähden. Kenelläkään ei ole joutoaikaa, töitä on enemmän kuin ehtii tehdä. Epäoikeudenmukaiset syytökset laiskuudesta ja sen aiheuttama katkeruus ovat entisestään lisänneet kuormitusta ja tulehtuneisuutta. (Opas kiusaamisen... 1998.)

... nyt ne tunnustaa, että se henkilökunta mitotettiin ihan liian pieneksi. Ja sitten ku me ei kaikkia niitä tehtäviä ehitty tehdä siellä, niin... mehän saatiin, että me ollaan laiskoja, saamattomia... kaikkia, siis vaikka mitä siellä kuulee. Että se onkin ollu meidän syy, että me ei oo... - Vast. 7, 52/T2

Yhdessä tapauksessa kuormitusta aiheutti vuorotyö, mutta se koettiin puhtaana kuormitustekijänä eikä sitä liitetty työpaikkakiusaamiseen. Ongelma oli vuorojen kierrätys eri työpisteissä. Kaikki työpisteet eivät ole yhtä houkuttavia ja närää aiheutti koettu työpistevuorojen mielivaltainen jakaminen. Kierrosta puuttuu systemaattisuus: jotkut joutuvat, toiset taas saavat olla enemmän tietyissä pisteissä. Vanhimpien työntekijöiden osalta muu henkilöstö hyväksyy epätäydellisen kierron, mutta muille se koetaan epäoikeudenmukaisena. Huonot työjärjestelyt lisäsivät kuormitusta ja aiheuttivat stressiä yksilöiden lisäksi koko työyhteisölle (Opas kiusaamisen... 1998).

... meillä on listantekijä, joka tekee kuukauden listat aina etukäteen ja mitään tämmöstä tiettyä rytmiä töissä ei ole, ... periaatteessa hyvin raskasta, työvuorot vaihtelee ihan aamusta yövuoroon. Mutta sinänsä se ei aiheuta semmosta kyselyä... tai ei ainakaan oo tullu minun korviin, että ihmiset kokis että joku sais parempia vuoroja kuin toinen vaan kyllä se työn raskaus kohdistuu kaikkiin ...

Työkiertoon niinko periaatteena on että me oltas jokainen tasapuolisesti jokaisessa toimipisteessä, mutta se on niin, niin ikuisuusongelma, joka meillä ei toimi. ... vanhimmat ihmiset kokee raskaaksi toimia joka paikassa, ... pitää ammattitaitoa joka pisteessä yllä.

... laidasta laitaa eri tyyppisiä tehtäviä... esimerkiksi ... pääyksikössä aina yks ihminen hoitaa aina yhtä asiaa – ja me hoidetaan neljää eri asiaa. ... koulutus ... nuorille tällä hetkellä annetaan... vaan siihen yhteen pisteeseen kerrallaan ja yleensä ... he pysyykin vaan siellä yhdessä tehtävässä – me pietään sitä neljän pisteen ammattitaitoa yllä, joka on motivoivaa, mutta jotkut kokee... että se on raskasta.

Ne on vanhempia ihmisiä, ..., ja heille, jos on lähellä eläkeikää on sallittu se, että he tekeekin esimerkiksi vaan kahta. Että sinänsä se on hoidettu erittäin hyvin. Mutta joukossa on sitten myöskin nuorempia, jotka lähinnä esimies ... siis henkilö joka tekee listan, ... on sitä mieltä, että tiettyjen ihmisten pitää pysyä tietyssä pisteessä. Niin se on ikuisuuskyse, sitä ollaan viimeiset kuus vuotta käyty läpi ja se tehtäväkierto pitäisi saada paljon paremmaksi. Mutta se.. nyt sinänsä ei mielestäni ole työntekijöitten välisiä suhteita nakeroivaa, ... lähinnä että työntekijät sitte siihen esimieheen... - Vast. 5, 34

Henkinen kuormitus näyttäytyi läpi koko aineiston merkittävästi vahvempana kuin fyysinen kuormitus. Tätä selittänee kuvauksen kohteena olevien toimialojen työn fyysinen keveys vuorotyötä ja myyjän työtä lukuunottamatta. Henkisen kuormituksen merkitys ilmenee selvästi edellä esitetyssä esimerkissä. Ontuvan tehtävien jaon hiertämisessä ei vaikuttanut niinkään olevan kyse konkreettisesta tekemisestä, vaan nimenomaisesti epäoikeudenmukaisuuden sietämisongelmasta tai oikeammin sietämättömyydestä. Sellaiseksi koettiin myös sukupuolen mukaan jaetut tehtävät. (Vartia & Perkkä-Jortikka 1994; Järvinen 2001.) Tutkijalle välittyi vastaajan kokemus sukupuolirasismista ja sen loukkaavuudesta.

...että miehille kuuluvat todellista osaamista ja vastuuta vaativat tehtävät sekä suurempien päätösten tekeminen. Naisten rooli on näissä korkeintaan avustava, mikä synnyttää usein kitkeriä kommentteja ”munattomuuden” ongelmasta, joka meillä naisilla koetaan ainoaksi esteeksi etenemiselle tai asioihin vaikuttamiselle.
- Vast. 8, 40

Oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus välittyivät hyväksyttävänä ja arvostettuina, vaikka edut eivät tulisikaan omalle kohdalle. Esimerkkinä tästä on aiemmin esitetty vastaaja numero 5:n kuvaus vanhemmille työntekijöille suotavasta suppeammasta työkierrosta. Sen sijaan sietämistä vaativiin, epäoikeudenmukaisiksi koettuihin ja siten kuormitusta lisääviin tehtäväjakoisiin lukeutui koulutuksen huomiotta jättäminen, joka nähtiin ilmentymänä suosikeista ja epätasa-arvosta. Suosiminen näyttäytyi erilaisissa muodoissa monessa vastauksessa ja välittyi aina loukkauksena koskipa se tehtäväjakoa, palkkapolitiikkaa tai mitä tahansa suosimiseksi tulkittua toimintaa. (Järvinen 2000; Salin 2000.)

- V ... esimerkiksi meillä oli määrättyjä henkilöryhmiä niin niille automaattisesti maksettiin aina se korkeampi palkka vaikka niillä ei ollu ... koulutusta ...
... vaikka että pysty tekemään monipuolista, ... niin sitä ei kuitenkaan ... otettu huomioon. Ei palkkauksessa eikä muussa, mikä minusta oli kans väärin, että joka pystyy tekemään, esimerkiksi kouluttautu, kun siellähän oli jotkut kävivät kovastikin, opiskelivat työn ohella, totta kai se tuo lisää tietoa ja taitoa ja pystyy monipuolisiin tehtäviin. Joku ei viitti opiskella ei minkään vertaa, niin se saatto olla paljon korkeammalla siellä palkkauksessa kuin semmonen joka teki kauheesti töitä sen oman osaamisensa etteen.*
- K No miten päin se sitten meni tämä mitätöinti: ne jotka olivat kouluttautuneet enempi ja tekivät monipuolisempia, mitätöivätkö he näiden paremmin palkattujen työtä vai...?*
- V Päinvastoin! ..., ne ei pitäneet sitä... joku sanoki, että hän ei lähe, ku ei sillä oo mitään merkitystä, hän ei ainakaan viitti opiskella ja silti sille maksettiin vaan... että se oli jotenkin sellaista mielivaltaista se palkkaussysteemiki. Totta kai semmonen aiheuttaa kauheesti kränää työpaikalla ja pahaa mieltä semmosille, jotka opiskelee, haluavat kehittää itteensä. - Vast. 7, 52/T1*

Epävarmuus työpaikan säilymisestä kuormittaa henkisesti monella tavalla (Feldt & Ruoppila 1993; Riikonen ym. 2003). Työ on, paitsi identiteettikysymys, mitä suurimmassa määrin toimeentulokysymys. Tunne epätasa-arvoisesta kilpailutilanteesta toisen työntekijän kanssa aiheutti henkisen paineen näkymisen myös helposti havaittavana fyysisenä oireena, josta saattaa lähteä kehäilmiö liikkeelle. Työpaikan menetyspelon ohella henkistä kuormitusta lisäsivät kiusatun sulkeminen ulkopuolelle esimerkiksi tiedon panttauksena ja

suoritusten mitätöintinä. Kiusaamisen näkeminen kuormittaa myös työyhteisön muita jäseniä. (Vartia & Perkka-Jortikka 1994; Tasala 1997; Vartia 2003.) Oheisessa näytteessä henkilön, joka on nainen, nimen kohdalla käytetään kirjainta N.

Hän tuli aluksi yritykseen avittamaan kiireaikana muita kolmea ... toisesta ...sta, jolla ei mennyt taloudellisesti niin hyvin ja ... kohtalona olisi ollut pitkä lomautus. ... N teki töitä noin kolmena päivänä viikossa ja oli onnellinen, että sai tehdä edes osan viikkoa töitä. ...

...paikka pistettiin hakuun ... Johtajat päätyivät perin omituiseen ratkaisuun: he ottivat 2 henkilöä koe-ajalle. Toinen näistä oli N, jolla oli työkokemuksen lisäksi koulutus ko. tehtävään. Toinen valituista oli samanikäinen mies, vasta ... valmistunut ... maisteri ..., jolla ei ollut ...työkokemusta saati ... koulutusta. ... on helposti ohjailtavissa annettuun suuntaan.

Ulkopuolisena kävi heti alkuun selväksi kumpaa suosittiin tehtävänannoissa sekä muissa asioissa. ...kaveri sai mm. työmatkapuhelimen ja oman työhuoneen, N ei saanut kumpaakaan. N kuitenkin sai jo kesän kynnyksellä itsenäisesti tehtäviä töitä, joista hän mielestäni selviytyi ainakin tyydyttävästi. Siltikään hän ei saanut työlleen arvostusta vaan kaikki kiitokset ja krediitit menivät yleensä toiselle

... kesälomien jälkeen molempien ...harjoittelijoiden koe-aika päättyi. Miespuoliselle tehtiin työsopimus toistaiseksi voimassa olevana, mutta N:n koe-aikaa päätettiin jatkaa toisella neljällä kuukaudella. En ymmärrä miksi, sillä monien muidenkin työntekijöiden mielestä kokematon miespuolinen ... ei selvästikään pystynyt tulemaan toimeen vielääkään ilman apua eikä hänelle kaikki toiminnot olleet tulleet vieläkään tutuiksi. ... Stressin vaikuttamana hän (N) alkoi menettää hiuksia pälvikaljun muodossa keväällä. - Vast. 3, 30

Näissä kuormitustilanteissa jaksaminen on joutunut koetukselle. Aineisto raportoi yksilöiden oireilun ja sairastamisen ohella myös koko työyhteisön pahoinvoinnista. Työnantajan tai lähimmän esimiehen välinpitämättömyys tai kyvyttömyys puuttua työntekijöidensä kuormitukseen ja jaksamista rajoittaviin tekijöihin koettiin jaksamista nakertavana tekijänä. (Järvinen 2000; Vartia 2003.) Silti aineistossa oli myös positiivisuutta ja kaikesta huolimatta uskoa siihen, että jostain organisaatiossa löytyy halua ja vastuuta pitää henkilöstöstä huolta. Sitä heijasti pahoinvoinnin kanssa samaan aikaan raportoitu uupumuksen kohdanneen sijoittaminen uusiin tehtäviin. Tässä välittyi vastaajan kokeneen, että vaikka ylin johto ei paneudu asiaan riittävästi, se kuitenkin antaa arvoa henkilökunnalleen.

Kaikesta tästä ...oli tuloksena paniikkihäiriö tai jonkin sortin kahvikuppineuroosi. Yleiset ruokailutilanteet olivat piinaa kun kädet alkoivat rummuttaa. Yöt menivät valvoen ja murehtien ja maanantaiammut alkoivat ihan fyysisellä oksetuksen tunteella. Vuoden verran tämän kanssa taistelin.

... ongelmille ei osattu/haluttu tehdä mitään. - Vast. 9, 31

Yhtiössämme on pienen henkilökuntamäärämme huomioon ottaen yllättävästi loppuun palamisen ja turhautumisen oireita muillakin. Nuori ... koki todellisen romahtamisen muutama kuukausi sitten. Nyt hän on konsernin puolella toisessa tehtävässä. – Vast. 2, 57

Jaksamiseen on auttanut hyvä kotielämä, joka on mahdollistanut työn ulkopuolisena aikana irrottautua kiusaamistilanteesta ja tarjonnut lepoa ja voimaa kestää rasitusta. Työ- ja kotielämä eivät ole toisistaan irrallisia, niillä on keskinäinen vuorovaikutus sekä voimia antavana että vievänä. Siten hyvä tilanne toisessa antaa voimaa toisessa kohdattaviin vaikeuksiin. Tutkimusten mukaan työn vaikutus kotielämään on suurempi kuin toisinpäin, mutta silti hyvä kotielämä tukee työelämää. (Lambert 1990; Zedeck & Mosier 1990; Kinnunen ym. 1995; Eagle ym. 1997.) - ... henkisest sillain se on rankkaa päivän, päivän - ko illall pääs kottiin ja sitten aamulla taas lähti pirteenä töihin ja teki päivän, ja mieki tykkään töistä. - Vast. 6, 54

Myös muut tekijät olivat auttaneet jaksamaan. Yhdessä tapauksessa siihen ovat vaikuttaneet työhön kuuluvat edut, vastaaja arvioi niiden menettämisen omistusmuutosten johdosta oleellisesti laskevan jaksamista. Paitsi että menetys on taloudellisesti merkitsevä, on se henkisesti erittäin tärkeä: sitä on yleisesti pidetty yhtenä työpaikan vetovoimatekijänä. Toisessa tapauksessa kiusaamisen purkamiseen liittyvä koulutus ja ulkopuolisen asiantuntijan vetämät keskustelutilaisuudet auttoivat jaksamaan. Kolmannessa tapauksessa kiusaamisen kuormittamia ihmisiä auttoi jaksamaan tieto tulevasta työsuojelutarkastuksesta ja toivo siitä, että sen seurauksena saataisiin työstettyä ratkaisuita, joilla tilanne saataisiin purettua (Vartia ym. 2002; STTK 2003). Tilannetta mutkistaa tarkastuksen siirtyminen sen tekijän sairasloman johdosta ja vastaaja totesi

tilanteen hallinnan olevan karkaamassa käsistä. Kuitenkin tieto todellisista toimenpiteistä antaa ihmisille uskoa muutosmahdollisuudesta ja viestii, että tilanteeseen suhtaudutaan vakavasti.

Jaksamista rasittivat suuri ja kasvava työmäärä ja samanaikainen uhka työpaikan menetyksestä, tulehtuneet tilanteet ja toteutumattomat odotukset niiden käsittelemiseksi ja ratkaisemiseksi kuten myös koettu ristiriita odotusten/puheiden ja todellisuuden välillä. Näennäiseksi koetun toiminnan ja siitä aiheutuvan ristiriidan todettiin synnyttävän katkeruutta ja vähentävän sitoutumista tehtäviin ja yritykseen. (Juuti 1988; Järvinen 2000; Salin 2000.) Kerrotun taustalta nousi tutkijalle käsitys, että vähemmän hallaa olisi aiheuttanut se, että ei olisi tehty mitään. Näennäisyydet, joiden takana ei koeta olevan aitoa paneutumista, näyttävät tuottavan negatiivisuutta ja synnyttävän ilmapiiriä, jota voisi ehkä sanoa tympääntyneeksi välinpitämättömyydeksi.

Firmaan on kyllä perustettu eri henkilöstöryhmiä koostuva toimihenkilökerhon tapainen, jonka on tarkoitus olla ns. avoin foorumi HR-toimintaan, mutta olen kuullut senkin olevan perustettu vain siksi, että sillä täytetään nimellisesti lain kirjain. Todellista vaikuttamiskanavaa tuo kerho ei tunnu tarjoavan, eivätkä työntekijät usko ko. foorumiin, sillä sen tiedotus on minimaalista. Suurin osa työntekijöistä ei edes tiedä miksi mokoma on perustettu.

...

Yhtä hyvin yrityksen sisällä voitaisiin rakentaa avoimia keskustelutilaisuuksia, joissa eri henkilöstöryhmät tapaisivat tasa-arvoisen keskustelun merkeissä toisensa. Tätä yritettiin, mutta se kilpistyi ihmisten kiinnostuksen puutteeseen. Jokainen osallistuja myönsi toki tällaisten keskustelujen tarpeellisuuden, mutta juuri kukaan ei ollut valmis käyttämään arvokasta työaika ”leikisti” keskusteluun. Tilanteet koettiin niin, ettei niistä kumminkaan mitään hyötyä olisi!

- Vast. 8, 40

7.1.4 Organisaatioilmasto

Organisaatioilmasto on jo heijastunut näkyviin esitettyjen lainausten ohessa. Ilmasto läpäisee kaikki organisaatioon liittyvät tekijät kuten viestintäkin, yksi sen perustekijöistä, ja muotoutuu ja elää näiden tekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Juuti 1988; Viitala 2000). Aineiston välittämä näkymä kohteiden organisaatioilmastosta henkii raskautta ja tunkkaisuutta, mutta ei synkkyyttä eikä toivottomuutta. Sen kokonaislaatuun kuuluu myös terve halu tehdä työtä ja sen tuottama ilmapirtaus, jota lisäksi raikastavat ajoittaiset vireet. Niitä antavat kuvauksiin lomittuva ja kietoutuva halu ja odotus asioiden muuttamisesta ja muuttumisesta – kiusaamistilanteiden ympäröimien työntekijöiden toive tehdä töitä toisenlaisessa ilmastossa.

Aineiston kuvaamat organisaatiot ovat hierarkkisia, jos kohta hierarkioiden ja niihin liittyvien toimintamallien jäykkyysasteet vaihtelevat. Tutkijalle välittyi tunne, että näiden yritysten rakenteet voisi luokitella toimiviksi byrokraattisen organisaatiokulttuurin pohjalta painottuen yksilöihin. Huolimatta esimerkiksi organisaation käyttämisestä toimintaprosessiorganisaatioon liittyvistä tiimi-nimikkeistä tyypittyy käytännön toiminta funktionaalisen organisaation toimintatapana ja synnyttää Minzbergin viisiosaisen organisaatiojoon mukaista toimintakuvaa. (Skyttä 2002; Viitala 2002.)

Yleisiin toimintatapoihin kuuluu ... ja nykyaikaisten tiimityöskentelytapojen omaksuminen ja niiden toteuttaminen itse kunkin työssä. Henkilökunnan odotetaan sitoutuvan yrityksen arvoihin...

Ylempi johto on etäinen eikä oikeastaan edes tiedä, mitä yksittäiset alaiset työkseen tekevät, tai miten. Edellä mainittu seikka onkin yleisen irvailun ja toisaalta jonkinasteisen katkeruuden aiheuttaja.

Ylhäällä tehdään päätökset, jotka sitten tuodaan päällikkötason jaettavaksi ja organisoitaviksi suorittavalle tasolle. Työntekijät eivät läheskään aina pysty vaikuttamaan tehtävien jakoon, vaan ne annetaan ylhäältä päin, ja usein vielä kerrotaan se, miten tuo tehtävä tulee suorittaa. – Vast. 8, 40

Näytteestä ilmenee, miksi aineisto ei tuota mielikuvaa tiimeihin liittyvästä organisaatiokulttuurista eikä sen sisältämästä organisaatioilmastosta, jossa työn tekijä osallistuu ja sitoutuu toimintansa kehittämiseen ja todelliseen

laatuajatteluun (Lindström & Kiviranta 1995; Riikonen ym. 2003). Toisaalla tekstissä puhutaan myös johtamisesta tavoitejohtamiseen liittyvin termein, ei tiimijohdatteluun liittyvällä tulosjohtamisen termistöllä. (Skyttä, 2002.) – Tilanne on ristiriitainen: organisaation ylin johto on ajanut organisaatioon tiimijohtamisen terminologian ja käyttää sitä, mutta henkilöstö kokee elävänsä keskellä todellisuutta, joka ei kohtaa puheita. Tuloksena on turhautumista ja yrityksiä oman aseman pönkittämiseksi tai parantamiseksi, johon helposti yhdistyy suosiminen tai sen hakeminen sekä kyttäys. Tällainen tilanne saattaa muotoutua otolliseksi kiusaamisen syntymiselle.

Toinen esimerkki kiusaamisaltiuteen liittyvästä ristiriidasta oli koulutus. Toisella puolella olivat kouluttautuminen sekä odotukset ja lupaukset luvassa olevasta muutoksesta, toisella puolella käytäntö, joka toi pettymyksiä, kun mikään ei muuttunutkaan. Yrittäjäyyskulttuuri sisältää ajatuksen yrittäjyydestä myös yksilökohtaisesti ja siten osaamisesta kilpailuetuna, jonka avulla voi säilyttää työpaikkansa tai jopa edetä organisaatiossa. Tällainen ajattelu ja odotus ovat yleisessä ajattelussa hyväksyttäviä ja nähdään oikeutettuina, varsinkin jos organisaatio tukee kouluttautumista. (Skyttä 2002; Sennett 2002.) Koulutus on organisaatiolle investointi ja investoinneilta odotetaan tuottoa. Jos koulutukseen panostettua investointia ei hyödynnetä eikä mikään muutu, kokee työyhteisö organisaation olevan välinpitämätön eikä näe järkeä sijoittaa omaa panostaan kouluttautumiseen ja itsensä kehittämiseen. Kouluttautuminen turhaan ja odotusten täyttymättä jääminen tuottavat niin ikään turhautumista ja katkeroitumista ja luovat monitahoisesti otollista maaperää kiusaamiselle. (Juuti 1988; Salin 2000.) Esimerkki tästä on esitetty jo kuormituksen yhteydessä, kun vastaaja numero 7 puhuu mitätöinnistä ja kouluttautumisesta ja siitä, miten kouluttautuminen ei vaikuta töihin mitenkään. Erilainen näkökulma on vastaaja numero 11:n esimerkissä, jossa koulutuksesta ei puhuta ammatillisen kehittymisen kannalta, vaan ajatteluun ja toimintaan vaikuttavana tapahtumana. Vaikka lainausta saattaisi pitää kyynisenä, sisältyy se tekstiin, jonka ote oli pohtiva ja

tarkasteleva – lainaus välittyi tutkijalle pohdinnan ja elämäkokemuksen tuottamana toteamuksena.

Organisaatioilmastoa kuvaa myös organisaation vuorovaikutuksen avoimuus sekä tapa, millä organisaatio käsittelee ongelmia ja kuinka niistä raportoidaan (Järvinen 2001; Lindström 2002; Skyttä 2002; Vartia 2003). Aineiston mukaan suurten organisaatioiden yksiköissä kiusaamiseen kiinnitettiin huomiota ja tilanteen korjaamiseksi ryhdyttiin virallisiin ja arvokkaisiin toimenpiteisiin makrotasolla kartoitusten, koulutusten ja keskusteluryhmien avulla. Kuitenkin konkreettista toimintaa raportoitiin vain yhdessä näistä tapauksista, jolloin kiusaava esimies siirrettiin toisiin tehtäviin vastaaja numero 2:n raportoitua muutaman kerran kiusaamisesta esimiehensä esimiehelle.

*Olen huono puolustamaan itseäni, enkä osaa välttämättä esittää kirjallisestikaan, mutta sen tiedän, että ellei organisaatiomuutosta olisi tapahtunut, olisin ottanut asian esille jonkun kolmannen yhtiömme ulkopuolisen henkilön kanssa. ...
...Hänkin (luottamusmies) joutui meidän firmassa esimiehensä kiusaamaksi ja näytti jopa siltä, että hänen esimiehensä olisi yrittänyt keinolla millä hyvänsä savustaa ko. ihminen talosta ulos. Myöhemmin tämä esimies vaihdettiin toisiin tehtäviin muidenkin yhteistyöongelmien vuoksi. Silloinkin painostus tuli yhtiömme ulkopuolelta. - Vast. 2, 57*

Ilmasto kuvaa myös se, että muutosten käynnistämiseen tarvittiin joko ulkopuolelta tuleva asioihin puuttuminen tai ilmoitus ulkopuolelta pyydetävästä avusta. Tämä tukee kuvaa sitä, kuinka kiusaaminen koetaan kaikilla tasoilla niin hävettävänä asiana, että se mieluiten vaietaan ja salataan - ”... yhteisössä, joka yleisilmeeltään on puhumaton ja jossa ongelmat mieluummin vaietaan tai käsitellään pienten klikkien sisällä kuin että ne tuotaisiin julki reilusti ja avoimesti.” – Vast. 8, 40 - ja lakaistaan maton alle, – ” No, ne lakastiin maton alle. Ei niitä sen kummemmin hoidettu.” – Vast. 6, 54. Ongelmia vähätellään tai niiden olemassaolo kielletään, jos suinkin mahdollista. (STTK 2003). Tällainen ilmapiiri ei rohkaise kiusattua raportoimaan tilanteestaan, sen voidaan pelätä koituvan jopa tuhoisaksi työuran kannalta. Pettymystä on aiheuttanut tilanne, jossa reagointi on koettu näennäiseksi tai toimenpiteillä ei ole nähty olevan

todellista merkitystä. Kiusattu on vain sinnitellyt aikansa ja ratkaissut tilanteen lähtemällä pois niin pian kuin mahdollista.

”Nyt jo kävin kertomassa johtajalle että olen hakemassa toista työpaikkaa. ... Hän toivoi että asiat selviäisivät, mutta ei kuitenkaan ottanut asiaan selvempää kantaa. Mutta työterveyshuoltoon otettiin yhteyttä ja pyydettiin työnohjausta. ... Työnohjauksessa olivat mukana ...päällikkö (joka ei ymmärtänyt miksi tähän mentiin), ...virkailija (joka oli minua 8 v vanhempi, talossa kauan ollut, ennen alistunut, nyt minun myötäni omat mielipiteensä ilmoittanut nainen) ja minä. Tapaamisia oli kolme - ja ne olivat sairaita. Alussa yritin keskustelua ja asioiden korjaamista, mutta kun kaikki tuli vääristyneenä takaisin niin luovutin. Ja kolmannella käynnillä oli jo selvillä että vaihdan työpaikkaa. Joten tein helpoimman ratkaisin ja siloittelin lähtökuviot. Ei keskustelusta ollut mitään hyötyä. Mitäpä siinä enää siltoja takana polttamaan.” - Vast. 9, 30

”Mitta tuli täyteen, - hell has to freeze over – ennen kuin mikään täällä muuttuu, kävin sanomassa itseni irti.” – Vast. 1, ~ 60/T1.

Lähteminen raportoitiin aineistossa organisaatiokoosta riippumatta tavallisena ratkaisumallina. Kuitenkin sen käyttökelpoisuus turvallisena ratkaisuna saattaa olla yleisin pienemmissä organisaatioissa, joissa omistustaho on suorassa, tai ainakin läheisessä yhteydessä työntekijöihin. Raportointi saattaa tuntua ylivoimaiselta myös sellaisessa organisaatiossa, jossa vallitsee jokin määrätynlainen ajattelumalli tai ideologia.

”Useimmiten kai kiusattu joutuu heittämään pyyhkeensä kehään ja jollain tavalla luovuttamaan. Tavallisen, organisaatiossa alakastiin kuuluvan on vaikea mennä kantelemaan esimiehestä varsinkin pienessä työyhteisössä. – Vast. 2, 57

”... hälytyskellot eivät soineet haastattelu- ja tutustumistilanteessa. ... Kaikki, koko henkilökunta oli reippaasti minua parikymmentä vuotta vanhempia ja uskoon hurahaneita. ... N.s. kahvitauko oli kerran päivässä, silloin annettiin lasillinen kuumaa vettä ja jokainen toi oman marjateepussin, teekin olisi jotenkin sallittua mutta murukahvin tuominen ehdottomasti sopimatonta.” – Vast. 1, ~ 60/T2.

Esimerkkitapaus liittyi siis uskontoon ja on pitkän ajan takaa. Silti ydin on edelleen ajankohtainen. Organisaatioilmastoa voi yhä värittää uskonto tai jokin poliittinen tai mikä tahansa vahvasti suuntautunut ajatusmalli, joka muovaa

kyseisen organisaation ilmasto ja asioihin suhtautumista. Merkitsevää on organisaatioilmaston sallivuus tai rajoittavuus, organisaation todelliset arvot ja niiden noudattaminen. Erilaisuuden sietokyky ja yksilöiden kunnioittaminen ovat olleet ja ovat edelleen keskeisiä organisaatioilmaston tekijöitä, jotta organisaatio voisi toimia mahdollisimman kitkattomasti. (Pfeffer 1997.)

7.2 Johtaminen

7.2.1 Johtamissuuntaus

Toinen pääluokka oli johtaminen. Johtaminen on konkreettista toimintaa, jonka avulla organisaatio pyrkii suorittamaan tehtävänsä ja saavuttamaan tavoitteensa. Johtaminen on myös toimintaa, joka ulottuu läpi organisaation olipa sen rakenne miten matala tai korkea pyramidi tahansa. Se on aina ihmisen toimintaa. Vaikka työn tekemisen johtamisesta olisi siirrytty työsuorituksiin tähtäävään johtamiseen (Drucker 2000), niin suoritukset syntyvät edelleenkin ihmisten panoksesta. Näin ollen johtamisen toteuttaminen koskettaa jokaista organisaation jäsentä suoraan ja yrityksessä vallitseva johtamissuuntaus on kaikille tärkeä. Se on noussut entisestään kohdevaloihin globalisaation ja yhä kiristyvän kilpailun johdosta yhtenä ydinkeinona pärjätä markkinoilla. Tämän ajan imagotrendissä yrityksen kuuluu olla niiden joukossa, jotka nähdään hyvinä valmiuksiltaan ja kyvyiltään uudistua ja joustaa. Nyt niiden tunnusmerkkejä ovat tiimijohtaminen, madaltuneet rakenteet, toimintaprosessiorganisaatio sekä yrittäjäyyskulttuuriin pohjautuva tulosjohtaminen osallistavin ja valmentavin johtamismenetelmin. (Skyttä 2002, Järvinen 2001, Peltonen & Ruohotie 1991.)

Monessa organisaatiossa on piirretty uudet organisaatiokaaviot ja päätetty siirtyä tiimijohtamiseen ja käyttämään siihen liittyvää termistöä. Tässä aineistossa yksikään vastaus ei kuitenkaan sisällä tietoa, jonka perusteella voisi tulkita kyseisen organisaation todella toteuttavan tiimijohdattelua. Teksteissä

ilmenee organisaation sisällä puhuttavan siitä tiimiorganisaationa ja käyttävän siihen liittyvää sanastoa, mutta ne eivät luo kuvaa todellisesta tiimiorganisaatiosta. Vastaja numero 8:n kohdeorganisaatio puhuu itsestään tiimiorganisaationa, esimerkkiteksti viestittää samalla toivetta uudesta *empowerment*-johtamismallista sen evaluaatioon liittyvässä merkityksessä (Deetz ym. 2000; Elo 2002; Sinisammal & Turpeinen 2003).

Eli aivan liian usein saamme valmiin kaavan, johon kunkin on parhaan kykynsä mukaan mukauduttava. Toki käytännössä ... työ muovautuu tekijänsä mukaan ..., mutta lähtökohta on yleensä tämä; työntekijä saa tyytyä tekemään valmiiksi ”pureskeltuja” hommia sen sijaan, että voisi itse alusta asti olla kehittämässä omaa tehtäväänsä paremmin itselleen sopivaksi. Tämä on mielestäni yksi keskeisistä ongelmakohdista, sillä työntekijä ei sitoudu tehtäväänsä samalla intensiteetillä kuin mitä hän todennäköisesti tekisi, jos saisi itse kokemuksen siitä, että voi olla vaikuttamassa omaan työhönsä alusta asti. Kuitenkin juuri työn suorittajalla on käsittääkseni paras näkemys ja ammattitaito tuossa asiassa. Päästessään käyttämään asiantuntemustaan hyväkseen, hän sitoutuisi myös itse yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin entistä tiiviimmin. – Vast. 8, 40

Kuta kuinka kaikki ... (projektit) toteutetaan osittaisena tiimityöskentelynä. Sanon osittaisena siksi, että kokemuksieni mukaan oikeanlainen tiimityöskentely ei kuitenkaan aina tapahdu vaan tiimi johtajat suunnittelevat ... ja muut tiimijäsenet ... toteuttavat orjallisesti tehtyjen päätösten ja ohjeiden mukaisesti annetut työt osallistumatta todellisesti suunnitteluun. – Vast. 3, 30

Aineistossa kuvatut organisaatiot ovat niiden itsensä kuvaamisessa käyttämistä terminologioista huolimatta valtaosin luokiteltavissa funktionaalisiin pyramidiorganisaatioihin esitettyjen kuvausten perusteella. Johtamissuuntaus kohdistuu aineistossa selvästi yksilöihin ja ryhmiin, ja toiminnan arvopohja näyttäytyy byrokraattisena kulttuurina käskevin ja delegoivien johtamismenetelmin. (Skyttä 2002.) Johtaminen on autoritaarista eri toten hierarkkisissa organisaatioissa ja johto etäinen kuten muun muassa vastaja numero 7:n /T1 aiemmin esitetystä kuvauksesta, jossa oli ’paljon pikkupomoja ja suurin pomo’ ja ”... kyllä se oli autoritäärinen, ainakin se on alun perin ollut kovastiki ... siellä oli niin monenlaiset ne organisaatiot - tasoja oli niin paljon... -

Vast. 7, 52/T1. Kuvauksiin sisältyy myös pelokasta suhtautumista johtoa kohtaan, joka liittyy vanhempiin johtamissuuntiin ja autoritaarisuuteen (Lindstöm 1996). Seuraavissa kuvauksissa tulee samalla kiinnostavasti näkyviin ilmiön näyttäytymisen muuntuminen ajan myötä: kuten vastaaja numero 6 sanoo ”*se ol sitä aikaa*”. Vaikka se heijastaa muutosta suhtautumisessa, niin tämän päivän uutisten valossa pelokkuus on edelleen olemassa, joskin ilmenee ehkä toisin. Uudemmissa kuvauksissa oli mukana myös luottamusmiesten pelokkuus omasta puolestaan ja siten olematon rooli avunantajana kiusatulle.

- ... Hän (nuorempi kansilisti) varoitti, että töihin piti tulla täsmällisesti koska vanhempi kansilisti, neiti A, odotti kellon kanssa ovella. Hän itse joutui lähtemään kotoaan tuntia aikaisemmalla junalla koska sopiva juna oli joskus ollut myöhässä ja hän oli silloin myöhästynyt 5 minuuttia. Joka aamu hän istui aseman odotushuoneessa tunnin ja odotti toimiston ovien avautumista. – Vast. 1, ~ 60/T2
- ... Mutta sitte ... oli nää vanhat myyjät ko jäi sitte jo eläkkeelle, niin hyö oli ollut talutushihnassa niin pitkään, että hyö oli ihan tuota niinko sitä hoitajaa pelekää ja teki mitä hoitaja .. että jos hoitaja sano että paa kaula pölökylle, hää katkasee, niin se ois siellä... niin, niin ne ol hyvin uskollissii täl.. mut hyö ol niin paljon vanhempii, se ol sitä aikaa. – Vast. 6, 54
- ... mä luulen, että se luottamusmies ei ehkä oikeen ollut ihan... paikallaan, koska se ei ois voinu toimia millään lailla välittäjänä missään kiistassa, ei ainakaan tässä asiassa mistä oli kysymys, koska, koska mä uskon että se luottamusmies pelkäs tavallaan myös sen oman työpaikkansa puolesta, ... - Vast. 4, 22
- ... varmasti luottamusmiehet samalla tavalla pelekäsivät oman asemansa puolesta, että onko - minä ajattelen aina, että sitä sillä tavalla pelekää, että kostetaan, jollain lailla työnantaja kostaa taikka - jou'ut lähtemään, vaikka eihän luottamusmiehiä voi noin vaan laittaa.... Vast. 7, 52/T1

Lähimmäksi tiimin tapaisesti toimivaa organisaatiota näyttäisi aineistossa asettuvan vastaaja numero 4:n kuvaama kohde, jossa aina vuoro kerrallaan työskenteli tiimityyppisesti omin tehtäv- ja vastualuein, mutta josta ei ainakaan kuvauksessa ilmennyt siihen sisältyvän osallistavaa tai valmentavaa johtamista. Oikeammin sekin on ryhmä, joka työskentelee byrokraattisessa kulttuurissa sovituin tehtäväjain.

”... huoltoasemaravintola, meitä oli joku 10 – 20 työntekijää ... kahvilassa pari ja keittiössä yksi ja siellä lounaspuolen myynnissä yks tai kaks, riippu vähän päivästä, ja sitte kaupan puolella yleensä yks. ... tämä, jonka mä koen niinku kiusaajaksi (esimiesasemassa oleva henkilö), niin ei missään vaiheessa oikeastaan edes antanut mahdollisuutta oppia niitä asioita vaan oletti, että ne ois pitäny oppia jo ajat sitten ... - Vast. 4, 22

Aineiston kuvauksissa johtajuus pohjautuu byrokraattiseen arvopohjaan myös siitä näkökulmasta, miten johtamista on toteutettu tiedon jakamisen suhteen. Kuten tulosten alkuosassa todettiin, painokkaimman pääluokan vaikuttavimmaksi ja herkimmäksi teemaksi kiusaamisen mahdollistumiselle nousi muutos. Vanhassa pysyttäytyminen on turvallista eikä vaadi muutoksen edellyttämää lisäenergiaa ja niinpä *”... monet asiat toteutetaan periaatteella ”näin ne asiat on ennenkin tehty”.* – Vast. 3, 30. Muutos tarkoittaa aina jotain uutta ja uusi voi sisältää sekä riskin että mahdollisuuden, mutta epävarmuus voidaan kokea pelottavana. (Salin 2000; Viitala 2002; Vartia 2003). Ominaiseksi aineiston tapauksille piirtyi johdon tiedon panttaaminen ja sen jakaminen niukasti ja myöhään. Tämä koski sekä varsinaisia muutoksia että organisaation tavallista arkea, mutta terävimmän muutoksia. Tutkimuksen tekijälle puutteellinen tiedonjakaminen suorastaan syöksyi silmille sen aiheuttaman mielipahan ja kipeiden tilanteiden johdosta. Ne tuottivat mielikuvan pahaa jälkeä tekevästä, terävästä lasinsirusta, joka turhaan vahingoitti sekä ihmisiä että heidän toimintaansa ja siten organisaation tuottamaa työtulosta.

... sitten se huhu, että kuka jää sinne ... puolelle, se on kuoleva organisaatio, ... mitä hurjimpia huhuja alko kiertelemään, että mihin sitä mennään ja missä sitä ja kelle sitä on sitä työtä... ... ja kauhia peleko oli ihmisillä tietenki, että miten tässä käy ja mihin sitä jou’utaan. ... No, en mää tiä, että kertoko ne sitte loppujen lopuksi (oikeaa tietoa). Kyllä sitä semmosta pintatiedotusta oli, että suurin piirtein näin se mennee! - ... kyllä se oli semmosta, epämääräisyyttäkin sitten, että ihmiset kauheesti mietti sitä, että miten tässä nyt, kyllä se tulevaisuus oli semmosta epämäärästä... - Vast. 7, 52/T1

Aiemmissä näytteissä tiedon panttaaminen ja puutteellinen tiedottaminen on ilmennyt esimerkiksi vastaaja numero 5:n haastattelunäytteessä ensin

esimiehen tiukkana vaikenemisena tulevasta muutoksesta ja muutoksen toteutuessa siitä tiedottaminen lukemalla julkistettava tiedote lisätietoja antamatta. Toinen esimerkki oli vastaaja numero 7:n kuvauksessa koskien toimenkuvista kertomista.

Ja yhtenä syynä varmaan se, että niin sanottua vakinaista henkilöstöä, heille ei kerrottu sitä tarkkaan, heitä ei tavallaan valmennettu ottamaan uusia henkilöitä vastaan sinne. Ne ajatteli, että minkälaisena uhkana - että miten ne koki sen - meistä ei pitäny olla mitään uhkaa, koska me ollaan ihan omia tehtäviä tultu tekemään sinne, ei kenenkään ns. entisen työntekijän tehtäviä menty viemään eikä ees tekemään, vaan tuotiin aivan uudet tehtävät mukana, mutta se on ollut aivan hirveä kuilu... - Vast. 7, 52/T2

Näiden esimerkkien valossa nimenomaisesti tiedon puutteesta johtuva muutoksen kokeminen uhkana ja pelko omasta asemasta uudessa tilanteessa korostuvat kiusaamisalttiuden tekijöinä ja katalysaattoreina (Salin 2000). Myöhemmin esitettävissä vastaajien esittämissä ratkaisuehdotuksissa tullaankin näkemään toive avoimemmasta ja paremmin ajoitetusta tiedonjakamisesta.

7.2.2 Johtajana toimiminen

Organisaatiossa vallitseva johtamissuuntaus vaikuttaa kaikkiin johtamisen osa-alueisiin myös käytännön operatiivisella tasolla. Se todentuu organisaatiossa työskenteleville arkityössä, se suuntaa työn tekemistä ja työyhteisön elämää. Johtamisen toteuttaja on johtaja – ihminen heikkouksineen ja vahvuuksineen. Maurikin jaottelussa (Viitala 2002) johtajan ydinvalmiuksien nelikenttään sisältyivät älyllinen, luova, kannustava ja tukeva johtaja. Vahvuuksien painopisteet luonnollisesti vaihtelevat henkilöittäin, mutta kaikilta johtajilta

odotetaan johtajuutta. (Juuti 1988; Järvinen 2000; Viitala 2002.) Positiivisena johtamisen elementtinä nousi aineistosta esiin johdonmukaisuus. Tähän sisältyi sekä johtamistyyli että säännöllisesti pidetyt yhteiset aamupalaverit. Johtamistyylin esimerkissä todetaan kiusannutta esimiestä lukuun ottamatta esimiesten johtamisen olleen arvostettavaa, sillä se oli pysyvästi sekä avointa että tarkkaa. Toisessa esimerkissä aamupalaverit koettiin hyvänä, koska niissä yhdessä käytiin tarvittavat asiat nopeasti läpi. Tutkijalle nämä esimerkit viestittävät johtajan hyvään tyyliin sisällytetyn toiminnan ennustettavuus ja siten turvallisuus ja luotettavuus.

Minun mielestäni (yleinen johtamistyyli) oli sellanen avoin, aika tarkka tosin, mutta sehän ei itse asiassa ole mitenkään paha asia. Ja toinen vuoropäälliköistä oli todella ihana, hän oli tosi suora ja tosi rehti, sano jos oli sanottavaa, mutta sano myöskin sitte, jos ei ollu mitään sanottavaa. Et oikein niinko tosi sillain tosi miellyttävä. Ja sit myöskin tää yrittäjä niin ... johtamistapa oli sellanen ... suoraviivanen vois sanoo, mikä mua ainakin miellyttää tosi kovasti. - Vast. 4, 22

V ... Sillon ko oli viel mieshoitaja niin sillon men kaik vielä hyvin.

K No oliko se siitä kiinni, että se oli mies, vai mistä johtu se, että niin kauan ku oli mieshoitaja niin kaikki meni hyvin?

V Niin, no, no edellinen oli kyl mieshoitaja, ... , se piti semmosii palaverit aamust, ..., välillä vaihtu ne miehetki, mut kyl ne enemmän piti sitä palaveria, ..., miten mie nyt sanosin, osasi enemmän tätä johtamistyylii nämä vanhemmat miehet, mutta sit meil oli yks semmonen nuor mieshoitaja, mikä taas ei niinko osannu mittään, että sitä piti ohjata koko aika ja sitte jos hää teki jotain virheitä nii hää 'ei hää ol mitään sanonu', ett ei ottanu mitään vastuuta sitte.

- Vast. 6, 54

Tässä nousee samalla kysymys vastuusta ja sen kantamisesta sekä odotus johtamiseen liittyvästä osaamisesta ja kyvystä ohjata alaisten toimintaa eli vahva johtaminen. Puutteita on koettu ydinvalmiuksien sekä älyllisellä että tukevalla osalla, jotka molemmat ovat myös vahvan ja rohkean johtajan ominaisuuksia. Vastakohtina ydinvalmiuksille aineisto raportoi ja jopa nimesi ongelmaksi heikon johtajuuden. Se ilmeni vastauksissa monessa muodossa: toiminta alaisten ohjailemana, ongelmista vetäytyminen, nöyryyttäminen ja voimien näyttäminen, sekä suoranainen heitteillejätto, kun alainen jätetään selviytymään riittämättömin

työvälinein tai yksin. Näitä on jo nähtävissä aiemmin esitetyissä näytteissä, kuten esimerkiksi vastaaja numero 1:n/T1 näyte riittämättömistä työvälineistä. Vaikka johtaja itse ei olisikaan kiusaaja, niin Zapfin ja Einarsenin kiusaajan persoonallisuusprofiilien jaottelua (Vartia 2003) tarkastellen nämä toimintamallit on helppo nähdä kiusaamista synnyttävinä, jopa provosoivina, ja ylläpitävinä.

Siellä on muutama semmonen kauhian voimakas henkilö ... siitä alkuperäisestä... henkilökunnassa... lähtee tämä johtaja sitte vanaveessä... muutama semmosia, jotka tavallaan johtaa myöskin toimistohenkilökuntaa, se on niin heikko se... ylimmäinen johtaja, ... kolme, neljä henkilöä, jotka johtaa sitä käytännöllisesti.... supsuttavat sille, että nyt tee tuota ja tuota niin tämä... - Vast. 7, 52/T2

Aamulla ensi töikseen hän kutsui minut huoneeseensa ja kun ehdin sanoa vain huomenta, hän huusi ”painukaa helvettiin”. Kun sitten käännyin pois lähteäkseni, hän huusi ”tulkaa takaisin”. – Vast. 1, ~ 60/T1

... palkkausjärjestelmä muuttui juuri silloin ja hän pääsi näyttämään ryhmityksissä minulle, kuka hän on. Pahinta, ettemme edes tunteneet toisiamme kuin pintapuolisesti. – Vast. 2, 57

Tällainen johtaminen ilmentää vallan epätasapainoa, joka antaa tilaa ja maaperää työyhteisössä keskinäiselle eripuralle ja oman aseman edistämiseksi tai vahventamiselle toisten kustannuksella. Tästä käynnistyy helposti kiusaamisen prosessi, joka kehittyessään muuttuu vakavammaksi ja vaikeammin ratkaistavaksi. (Opas kiusaamisen ... 1998; Salin 2000; Vartia ym. 2002.)

Johtajan ydinvalmiuksien nelikenttä edellyttää sen jokaisessa osassa kykyä ja taitoa antaa palautetta rakentavasti. Palautteen antamista ei yleisesti nähdä suomalaisen työyhteisön vahvuutena. Aineistossa tämä näkyy melko harvalukuisina suorina kommentteina palautekäytännöistä. Tulkinta onkin tapahtunut kirjattujen kommenttien ohella rivien välien ja asiayhteyksien kautta ja se tukee käsitystä palautteen vähäisestä määrästä. Palaute lienee erityisen vähäistä silloin, kun ei ole aihetta moitteeseen, sillä vastaaja numero 4:n (aiempi näyte) lisäksi muut eivät ole raportoineet sekä hyvässä että pahassa saadusta palautteesta. Pahassa sen sijaan palautteen on saanut jossain muodossa, kuten mykkäkouluna

vastaajan numero 6 kieltäytyttyä tiskauksesta tai välttelynä: ”*Esimies näyttää tietoisesti karttelevan minua. - Vast. 2, 57*”. Tulkittavissa olevan käyttäytymisen tai toiminnan kautta saatavan palautteen ohella oli hyvinkin selkokielinen kielteinen palaute aineiston perusteella melko tavallista: ”*Ensimmäiset puoli vuotta töitä tehden tuli kommentteja 'mitä helvettiä varten sinut palkkasin, kun sinusta ei ole kuin vaivaa'. ... en moisia tehtäviä ollut ennen tehnyt.*” – Vast. 9, 31.

Palautteesta piirtynyt yleiskuva tiivistyy teemaan viimeiseen näytteeseen.

*Palautetta annetaan ... vain korulauseina firman henkilöstölehdessä, jossa toimitusjohtajan katsauksessa käsitellään ensiksi taloudellisen tilanteen ongelmallisuus ja lopuksi ohjeistetaan henkilökuntaa toimimaan kustannus-
tehokkaasti ja sitten kiitetään kaikkia yhdessä hyvästi tehdystä työstä. Kukaan ei halua ottaa tuota kiitosta vastaan, vaan sille suorastaan nauretaan. Joku on pitänyt sitä jopa vittuiluna. Arkisissa tilanteissa palautteen antaminen on myös uskomattoman vaikeata, ja sitä saa yleensä vain silloin kun on tehnyt virheen. Jos toimit virheettömästi, kukaan ei tule sanomaan sitä sinulle – ei johtaja, ei päälliköt eivätkä edes vertaistyöntekijät. Virheet nostetaan aina näkyvästi esille, ja joka tapauksessa niille pyritään löytämään syyllinen tai vähintäänkin joku vastuuhenkilö. Tämä on yksi tehokkaimmista tavoista pitää porukka sille kuuluvalla paikalla. Virheiden rakentava käsittely jää yleensä puolitiehen, eikä niistä oteta opiksi siinä laajuudessa kuin mielestäni pitäisi.* – Vast. 8, 40

7.2.3 Johtamisilmasto ja työilmapiiri

Johtamisilmasto ja työilmapiiri näyttäytyivät aineistossa paineisena, painostavana ja epävakana, josta henkäyksiä on saatu jo esitetyistä näytteistä. Mielivaltaisuuden kokeminen johtamisessa synnyttää mielistelyä ja luo epävarmuutta ja negatiivisuutta, olipa todellinen vallankäyttäjät sitten asemassaan virallisena johtajana tai epävirallisena johtajana. (Lindroos 1996; Järvinen 2000; Salin 2000.) - ”*Uutena ihmisenä kun tulin taloon en ymmärtänyt valtakuvioista ja talon tavoista mitään. ... Ensimmäinen kosketus tähän porukkaan oli toteamus 'sinunko persettä tässä nyt pitää nuoleskella'.*” – Vast. 9, 31

Epäluuloisuus, huhut, kilpailu työpaikoista, pelko työpaikan menettämisestä - kaikkinaiset uhat ja epävarmuus syövät mahdollisuutta aitoon yhteistyöhön ja siitä saatavaan lisäarvoon. Ne itse asiassa lisäävät kuormitusta ja altistavat kiusaamiselle (Opas kiusaamisen... 1998). Jos tiimiorganisaatio sen eduin on tavoitteena, ei tällainen työilmapiiri tue sitä eikä siinä pystytä parhaaseen mahdolliseen reagointiin muutosten tullessa. Täällä aika ja energia menevät negatiiviseen toisten tehokkuuden tarkkailuun eikä johto käsittele henkilökuntaansa omaisuutena vaan kulueränä. (Drucker 2000; Viitala 2002). Jos oma ajattelu ei ole arvostettavaa tai on jopa paheksuttavaa, ei yksikään johtajan ydinvalmiuksien nelikentästä tule riittävässä määrin täytetyksi hyvän työilmapiirin syntymistä ajatellen.

Vastaajien kokema ristiriita virallisten puheiden ja julkilausumien sekä käytännön työelämän välillä myrkyttää työilmapiiriä vakavasti. Usko ja luottamus organisaatioon, joka toimii kirjaamiaan ja julistamiaan arvoja vastaan, joutuu vaikeuksiin, ja murentaa mahdollisuutta sitoutua organisaatioon ja kokea turvallisuutta. Myös työyhteisön toimintatavalla on havaittu yhteys työuupumukseen ja emotionaaliseen väsymykseen. Asia on merkityksellinen organisaatioille myös sairastumisista johtuvien moninaisten taloudellisten raskuuden johdosta, joiden kokoluokkaa ei tosin ehkä vielä täysin mielletä. (Forss ym. 2000; Hoel ym. 2001; Työturvallisuuskeskus 2002; Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 2003.)

Johtajan tunneäly ja työyhteisön jäsenten työn ilo aineiston esittämissä tapauksissa tuntuivat jäävän lähes näkymättömiksi. Tämä näkymättömyys tosin toimi käänteisesti ja nosti ne kirkkaaseen valoon. Aiheen luonteen huomioiden niiden puuttuminen ei tunnu kovin oudolta eikä tutkimuksen tekijäkään sitä edes havahtunut tarkkailemaan ennen kuin se heitettiin silmille. Näyte koostuu kahdesta eri aikana kirjoitetusta muistiosta ja samalla konkretisoi myös sen, miten puheiden ja todellisuuden välinen ristiriita on koettu.

”Olen kokenut onnistumista ja työniloa, vaikka henkilökohtaista palautetta en ole saanutkaan, mutta ei ole haukuttukaan. Nyt minut on lytätty matalaksi, vielä vahva itsetunto auttaa jaksamaan.”

”Toiminnallaan esimies pikku hiljaa tappaa työnilon ja motivaation, on masentavaa kun ei tiedä mistä on kysymys. Turha on puhua työssä jaksamisesta yms., jos esimies-alaisasiat ovat tällä tasolla.” - Vast. 2, 57

Tämän tultua luetuksi oli aika katsoa aineistoa uudesta näkökulmasta. Tutkijan tulkinta näytteestä oli, että työniloa oli edelleen olemassa ja jäljellä, koska sitä saattoi vielä tappaa. Tunneälyäkin ylimmällä johdolla sen kirjoittaja luotti olevan, sillä tuntemuksistaan – ja vieläpä kipua tuottavista – ei ehkä kirjoittaisi sellaiselle, jonka ei arvioi kykenevään empaattiseen ja ymmärtävään lukemiseen (Goleman 1998). Näin ollen äkkituntumalla kovin negatiivinen teksti alkoikin avautua myös positiivisena ja uusi lukukierros avasi huomattavasti aiempaa valoisamman näkymän työilmapiirikuvauksiin. Tämä perustui pieniin kokonaisuuksien seassa olevien ripausten yhteistuotokseen, josta palapelin tapaan rakentui kuva uskosta ainakin jollakin tasolla olevaan, ainakin johonkin johtajaan, jolla luotettiin olevan kykyä ja halua koettua parempaan johtamistyöskentelyyn. Vaikka ehkä ei nähty (tai ainakaan raportoitu) mahdollisuutta tulla tämän henkilön alaisuuteen, pelkkä tieto hänen olemassaolostaan loi toivoa paremmasta työilmapiiristä ja ehkä myös pyrkimystä sellaista kohti (Juuti 1988).

Työnilokin löytyi pieninä palasina tulkintojen kautta. Tutkijalla heräsi samalla mielessä kysymys siitä, mahtavatko vastaajat itse havaita asiaa! Otettakoon esimerkiksi vastaaja numero 6, 52, haastattelusta: *”...asiakkaat tykkäs miusta...”, ”... omasta mielestä mie olin semmonen ihan suosittu ja hyvä myyjä,...”*. Tämä on tulkittavissa sekä kognitiivisen että konstruktivisen paradigman perusteella ilmaisuksi koetusta työnilosta (Varila & Lehtosaari 2001). Työnilon ja tunneälyn löytäminen kuitenkin vaati siis tutkijan havahduttamista, useita lukukertoja ja tietoista pyrkimystä vapautua näkemään negatiivisia kuvauksia pidemmälle.

7.3 Kiusaaminen ja työyhteisö

Seuraavana esitetään aineiston tuottama kuvaus työyhteisön toiminnasta kiusaamistilanteessa tuoden aluksi näkyviin tapausten ääriviivat. Tämän hahmotuksen tehtävänä on toimia pohjatietona kuvatun toiminnan ymmärtämiselle ja tulkinnalle. Nämä ääriviivat sekä edellä esitetyt näytteet ja niistä heijastuneet piirteet rakentavat taustan vastaajien ehdotuksille siitä, miten kiusaamistilanteen syntymistä voisi välttää ja ratkaista.

7.3.1 Kiusaaminen

Kiusaamistilanteen luonteen yksi kuvaaja on kiusaajan ja kiusatun organisatorinen suhde. Se voi vaikuttaa muun muassa alttiuteen raportoida kiusaamisesta ja mahdollisuuteen puolustautua sitä vastaan. On hyvä muistaa, että ohimenevät ongelmat, kiistely tasavertaisten henkilöiden välillä tai yksittäiset konfliktit eivät ole kiusaamista. Tähän tutkimukseen saadussa aineistossa kiusaajan ja kiusatun välinen organisatorinen suhde painottui vahvemman esiintymiseen kiusaajana ja siten vallan väärinkäyttöön. Tämä poikkeaa tutkimustuloksista, joiden mukaan Skandinaviassa yleisintä on vertaiskiusaaminen. (STTK 2003; Vartia 2003.) Syynä poikkeamaan saattaa olla, ja todennäköisimmin on, aineiston pienuus eikä tulos anna aiheutta kyseenalaistaa yllä mainittua tulosta vertaiskiusaamisen yleisyydestä. Tässä aineistossa organisatoristen suhteiden jakauma oli seuraava:

- 6 kpl esimies kiusasi alaista
- 2 kpl työtoveri(t) kiusasi(vat) yhtä tai useampaa työtoveria
- 3 kpl esimies ja työtoveri(t) kiusasivat yhdessä
- 2 kpl luottamusmies kiusasi ryhmäänsä

Valtasuhteet ovat näissä tapauksissa siis olleet epätasapainoiset: yhdeksässä tapauksessa kolmestatoista kiusaaja on ollut esimies. Lisäksi kahdessa tapauksessa kiusaaja on ollut luottamusmies, jolla ammattiosastonsa valittuna puhemiehenä ja asioiden hoitajana on myös auktoriteettiasema. Matalan valtaetäisyyden kulttuureissa, johon Suomikin lukeutuu, ei yleisin kiusaajasuhde ole esimies – alainen kuten on tässä tutkimusryhmässä. Kuitenkaan tulos ei ole outo, sillä vallan epätasapaino on yksi merkittävä kiusaamisen tekijä (Vartia 2003).

Kuvaukset (8/13) kertoivat myös monella tapaa siitä, kuinka koko työyhteisö työskenteli raskaan stressin alaisena. Jatkuvat muutokset ja riittämättömät henkilöstöresurssit työmäärään nähden olivat ajaneet koko työyhteisön uupumukseen, jota epävarmuuden kokemukset vielä lisäsivät. Syntyneen kuvan laajentamiseksi ja monipuolistamiseksi halusin katsoa asiaa myös toisesta näkökulmasta. Tällöin mieleen nousi seuraavanlaisia kuvia: esimies on voinut kokea hallinnan puutetta, hänellä on voinut olla henkilökohtaisia ongelmia, hänellä ei ehkä ole ollut yhteistyökykyä eikä kykyä kohdata ja ratkaista ongelmia. Mikään ei oikeuta kiusaamista, mutta laajempi pohdinta ehkä auttaa näkemään ja ymmärtämään syvemmin kiusaamisen syntymistä. Kaikki edellä mainitut ja niiden tapaiset seikat altistavat kiusaamiseen, jos sietoraja ylittyy. (Peltonen & Ruohotie 1991.)

Kiusaamistavat ja -keinot ovat melko kattavasti jo ilmenneet aiemmissä pääluokissa. Vaikka aineisto kertoi myös kiusaamisesta johtuvista fyysisistäkin oireista, ei se sisältänyt yhtään fyysiseen luokkaan kuuluvaa tapausta, vaan kaikki liittyivät henkiseen väkivaltaan (Vartia & Perkka-Jortikka 1994). Kiusaamisen ilmenemismuotoja olivat työn aliarvostus ja mitätöinti, henkilön välttely ja huomiotta jättäminen, suosikkien pito, huhut, haukkuminen, ei perehdytetä ja muu tiedon panttaus. Näiden lisäksi kiusaaminen on toteutunut uhkailuna ja painostuksena, ”... alkoi mielenosoitus ... ihmiset lähti pois työpaikalta. ... osahan ei lähteny ... vaan jatko työntekoa ja he on kokenu erittäinkin suurta, ihan niinku kasvoista kasvoihin sanallista väkivaltaa ja jopa uhkailua”. – Vast. 5, 34.

Myös henkilökohtaisuuksiin on menty: ”*Heti minulle ilmoitettiin, että olen sen näköinen nainen joka tulee laivasta tuhmia tekemästä, ja ylijohtajakin, joka oli minut samalla naamalla töihin ottanut, huomautti, että kyllä tuo tukka olisi paljon kauniimpi sileäksi kammattuna.*” – Vast. 1, ~ 60/T2. Niin ikään aineistossa raportoitiin seksuaalinen häirintä: ”... *oli jo pelisäännöt selvillä ... ja mm. alussa ollut hiplailu saatu loppumaan.*” – Vast. 9, 31, sekä ”*Töitä olisi löytynyt ..., jos olisin suostunut elvyttämään seksielämänsä.*” – Vast. 10, ~50. (Viitamaa-Tervonen & Mietonen 1994.)

Vastaajien arvioimat ja kertomat kiusaamisen syyt johtuivat organisaatiotekijöistä, johtamiseen liittyvistä tekijöistä ja kolmanneksi persoonallisista tekijöistä. *Organisaatioperäisistä* syistä tärkein oli muutos ja sen tuottama pelko työpaikan menetyksestä sekä riittämätön tiedotus muutoksista. Niin ikään organisaation toimintaan liittyen viestinnän lisäksi mainittiin työn epätasainen jakautuminen ja sen myötä liika luppoaika ja turhautuneisuus. Myös organisaation aatteeseen (uskonto) perustuva arvomaailma ja siitä nouseva ilmapiiri mainittiin kiusaamisen syyksi. *Johtamiseen liittyvät syyt* saivat nimikkeen huono johtaminen, johon sisällytettiin pomotus, puuttuvat esimiestaidot ja esimieskoulutus, heikko johtajuus alaisten pompoteltavissa olemisen johdosta. Autoritaarinen johtaminen voidaan liittää sekä organisaatioon että johtamiseen, koska se liittyi byrokraattiseen arvopohjaan perustuvaan organisaatiokulttuuriin ja auktoriteettisuhteisiin, ja toisaalta yksittäisten esimiesten toimintatapaan. Yksilöön liittyvinä *persoonallisuustekijöinä* mainittiin kiusaajan heikko itsetunto ja kateus, jonka kohteena oli ulkonäkö, koulutus tai esimiehen arvostus sekä vallanhimo. (Salin 2000; Riikonen ym. 2003.)

Myös ongelmien hoitaminen on liitettävissä joka tasolle, mutta organisaation tapa hoitaa niitä juontuu ja heijastuu sekä johtamisilmastoon että yksilötason johtamistyöhön. Niin ikään jaottelua lähestymis- ja käsittelytavoista voidaan tarkastella suhteessa kaikkiin tasoihin: ongelmien ja konfliktien olemassaolo voidaan kieltää ja välttää niiden käsittelyä, niitä voidaan käsitellä epäsuorasti tai suoraan. Tämän aineiston tapauksista vain kolmessa voidaan sanoa

todella toimitun viimeksi mainitulla tavalla. – Minusta tämä tuntuu valitettavan tutulta ja vastaavan todellisuutta. Itselläni on takana pitkä rupeama työelämässä ja sekä omat kokemukseni että toisten kertomat tapaukset ovat pääosin vaiettuja ja maton alle lakaistuja, jos joku onkin uskaltanut kiusaamisen johtotason kanssa esiin ottamaan. Asian mitätöinti tai katteeton lupaus puuttua asiaan aiheuttaa usein niin suuren turhautumisen tai pelon joutumisesta epäsuosioon, että asian esille ottanut on jatkossa hiljaa. Tällainen toiminta onkin erittäin tehokas tapa vaientaa epämiellyttävästä asiasta syntyvä keskustelu ja siten mahdollistaa olemisen kuin mitään ongelmaa ei olisikaan. Epäsuora toiminta puolestaan ei useinkaan varsinaisesti vaikuta tilanteeseen vaan pelkästään tuottaa jonkin muutoksen – kiusaaminen ja sen mahdollistuminen pysyvät ennallaan. Suoran toiminnan esimerkkejä on itselläni vain yhdestä tapauksesta, jossa toimitusjohtaja välittömästi kiusaamisen kokemuksesta kuultuaan kutsui koko kyseisen osaston kokoon kertoen asiasta ja ilmaisten selvästi, että hän ei hyväksy kiusaamista missään muodossa. Asia käytiin läpi avoimena keskusteluna, jonka jälkeen toimitusjohtaja teki yhteenvedon ja kehotti jatkossakin heti ottamaan mahdollinen kiusaaminen esille. Tämä toiminta ja käsittely puhdisti ilmaa eikä kenellekään jäänyt epäselväksi, mikä on johdon todellinen tahtotila kiusaamisen estämiseksi. (Peltonen & Ruohotie 1991.)

Kaikki yllämainitut tekijät lukeutuvat työympäristötekijöihin, jotka mahdollistavat, motivoivat ja laukaisevat työpaikkakiusaamista (Salin 2000). Ne ovat osa organisaation kokonaisuutta ja näissä tilanteissa koettiin hämmennystä, epävarmuutta ja pelkoa. Niiden lisäksi aineistossa mainittiin yksi organisaatiotasoa yleisempi syy, joka kuitenkin yhdistyy kiinteästi siihen. Yksi vastaaja kirjoitti näkevänsä kiusaamisen syyksi sen, että ihmiskäsitys muuttumassa – ihminen on kone. Hän ei ole näkemyksensä kanssa yksin (vertaa esimerkiksi Sennett 2002).

7.3.2 Työyhteisön reaktiot, sosiaalinen ilmasto

Työyhteisön reaktiot kiusaamiseen kertovat sen *sosiaalisesta ilmastosta* paljon. Yleisimmin muu työyhteisö vaikenä ja seurasi hiljaa tapahtumien kulkua. Tämä on perustellusti kuvausten mukaan yhdistettävissä yllä esitettyyn ongelmien käsittelyä koskevaan jakoon. Jos esimerkiksi käsittelyä pyritään organisaatio- ja/tai johtamistasolla välttämään, on hiljaisuus ymmärrettävää. Esiintulo saattaa tarkoittaa itsensä asettamista uhkia sisältävään asemaan. Tilanne muuttui toiseksi, kun kyseessä oli suuren julkisorganisaation osa, jossa kiusaaminen oli koko työyhteisön ongelma ja kiusattuna ryhmä. Ryhmänä on turvallisempi kuin yksilönä tuoda kiusaaminen esiin ja lisäksi julkisorganisaatioilla on, ainakin pieniä, yksityisyrittäjiä suurempi todennäköisyys joutua jopa valtakunnallisen huomion ja tarkastelun kohteeksi konfliktien ilmetessä. Ryhmällä on tuki toisissaan, yksilö saattaa jäädä tukea vaille kokonaan tai ainakin julkisesti.

Kiusatulle annettiin siis hiljaista vertaistukea, asiaa ei lähdetty viemään eteenpäin. Tämä saattoi hyvinkin johtua pelosta joutua tulilinjalle tai siitä, että kiusattu ei sitä halunnut kuten vastaaja numero 5:n, 34 esimerkissä ”...*, mutta en halua viedä asiaa eteenpäin.*”. Hetkeä aiemmin hän kuitenkin oli todennut, että ”*Mutta keskinäiset suhteet, työntekijöiden keskinäiset suhteet on paljon kyllä ollut hyvät,...*” - Hiljaisuudesta huolimatta positiivista sosiaalista ilmastoja ja keskinäistä ymmärrystä sekä välittävää henkeä kuvastaa myös näyte, joka viestii huolesta työtoverin jaksamisesta. - ”*Toisen tunnollisen ja todella ahkeran miespuolisen toimihenkilön jaksamista pelkään. Hänen työmääränsä on myös ylimitoitettu, esimieheltään hänkään ei saa apua. Hän oli joitakin vuosia sitten sairaslomalla työuupumuksen vuoksi.*” - Vast. 2, 57 - Teksti ei anna tietoa, johtiko tuo huoli konkreettiseen tuen ilmaisuun ja toimintaan, mutta välittämisen se kyllä raportoi.

Jo aiemmin esiin nostetut ongelmien maton alle lakaisu ja alistuneisuus tilanteeseen tulevat jälleen täällä esille. Organisaatiossa ahdistusta aiheuttavia ilmiöitä ei mielellään käsitellä avoimesta ja niiden kieltäminen on yleistä (Peltonen & Ruohotie 1991; Roti 2001). Kuitenkin juuri avointa käsittelymahdollisuutta ja ongelmaan tarttumista kaikilla organisaatiotasolla

viestitettiin toivottavana toimintana.. Tämä ilmaisee ilmastojen eri tasojen läpäisemistä ja keskinäistä vuorovaikutusta, sillä sosiaalinen ilmasto muodostuu työilmapiiristä ja johtamisilmastosta, joka rakentuu osin organisaatioilmastosta. Työtovereiden itsensä suojeleminen ja 'pään pitäminen matalalla' tunnuttiin ymmärrettävän ja itsesuojelu hyväksyttiin. Vastaaajien kuvauksissa se välittyi lähinnä terveenä varovaisuutena.

Työyhteisön hyvän sosiaalisen vuorovaikutuksen on havaittu vähentävän stressiä (Nakari 2003, 190). Surullisimmat sävyt välittyvät näytteistä, joista toisessa todettiin esimiehen antaneen vain passiivista tukea, ja toisessa esimiehen vetäytyessä syrjään henkilöstö jäi yksin yrittämään omatoimisesti kohentaa tilannetta. Tällainen omatoimisuus on tulkittavissa ilmentymäksi hyvästä sosiaalisesta ilmastosta kyseisen ryhmän sisällä. Tähän viimeksi mainittuun liittyi vielä se, että työterveyshuolto oli otettu puuttumaan asiaan ja selvittämään tilannetta, mutta käsittely jäi näin ollen vain viralliselle tasolle ja arkielämässä meno jatkui ennallaan. Tutkimusaineistosta heräsi näkemys, että tässä tapauksessa keskinäinen hyvä sosiaalinen ilmasto on ollut, ja on, kiusaamisen vaivaamalle henkilöstölle todellinen pelastusrenkas ja voimavara.

Mitä työyhteisö ja työtoverit voisivat tehdä? Paljon hyvää voi saada aikaan jo muutamalla asialla. Sellaisia ovat esimerkiksi työtovereiden kunnioittaminen ja arvostaminen, luottamuksellisuus, pyrkimys kohdata ristiriidat rakentavalla tavalla sekä vastuunkanto omasta käyttäytymisestä ja toiminnasta työyhteisössä. Ei siis tarvitsekaan pyrkiä muuttamaan toisia, hyvin pitkälle riittää pelkkä oman itsensä kehittäminen työtoverina ja työyhteisön jäsenenä. (Hakanen ym. 1999.)

Henkinen jaksaminen ja työhyvinvointi muodostuvat useista tekijöistä ja niiden joukossa eräs olennainen on työyhteisön toiminta. Se pitää sisällään sekä organisaation toiminnasta riippuvat tekijät että henkilöstön keskinäinen kanssakäyminen ja vuorovaikutussuhteet. Työhyvinvointia käsittelevässä tutkimuksessa (Notkola 2002) vastaajat olivat toivoneet fyysisten, sosiaalisten ja

psykkisten työolojen kehittämisessä tasaisempaa painotusta ja lisäpainotusta nimenomaan sosiaalisten työolojen kehittämiseksi.

Kiusatun toiminta tilanteessa raportoitu aineistossa asian arkuuden huomioiden rohkaisevana, sillä valtaosa tapauksista on tuotu esille. Esilletuonnin variaatioita olivat seuraavat: puhui esimiehelle, puhui esimiehelle vasta irtisanoutuessaan, puhui esimiehelle ja sitten esimiehen esimiehelle sekä kirjoitti muistioita asiasta ja toimitti ne johdolle, kysyttynä vahvistanut kiusaamisen ilmoittaen ettei halua jatkotoimia. Lisäksi kaksi tapausta, joissa kiusaaminen on organisaation taholta tutkittu ja molemmissa tulokset ovat johtaneet jatkotoimenpiteisiin, joskin toinen vielä odottaa niiden toteutumista. Tässä aineistossa vain kaksi tapausta menee täysin hiljaisuus-listalle. Toisessa kiusattu vaikenä uskaltamatta ottaa asiaa esille, ja toisessa kiusattu eristäytyy ja kieltää kärsivänsä tilanteesta.

Tällaiseen jakaumaan saattaa vaikuttaa tutkimuksen sisältämien organisaatioiden kokonaisrakenne varsinaisten pienyritysten osuuden ollessa suhteellisen pieni. Olen työssäni ja harrastuksissani saanut luottamuksen osoituksena kuulla monia ja monenlaisia kertomuksia kiusaamisesta sekä kertojan omana kokemuksena että vierestä seuraajana. Pitkin matkaa tämän tutkimuksen aikana olen kirjannut kokemustani siitä, että pienessä yrityksessä kiusattu kokee olonsa turvattomaksi ja näkee ainoaksi ratkaisuksi hakeutumisen uuteen työpaikkaan kuten näissäkin tapauksissa on tullut esille. Häpeä tapahtuneesta on usein myös estänyt puhumasta asiasta hyvin harvalla ja näin mieleen on kertynyt painolasti, joka on saattanut arvaamattomalla tavalla ja ennakoimattomassa tilanteessa purkautua. Kiusaamisen nyt noustua yleiseen keskusteluun moni onkin todennut, että vaikka itse ei pystykään tulemaan esiin, niin helpottaa jo se, että asiasta yleensä puhutaan ja kiusaaminen tunnustetaan ja tunnustetaan.

Ratkaisuksi muodostui neljän henkilön osalta irtisanoutuminen ja yhden jääminen sairausloman kautta eläkkeelle. Yksi irtisanottiin hänen yrittäessään auttaa toista kiusattua raportoimalla tapahtuneesta ja niin ratkesi kiusaamistilanteesta selviäminen hänen itsensä osalta – kirjoituksessa ei kerrota,

mitä tapahtui sille toiselle eli puolustetulle. Yhdessä tapauksessa kiusaavan esimiehen oma esimies puhutteli hänet ja sen raportoitiin tuottaneen muutosta parempaan suuntaan, toisessa se ei ollut muuttanut mitään. Kahdessa tapauksessa kiusaaja on siirretty toisiin tehtäviin, sen jälkeisestä toiminnasta ei ole annettu tietoa. Neljässä tapauksessa tilanne on ollut vielä päällä vastaamisen aikaan, joten niiden ratkaisusta ei ole tietoa.

Omien kokemusteni mukaan ainakin viime vuosiin asti tavallisimmat ratkaisut ovat olleet juuri uuden työpaikan haku ja irtisanoutuminen tai alistuminen tilanteeseen ja hiljainen kärsiminen, jos paikan vaihtaminen ei ole ollut mahdollista. Kun nyt kiusaamiseen puuttuminen on kirjattu lakiin ja siitä käydään runsasta keskustelua julkisuudessa monin tavoin, saattaa kiusattujen reagointi tällaisessa tilanteessa hyvinkin muuttua ja tuottaa toisenlaisia ratkaisuita. Lisäksi yhdessä työpaikassa tehtävien työurien lyhentyessä ja työpaikkojen vaihtamisen ollessa enemmän sääntö kuin poikkeus on tällaiseenkin epäkohtaan puuttuminen luonteeltaan toisenlaista kuin aiemmin. Yritykset joutuvat kilpailemaan työntekijöistä ja imago työyhteisönä on tärkeää eikä kiusaamisen salliminen palvele tavoiteltavan imagon rakentumista. Työntekijät puolestaan eivät rakenna tulevaisuuttaan yhden eikä kahdenkaan paikan varaan ja siten mahdollinen huono reaktio kiusaamisesta ilmoittamiseen ei aiheuta entisenlaista pelkoa seurauksista lain suoman turvan ohella.

7.3.3 Ratkaisuehdotukset

Seuraavana esitetään luetteloituna osallistujien ratkaisuehdotukset siitä, miten kiusaamista voisi estää tai ratkaista tilanteen. Ne ovat hyvin käytännöllisiä ja selkeitä ja samansisältöisiä kuin alan tutkimuksissa ja oppaissa (vertaa esimerkiksi Vartia ym. 2002). Ehdotukset on jaettu kahteen ryhmään: itse toteutettavat toimenpiteet sekä organisaation ja johdon toteutettavat toimenpiteet.

Viimeksi mainitun ryhmän ehdotukset ulottuvat useammalle kuin yhdelle tasolle ja tästä syystä ne on niputettu yhteen.

Itse toteutettavat ehdotukset viestittivät ensinnäkin sitä, että ”*Jotain kuitenkin voi itse tehdä*” – Vast. 1, ~ 60. Tämä välittää aineistoon kietoutunutta viestiä, että itse on itsestään kannettava päävastuu ja että toimeentulo ei pidä eikä tarvitse jäädä. Sen lisäksi, että kiusaamistilanteessa voi toimia, niin kiusaamismahdollisuutta voi pyrkiä ennakoimaan jo ennen työn vastaanottamista.

Ennakoivat toimenpiteet

- tutustu ennakolta, älä ota työtä, jos herää epäilyksiä sen suhteen
 - oman osaamisen riittäminen, pätevyys
 - työpaikan henki ja ihmissuhteet – ota selvää entisiltä työntekijöiltä
 - asialliset työvälineet, miten perehdytys hoidetaan
 - tutustu toimenkuvan sisältöön ja selkeyteen
 - arvioi omat sekä kyseisen organisaation tarpeet ja odotukset sekä niiden keskinäinen vastaavuus
- pidä yksityisasiasi omana tietonasi, työtovereilla ei oikeutta vahtia toisen yksityiselämää

Kiusaamistilanteessa / kiusattu

- pitäisi kaikesta huolimatta uskaltaa puhua asiasta esimiehelle
- omat tukiverkot käyttöön ja oman elämän palauttaminen normaaliksi

Ennakoivilla toimenpiteillä on tosiaan hyvät mahdollisuudet välttyä joutumasta riskitilanteeseen. Niiden käytön ongelmana lienee se, että harvoin työtä ja uutta paikkaa hakiessaan tulee ajatelleeksi altistumista kiusaamiselle. Päinvastoin tässä tilanteessa voidaan olla halukkaita huomaamaan enemmänkin mahdollisuuksia kuin uhkia. Toisaalta halu ja tarve sosiaalistua ja tulla uuden työyhteisön hyväksytyksi jäseneksi saattaa saada tulijan kertomaan itsestään ja

elämästään enemmän kuin olisi tarpeen. Jokainen reagoi itselleen ominaisella tavalla eikä ole olemassakaan yksiselitteistä ohjetta mihinkään tilanteeseen, mutta yleispätevänä ohjeena kannattanee muistaa, että kaikkea ei tarvitse kertoa eikä ainakaan heti!

Kiusaamistilanteeseen annettu neuvo uskaltautua kaikesta huolimatta puhumaan asiasta esimiehelle on varmasti viisas ehdotus. Aina on olemassa riski, että se ei tuota toivottua tulosta, mutta vaikeneminen ei edes anna mahdollisuutta muutokseen ja tilanteen korjaantumiseen. Terveen maalaisjärjen käyttö asian käsittelyssä on suositeltavaa: milloin, miten ja kenen kanssa keskustella. Kiusaaminen on jo yleisesti tunnettu ja tunnustettu työelämän haitta, joten siitä puhuminen ei ole enää omituista. Nyt kun kiusaaminen on jo kirjattu lakiinkin, on työnantajalle määritelty vastuurajat ja työntekijän asema on aiempaa turvatumpi.

Kiusaamisesta ei kannata myöskään vaieta omien tukiverkkojen parissa. Jo aiempana on käsitelty työn ja yksityiselämän keskinäistä vuorovaikutusta ja sen merkitystä ja täällä se tulee jälleen näkyviin. Tämän vuorovaikutuksen teorioiden lisäksi esimerkiksi työhyvinvointia koskevan tutkimuksen yhteydessä (Notkola 2002) on työn ja perheen yhteensovittaminen nostettu esille. Oma tukiverkko on nimensä mukaisesti tuki ja turva, joka kannattelee ja auttaa vaikeuksien tullessa. Työpaikkakiusaaminen ei ole yrityksen luottamuksellisia ja salassa pidettäviä asioita, niistä on oikeus puhua tarvittavan laajassa joukossa. Jollekin se voi olla yksi ihminen, toiselle huomattavastikin useampi. Tärkeää on se, että ahdistus ja paha olo tulee puretuksi ja puhutuksi ulos. Kiusaamisen ratkaiseminen ja käsittely tapahtuu yrityksessä, mutta tukiverkko antaa voimaa tilanteen kestämiseen ja käsittelemiseen.

Organisaation ja/tai esimiehen toimintaan liittyviä ehdotukset liittyivät tiedon jakamiseen, tehtävien ja vastuiden jakamiseen, esimiehenä toimimiseen ja toimintaan kiusaamistilanteessa. Viestinnän vaikeudet tiivistyvät yksinkertaiseen toiveeseen avoimesta tiedotuksesta, joka on listassa ensimmäisenä, koska aineisto tuotti käsityksen, että tiedon puute ja/tai vääristynyt tieto oli useassa tapauksessa painava tekijä ongelmien syntymiselle ja kiusaamisen tapahtumiselle. Tehtävien

jakoon ja esimiestoimintaan liittyvät ehdotukset parannuksina saavat tukea tuloksista, joiden mukaan sekä tasapuolisuudella että esimiestoiminnalla on yhteys ilmapiiriin (Nakari 2003, 190).

Tiedon jakaminen

- avoimuutta tiedotukseen

Tehtävien ja vastuiden jakaminen

- toimenkuvien ja työn tavoitteiden selkeyttäminen, vähentäisi myös arvoaltaan liittyviä ristiriitoja
- vastuuta pitäisi jakaa useammalle ja antaa tasaisemmin arvostusta myös alemmille organisaatiotasolla työskenteleville: kehittäisi sekä työtä että työyhteisöä

Esimiehenä toimiminen

- esimiehellä pitäisi olla viisautta ja kykyä nähdä kokonaisuuksia: kuormitus, työn jakautuminen, osaamisen ja tehtävien tason kohtaaminen (tekijät mukaan kehittämään työtään), ihmisten syyllistämisestä organisaation ja toimintamallien kehittämiseen
- henkilöstön kehittäminen – koulutus, itsenäiset tehtävät
- kuuntelua ja keskustelua - esimiehen tulee toimia jämäkästi eikä kuunnella selän takana puhuttua pahaa
- kyky ja valmius havaita ongelmat ja tarttua niihin

Toiminta kiusaamistilanteessa

- porukka kokoon ja yhteisesti asiaa selvittämään
- ulkopuolisten käyttäminen tilanteen selvittäjinä ja laukaisijoina sekä uusien esimiesten ottaminen talon ulkopuolelta (neutraliteetti, puskuri)

Näitä ehdotuksia toteuttamalla todennäköisesti välttyttäisiin monelta kiusaamisen syntymiselle riskialttiilta tilaisuudelta ja toisaalta päästäisiin käsiksi kiusaamisen purkamiseen sellaisen päästyä päälle. Ehdotuksia ja niiden henkeä voitaneen kuvata termillä kommunikatiivinen toiminta, jonka tavoitteena on toimijoiden keskinäinen yhteisymmärrys (Viitamaa-Tervonen & Mietala 1994).

Ehdotusten taustalta voi kiteytetysti nähdä ajatuksen yhteistoiminnasta ja sitä tukevasta ja tuottavasta sisäisestä keskustelusta. Tällaisen keskustelun ominaispiirteitä ovat esimerkiksi se, että tarjottava informaatio on puolueetonta ja rehellistä, että konfliktit nähdään yhteisinä ja tärkeinä ongelmina ja niistä halutaan oppia sekä että uhkien hyväksikäyttö keskinäisessä valtataistelussa nähdään haitallisena. Jos organisaatiossa sisäistä keskustelua hallitsee taisteleva ote, vaatii yhteistoimintatavoitteiseen keskusteluun pääseminen koko organisaation sitoutumista ja vakavaa työskentelyä asian hyväksi. (Gröndahl ym. 2002.)

8 YHTEENVETO TULOKSISTA JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, mitkä organisatoriset tekijät ovat keskeisiä työpaikkakiusaamisen syntymiselle ja mahdollistumiselle. Tekijöitä on tutkimuksissa ja kirjallisuudessa luokiteltu hiukan eri tavoin tarkastelusta riippuen. Eräs perusluokitus on kiusaamisen tunnistamisen helpottamiseksi tehty jako neljään lohkoon: työorganisaatio ja työympäristö, ryhmän sosiaalinen yhteenkuuluvuus, johtamistapa, ja asianosaisten moraalit (Opas kiusaamisen... 1998). Tässä tutkimuksessa tekijät luokiteltiin kolmeen pääluokkaan: organisaatio, johtaminen, sekä kiusaaminen ja työyhteisö. Tavoitteena oli selvittää pääluokkien sekä niiden sisältämien osatekijöiden painoarvo kiusaamisen mahdollistumiselle, ja pääluokkien keskinäinen vuorovaikutus: löytyykö sellaista elementtiä, joka tavoittaa kaikki nämä tekijät kaikilla organisaatiotasolla ja joka siten olisi tulkittavissa kiusaamisriskin ydinalueeksi.

8.1 Pääluokat ja niiden keskinäinen vuorovaikutus

Suurin pääluokka oli **organisaatio**. Vahvimpana tekijänä nousi esiin muutos, joka synnytti epävarmuutta ja turvattomuutta ja koettiin siten uhkana, ja tämä laskee sitoutuneisuutta organisaatioon. Pelko työpaikan menetyksestä ja oman aseman heikentymisestä aiheutti mustamaalausta ja huhuja. Syntyi sisäinen kilpailutilanne ja siihen sisältyy aina kateutta, jolloin toiminta saattaa muuttua aggressiiviseksi. Tilanne altistaa kiusaamiselle vahvasti. (Vartia & Perkka-Jortikka 1994; Lindroos 1996; Järvinen 2000; Riikonen ym. 2003.) Nämä tuntemukset ja kokemukset olivat samansuuntaisia koskipa muutos organisaatiota millä tavalla tahansa: omistusta, toiminnan laajuutta tai tapaa toimia.

Viestintäilmastolla on tutkimuksen mukaan yhteys kiusaamiseen (Vartia 2003). Viestintä ja viestintäilmasto nousivat tässäkin tutkimuksessa merkittävään asemaan kiusaamiseen vaikuttavana tekijänä ja yhteys muutkokokemuksiin korostui. Tähän vaikutti nimenomaan viestinnän vajavaisuus: useus, sisältö ja ajoitus. Tietoa annettiin liian harvakseltaan, eikä sitä annettu tarpeeksi, ihmiset jäivät epätietoisuuden valtaan ja huhut valtasivat tämän tyhjiön. Lisäksi aineistosta ilmeni, että tiedon jakamisen ajoitus koettiin epäonnistuneena ja epäoikeudenmukaisena – huhut olivat tehneet oman tehtävänsä ja toisaalta koettiin loukkaavana se, että asioista tiedotettaessa päätökset oli jo tehty. (Lindström & Kiviranta 1995; Lindroos 1996; Tasala 1997; Riikonen ym. 2003.)

Kolmas merkittävä teema oli työn organisointi, kuormitus ja jaksaminen. Kuormitus näyttäytyi aineistossa määrää koskevista kuvauksista huolimatta enemmän henkisenä kuin fyysisenä ja johtui epävarmuuden ohella epätasa-arvon, epäoikeudenmukaisuuden ja arvostuksen puutteen kokemuksista. Niihin liittyi myös määrää koskeva epätasainen kuormitus, eräässä tapauksessa selvänä henkilöstötarpeen mitoitusvirheenä suhteessa tehtävän työn määrään. Aineisto raportoi paitsi ylikuormituksesta, myös alikuormituksesta, jolloin tyhjä aika täyttyi negatiivisella toiminnalla (juorut, panettelut, huhut). Niin ikään kuormitusta aiheutti epätäydellinen työkierto, joka suosi toisia. Henkinen kuormitus rasittaa jaksamista ja kun siihen vielä yhdistyy lisääntynyt työmäärä ja ylityöt irtisanomisten tai alimitoitettun henkilöstön johdosta, on riski kiusaamisesta suuri. (Tasala 1997; Forss ym. 2000; Viitala 2002; Riikonen ym. 2003; Vartia 2003)

Neljäs teema oli organisaatioilmasto, joka kumpuaa organisaatiokulttuurista ja on osa sitä ja elää organisaation ja siinä toimivien ihmisten mukana jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Organisaatioilmasto on siten erittäin merkittävä tekijä organisaation toiminnalle. Organisaatiot näyttäytyivät byrokraattiselle arvopohjalle rakentuneina ja heijastivat enemmän sosioteknistä ja avoimen järjestelmän organisaatioajattelua kuin uudempaa näkemystä organisaatiosta aivoina. Tämä vaikutelma vahvistui niiden käyttäessä

tiimijohtamiseen liittyvää terminologiaa, mutta kuvautuivat funktionaalisiksi toimintatavoiltaan. Autoritaarisen ja käskyttävän tai delegeoivan toimintamallin pohjalta olivat organisaatioiden vajavaiset kyvyt ja halu puuttua ja todella ratkaista kiusaamistilanteita lopulta looginen tulema. Ongelmat lakaistiin mieluummin maton alle ja kiusatun ratkaisu useimmiten olikin irtisanoutuminen – ongelma oli ratkaistu! Autoritaarisesti johdetuista työyhteisöistä, joissa itsenäinen työskentely ei ole hyväksyttyä ja ristiriidat avoimen käsittelyn sijasta peitellään, löytyy enemmän henkistä väkivaltaa kuin demokraattisesti johdetuista. Organisaatioilmaston eräs ilmaisin on sen kyky sietää erilaisuutta ja kiusaamisen yksi syy on sen puute, joka raportoitui myös tässä aineistossa. (Vartia & Perkkä-Jortikka 1994; Pfeffer 1997; Morgan 1998, Deetz ym. 2000; Skyttä 2002; Nakari 2003).

Työolosuhteet raportoituivat aineistossa hyviksi paria poikkeusta lukuunottamatta. Niillä ei siten näissä tapauksissa ollut merkitystä. Merkitystä ei myöskään ollut sillä, oliko kyseessä julkisorganisaatio vai yksityisyrittäjä tai mikä oli organisaation sukupuoli- ja ikäkauma tai oliko organisaation rakenne matala vai korkea pyramidi: samantyyppiset tekijät ja kokemukset löytyivät kaikista. (Katso esimerkiksi Peltonen & Ruohotie 1991.)

Toiseksi vahvimpana pääluokkana esiintyi **johtaminen**. Organisaatiota koskevan osan perusteella voidaan aineiston organisaatioiden johtamissuuntauksesta todeta, että niiden fokus oli enemmän yksilöihin ja ryhmiin kuin tiimeihin. Näin siitä huolimatta, että ainakin osa halusi nähdä itsensä tiimiorganisaationa. Silti johtamissuuntaus todentuu sen mukaan, miten todella toimitaan: valmentava ja osallistava johtaminen ei yhdisty pelokkuuteen ilmaista ongelma kuten ei myöskään esimiehen vallan esittely tai tiedon panttaus. Turhan hierarkian ylläpito on yleistä suomalaisjohtajilla eikä se muutu johtamisterminologiaa vaan toimintatapaa muuttamalla. (Juuti 1988; Vartia & Perkkä-Jortikka 1994; Skyttä 2000; Viitala 2002.)

Johtajana toimiminen on vaativa tehtävä ja edellyttää monenlaisia valmiuksia sekä ammatillisesti että sosiaalisesti. Henkilöstön kokemus siitä, missä määrin he itse voivat vaikuttaa itseään koskeviin asioihin ja päätöksiin, on merkitsevä osa johtamisilmastoa ja työilmapiiriä. Kun aiemmin todetun mukaisesti muutos on aina herkkä vaihe ja aiheuttaa työyhteisössä pelkoa ja turvattomuutta, niin eräs hyvän johtajan ominaisuus osoittautui olevan johdonmukaisuus toiminnassaan ja siten luovan turvallisuutta oman ryhmänsä keskuuteen. Mielivaltaisuus ja suosikkien pito synnyttävät epävarmuutta ja katkeruutta ja siten voivat toimia kiusaamista laukaisevina tekijöinä. Tunne, että ei voi vaikuttaa itseä koskeviin asioihin, on vahva kiusaamisen altistaja. (Juuti 1988; Järvinen 2000; Salin 2000; Riikonen ym. 2003; Vartia 2003.)

Johtajuuden ydintekijöihin kuuluu niin ikään kysymys vastuusta ja sen kantamisesta. Siihen sisältyy oleellisena osana ongelmien käsittely ja hoitaminen. Heikko johtaja on kykenemätön ottamaan riittävän etäisyyden ongelmiin ja, vallankin hänen ollessaan alaistensa johdateltavissa, usein sotkeutuu niihin mukaan itsekin. Maton alle lakaisu voi myös olla merkki heikosta johtajasta tai yksinkertaisesti välinpitämättömyydestä. Johtajuuteen liittyvä odotus kuuntelusta ja huomioimisesta ei tarkoita johdateltavana olemista eikä alaisten rooliksi jää vain oman työn tekeminen ilman tarvetta ymmärtää kokonaisuutta. Uudempaan johtamisajatteluun liittyy paitsi itseohjautuvuus myös yhteisyys siten, että yhdessä asetetaan tavoitteet ja sovitaan työnjaosta ja lopuksi yhdessä arvioidaan tulokset. (Vartia & Perkkä-Jortikka 1994; Järvinen 2000; Roti 2001; Sennett 2002.)

Samaten esimiestehtäviin ja vastuun piiriin kuuluvat henkilöstön riittävä perehdyttäminen, koulutus ja asianmukaiset työvälineet. Jos kohta ammatillinen ajan tasalla pysyminen ja itsensä kehittäminen ovatkin enenevästi itse kunkin omalla vastuulla, ei esimieskään niiden suhteen ole pois vastuusta eikä erityisesti perehdyttämisen osalta. Uusi työntekijä tarvitsee kunnollisen perehdytyksen voidakseen työskennellä tehokkaasti ja tulla työyhteisön hyväksymäksi jäseneksi. Jos sosiaalinen jäsenyys ryhmässä vaikeutuu tai estyy, tuottaa se helposti syrjintää ja vetäytymistä ja otollistaa kiusaamisen syntymistä ja tapahtumista. Koulutus

sanana sisältää positiivisen latauksen, mutta kouluttautuminen, jopa työnantajan tukemana, ilman vaikutusta asemaan tai tehtäviin käänsi sen epämielekkääksi. 'Tuhlattu' tai mitätöity osaaminen aiheutti katkeruutta. (Lindroos 1996; Salin 2000; Viitala 2002.)

Sekä ammatillisessa kehittämisessä että työyhteisön jäsenenä toimimisessa palautteella on huomattava merkitys. Johtajalla olisi oltava valmius ja halu antaa rakentavassa hengessä palautetta sekä hyvässä että vaikeassa asiassa ja näin auttaa ja tukea alaistensa kehittymistä. Druckerin (2000, 185) mukaan ”useimmat uskovat tietävänsä, missä ovat hyviä, mutta paljon useammin tietävät, missä eivät ole – ja siinäkin useammin ovat väärässä kuin oikeassa”. Suorituksia ei tuoteta sillä, mitä ei osata eikä heikkouksilla, vaan vahvuuksilla. Avoin vuorovaikutus on tärkeä ilmapiiri- ja motivaatiotekijä, ja vain palautteen kautta ihminen tulee tietämään, onko hänen toimintansa hyvää vai pitäisikö jotain muuttaa. Avoin, rakentava ja suora palaute mahdollistaa tarvittaessa myös perustella, miksi on toiminut niin kuin on. Palautteen saaminen jatkuvasti ja normaalisti laskee palautetilanteen painetta myös ongelmatilanteissa, koska sitä ei liitetä silloin vain kielteisiin tilanteisiin kuuluvaksi ja nöyryyttäväksi tai uhkaavaksi. Palautteen antaminen ja saaminen näyttäytyi aineistossa vähäisenä ja silloinkin kielteisessä mielessä. (Järvinen 2000; Viitala 2002.)

Alaisilla on oikeus esimieheen, johtajaan ja vastuunkantajaan. Johtamisilmasto, jota sävyttää salamyhkäisyys ja mielivaltaisuus, synnyttävät huhuja ja aiheuttavat keskinäistä kyräilyä ja kytäystä. Ristiriita virallisesti julistetun ja käytännössä koettavan johtamisilmaston ja työilmapiirin välillä aiheuttaa närää ja epäluottamusta sekä johtajaa että organisaatiota kohtaan. Hyvän ilmaston syntymiselle on luonnollisesti eduksi, jos johtajalla on tunneälyä ja taito 'lukea' tilanteita. Merkittävää tässä on huomata, että kyseessä on opittavissa oleva taito, jota voi kehittää pyrkimällä avoimuuteen ja joustavuuteen. Toinen tärkeä näkökulma on työilmapiirin ja tuottavuuden toisiaan ruokkiva keskinäinen vuorovaikutus. Hyvässä työilmapiirissä aikaansaatu hyvä työtulos puolestaan voi

tuottaa aktiivisen työn ilon tunnetta sekä kognitiivisena että konstruktiivisena kokemuksena. (Roti 2001; Varila & Lehtosaari 2001; Nakari 2003.)

Kolmas pääluokka käsitteli **kiusaamistilannetta ja työyhteisön toimintaa sekä sosiaalista ilmasto**a. Kiusaamista luonnehtivat seuraavat ominaisuudet: auktoriteettiasemaltaan vahvempi kiusasi heikompaansa, kiusaaminen oli henkistä ja se johtui organisaatioon ja johtamiseen liittyvistä tekijöistä sekä persoonallisista tekijöistä. Tällaisessa tilanteessa kiusaaminen usein näkyy työtehtävissä vallan ja oman aseman väärinkäytön ilmentyminä. Tämä nousi esiin myös tämän aineiston tuloksissa. (Vartia & Perkkä-Jortikka 1994; Salin 2000; Riikonen ym. 2003.)

Työyhteisön reaktiot heijastavat työilmapiirin ohella sen sosiaalista ilmasto, jonka on todettu olevan yhteydessä kiusaamiseen (Vartia 2003) ja joka vaikuttaa kaikkien tahojen toimintaan. Vastuu kiusaamisen raportoimisesta on hyvin merkittävästi kiusatulla itsellään, sillä toiset eivät välttämättä edes tiedä jonkun toisen kokemuksesta tulla kiusatuksi. Kun kiusattu on asiasta raportoinut vastuu laajenee koskettamaan myös työnantajaa ja sitä edustavaa johtajistoa. ”Velvollisuuksien asettamisella sekä työnantajalle että työntekijälle halutaan painottaa sitä, että häirinnän ja muun epäasiallisen käyttäytymisen kitkeminen ovat asioita, joita molempien on pyrittävä ratkaisemaan yhdessä.” (Siiki 2003, 99.) Näissä tapauksissa kiusattu olikin yleensä aktiivinen toimija ja pyrki itse tuomaan asian esille ja käsittelyyn, jolloin työnantajan oli puututtava asiaan. Silti aineisto sisälsi myös sen karun totuuden, että läheskään aina kiusattu ei jostain syystä ilmoita asiasta esimiehelleen – yksi selitys tuntuu heti loogiselta, kun katsoo tapahtuneiden kiusaamistilanteiden valtasuhteita. (Vartia & Perkkä-Jortikka 1994; Opas kiusaamisen... 1998; Erto 6/2002.)

Työyhteisön muut jäsenet seurasivat tapahtumia hiljaa peläten oman asemansa puolesta. Tätä selitti esimerkki, jossa vastaaja itse tuli irtisanotuksi, kun hän meni puhumaan esimiehelleen toisen kiusatun puolesta. Tuloksissa myös näkyi vastaajien ymmärtävän ja hyväksyvän tämän hiljaa olon itsesuojeluna. Se ei

kuitenkaan tarkoittanut, että kiusattu ei olisi saanut työyhteisöltään tukea. Tuki annettiin yksityisissä keskusteluissa ja asian käsittelemisessä niiden aikana. Sosiaalinen ilmasto siis tuotti hiljaista tukea ja ehkä siihen voidaan liittää myös se, miten vastauksista heijastui pettymys esimiesten toimintaan. Tämä kokemus lie ollut yksi näistä yhteisesti keskusteluissa jaetuista asioista ja yhdistänyt ihmisiä, sillä kiusatun ohella myös muu työyhteisö tunsi ahdistusta. (Vartia & Perkkä-Jortikka 1994; Opas kiusaamisen... 1998; Järvinen 2000; Vartia 2003.)

Yleisin ratkaisu oli kiusatun irtisanoutuminen, mutta myös kiusaajan siirtäminen toisiin tehtäviin tuli esille. Neljä tilannetta oli vielä meneillään, joten niiden ratkaisusta ei ole tietoa. Vastajien tuottamat ratkaisuehdotukset olivat hyvin käytännöllisiä ja jakautuivat tilanteen hoitamisen vastuunjaon mukaisesti ehdotuksiin siitä, mitä itse voi/tulee tehdä ja mitä organisaatio tai esimies voi/tulee tehdä. Ehdotuksia voi luonnehtia siten, että ne noudattivat alan asiantuntijoiden neuvoja ja tavoitetilaksi nähtiin organisaatio, jonka ilmapiiri olisi avoin, yhteistyöhenkinen ja siten turvallinen myös muutoksissa. (Juuti 1988; Opas kiusaamisen... 1998; Viitala 2002; Vartia 2003; Riikonen ym. 2003; Nakari 2003.)

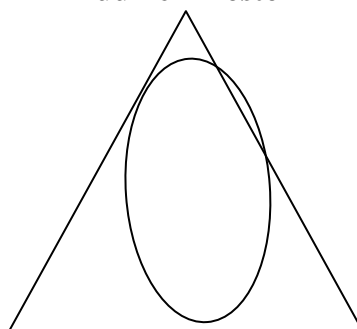
Tuloksia tarkasteltaessa piirtyi esiin **pääloukkien keskinäinen vuorovaikutus** niiden sisältämien ilmastojen toimiessa välityksineen. Organisaatio ja sen toiminta raamittuvat organisaation rakenteiden, sen johdon ja sen henkilöstön muodostamaan kokonaisuuteen. Organisaatio voidaan nähdä hyvin monelta eri taholta, esimerkiksi koneena (tehokas tehtävien suorittaminen), organismina (elävä ja muuntuva/ sopeutuva/joustava), aivoina (älykkyys, itseohjautuvuus), kulttuurina (mm. arvot ja normit organisaatio-ohjauksen perustana), poliittisena systeeminä (konfliktien ja vallan vaikutus) sekä kiertokulkuna ja muutoksena (elinvaiheet, muutoksen logiikka ja sosiaalinen elämä, organisaation identiteetti) (Roti 2001, 134 – 136).

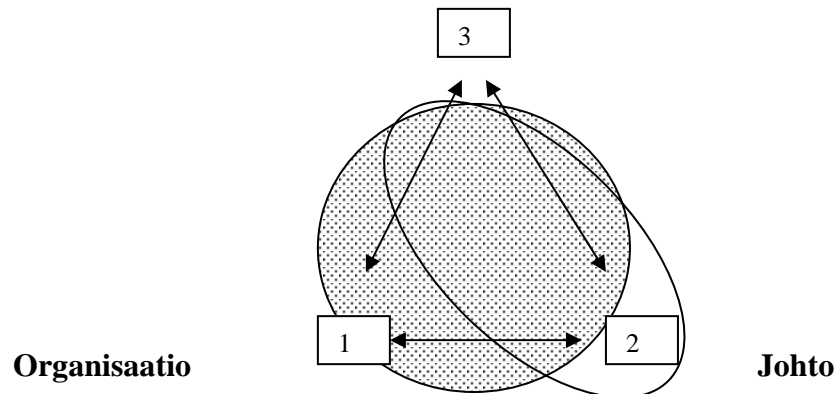
Organisaatio työyhteisönä ja elävänä organismina muodostuu sen olemassaolon tarkoituksen perusteella muodostetusta rakenteesta ja strategisista

ratkaisuista, operatiivisesta toiminnasta ja sen johtamisesta sekä sen palveluksessa olevista ihmisistä eli henkilökunnasta. Organisaation arvopohja on se perusta, josta se rakentautuu tavoitemuotoonsa ja toimintaympäristöönsä soveltuvaksi, ja samalla luodaan pohja organisaatiokulttuurille. Lyhyesti määriteltynä kulttuuri sisältää tavat toimia, ryhmänormit, standardit ja arvot – pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan. Organisaatiokulttuuri luo edelleen puitteet johtamiskulttuurille, johon sillä siten on vaikutusmahdollisuus ja jota esimiehiä valtuutettavat toteuttavat. Kolmas tämän tutkimuksen kannalta merkitsevä kulttuuri on organisaatiossa vallitseva sosiaalinen kulttuuri, ihmisten keskinäinen tapa toimia. Myös siihen organisaatio voi vaikuttaa oman organisaatiokulttuurinsa sekä johtamiskulttuurin kautta, mutta huomattavasti vähemmän kuin johtamiskulttuuriin. (Deetz ym. 2000.)

Organisaatioon liittyvät kulttuurit vaikuttavat siis eri tasoilla. Samalla tavalla voidaan hahmottaa näihin kulttuureihin liittyvien ilmapiirien tasoa ja keskinäistä vuorovaikutusta. Kulttuuri on aina jatkuva prosessi ja se elää organisaation mukana. Se luo puitteet ja kasvupohjan ilmapiirille sekä koko organisaatiossa että sen osissa, niin fyysisinä yksiköinä kuin järjestelminä (Deetz ym. 2000). Kulttuurit ja ilmastot ovat näin ollen jatkuvassa ja kiinteässä vuorovaikutuksessa ja liikkeessä eläen kulttuuripohjiensa ja siinä toimivien ihmisten toiminnan mukana. Tästä syystä tutkimustulosten perusteella voisi nähdä organisaation kolmeen perusosaan – organisaatio, johto ja muu henkilöstö – liittyvien ilmastojen osatekijöineen yhdessä olevan kiusaamisen mahdollistumisen välittäjäaine, ydinalue, jossa osatekijöiden vaikutukset tiivistyvät työyhteisöä muovaavaksi. Tämä organisaation ilmastojen vuorovaikutus ja sen luonne jatkuvana prosessina on esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 8).

Muu henkilöstö





1 = Organisaatioilmasto 2 = Johtamisilmasto 3 = Sosiaalinen ilmasto

KUVIO 8. Organisaation ilmastojen vuorovaikutus ja jatkuvan prosessin luonne.

Kuviossa on teoriataustan ja tutkimustulosten esittämisen mukaisesti käytetty kolmea organisaatorakenteen tasoa: organisaatio, sen toimiva johto sekä henkilöstö.

Organisaatioilmasto on peruselementti, joka muovaa ja jonka päälle rakentuu koko organisaation olemassaolo ja toiminta. Se luo antamiensa toimintaedellytysten mukaisesti myös pohjan siinä vallitsevalle johtamisilmastolle. Johtamisilmasto heijastuu takaisin organisaatioilmastoon, jonka kanssa se yhdessä vaikuttaa organisaatiossa syntyvään ja vallitsevaan sosiaaliseen ilmastoon. Sosiaalinen ilmasto puolestaan heijastuu takaisin sekä johtamis- että organisaatioilmastoon.

Jokaisella ilmastolla on kaksi 'ilmatilaa': oma ilmastotila sekä yhteinen ilmatila toisten ilmastojen kanssa. Tila, joka ei ole yhteydessä toisten kanssa, on sellaista aluetta, johon toisten ilmastojen vaikutus on päällekkäisiä osia epäsuorempi ja vähäisempi. Esimerkiksi organisaatioilmaston osalta tällaiseksi voisi ajatella omistuksellisten rakenteiden vaikutukset organisaatioilmastoon, niihin ei johto eikä henkilöstö pysty useinkaan vaikuttamaan lainkaan. Johtamisilmastossa tällainen alue voisi puolestaan olla johdon päätettävissä olevat

toimintamallit ainakin niin kauan kuin ne pysyvät vastuu- ja valta-alueiden asettamissa rajoissa. Sosiaalisessa ilmastossa täällä tilassa on esimerkiksi se, miten yksilö haluaa erottaa työ- ja vapaa-ajan elämänsä toisistaan. Esimerkeistä havaitsee helposti, että puhtaita 'vaikutuksesta vapaa' -alueita ei ole, mutta myös sen, että vaikutukset ovat heikompia ja etäisempiä.

Kuviosta ilmenee, että mitä enemmän ilmastot ovat päällekkäisiä toistensa kanssa, sitä suurempi on niiden keskinäinen vuorovaikutus ja vaikutusmahdollisuus toisiinsa. Organisaation kulttuurit tuottavat päällekkäisyydellään toimintaa, joka on yhdenmukainen organisaation tavoitteiden kanssa. Sama pätee myös organisaation ilmastoihin, jotka ovat osa noita kulttuureita ja samalla niiden ilmentäjiä. Organisaation kannattaa siis tavoitella mahdollisimman suurta yhteistä pintaa ja keskinäistä vuorovaikutusta. (Deetz ym. 2000). Näiden ilmastojen välityksellä organisaation eri osissa ja niiden sisältämissä osatekijöissä tapahtuvat muutokset välittyvät ja vaikuttavat toisiinsa.

Työelämän pirstaleisuus ja epävarmuus eivät näytä tämän päivän uutisten valossa vähentyvän, päinvastoin. Kiusaamisriski stressaavissa työolosuhteissa on jatkuvasti olemassa eikä sitä pystytä poistamaan, mutta sitä pystytään laskemaan kiinnittämällä huomiota tekijöihin, jotka sen laukaisevat ja mahdollistavat, ja niiden vaikutukseen yrityksen sisällä oleviin ilmapiireihin. Tutkimukseen osallistuneiden ehdotukset ovat hyvin konkreettisia esimerkkejä ratkaisuehdotuksista. Lisää tietoa asiasta löytyy työterveyshuollosta, ammattiyhdistyksistä, työmarkkinajärjestöistä, alan kirjallisuudesta – apua ja tietoa on tarjolla monessa muodossa ja monesta lähteestä. Tämän työn liitteenä (liite 3) on muutamia internet-osoitteita.

Tutkimuksen lopuksi vielä muutama kommentti ratkaisun saaneiden tapausten osalta niiltä osin kuin vastaajat ovat niistä raportoineet eli 'jälkeenpäin'. Kolme vastaajaa kertoi onnistuneesta myöhemmästä työsuhteesta ja (työ)elämän normalisoitumisesta. Eräs esimiehen kiusaama totesi, että yksityisellä sektorilla yrittäjän on menestyäkseen itsekkin keskityttävä tuottavaan työhön eikä ole aikaa

kiusata työntekijöitä. Kaksi on raportoinut taakse jättämänsä organisaation nykytilaa yhtä huonoksi tai jopa huonommaksi kuin se oli heidän siellä ollessaan.

8.2 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksen tavoitteet täyttyivät eli sen aikana selvitettiin, mitkä tekijät mahdollistavat tai jopa motivoivat kiusaamiseen. Tämän lisäksi tutkimustuloksista nousi esille organisaatiossa vallitsevien ilmastojen merkitys siinä tapahtuvan henkisen toimintaympäristön välityksineen. Merkittävä tulos oli se, että kyse ei ole vain kolmesta löydetyistä pääluokasta vaan myös niiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta nimenomaan näiden ilmastojen välityksellä.

Pääluokkien ja niiden sisältämien osatekijöiden osalta on todettava kuitenkin, että niiden käsittelyä ei tämän laajuisessa tutkimuksessa voitu viedä niin syväälle kuin niihin olisi voitu mennä. Kiusaamisesta ja organisaatiosta itsestään ja sen osista on saatavilla runsaasti kirjallisuutta ja tutkimustuloksia. Kiusaamiseen liittyvistä organisatorisista tekijöistä, olosuhteista ja vaikutuksista tehty tutkimus on hyvin tuoretta, sillä kiusaamisen tunnustamisesta todelliseksi ongelmaksi on mennyt vasta reilu vuosikymmen ja aluksi tutkimus keskittyi kiusaamiseen ilmiönä, kiusattuun ja kiusaajaan. Tästä syystä tämän pro gradu – tutkimuksen aihe oli perusteltu juuri sen tekijöihin pureutuvan tarkastelukulman johdosta. Kolmannessa pääluokassa on hyvin tarkoituksellisesti tutkimuksen laajuuteen nähden melko suurella huomiolla otettu tarkasteluun työpaikkakiusaamisen taloudelliset vaikutukset. Tämä päätös perustui siihen, että näin haluttiin nostaa esille se, että organisaation kannalta kyse on myös merkittävästä taloudelliseen tulokseen vaikuttavasta tekijästä. Kiusaaminen ei siis liity vain henkilöstöhallintoon ja johtamiseen vaan sen vaikutukset näkyvät tilinpäätöksissä ja tuloslaskelmissa. Jos organisaatio olisi kiinnostunut vain talouslaskelmien luvuista, voisi taloudellisen merkityksen oivaltaminen herättää

paneutumaan kiusaamista vähentävien ja poistavien toimenpiteiden ja toimintamallien pohdintaan ja konkreettiseen toimintaan.

Jatkotutkimuksessa olisi hyvä ehkä rajata pääluokkien sisältä tarkemman ja syvemmän tarkastelun kohteeksi vaikuttavimpina esiin nousseet osatekijät. Omat ehdotukseni ovat esimerkiksi organisaatiossa muutos ja viestintä, johtamisessa johtamistyyli ja vuorovaikutus, kiusaaminen ja työyhteisö –osassa työyhteisön reaktioiden syvempi tarkastelu, sekä ilmasto välityksineen omana pääluokkanaan. Tutkimuksen aikana virisi kiinnostus myös tunneälyn ja työn ilon tutkimiseen aivan omana tutkimuskohteena työpaikkakiusaamisen suhteen. Se olisi myös uudempi tapa tarkastella asiaa, sillä ainakaan tämän tutkimuksen aikana niihin liittyvää tutkimustietoa ei tullut kovin runsaasti vastaan. Emootioiden merkitystä ei pidä vähätellä ja niiden monipuolinen tutkiminen ja tietämyksen määrän kasvaminen olisi hyvä lisä ymmärtämisen syventämiseksi.

Tutkimusmenetelmän valinta laadullisten menetelmien joukosta tuntuu edelleen ainoalta mielekkäältä ratkaisulta tutkimuksen kohdistuessa havainnoimaan kiusaamistilanteen kokeneiden tai nähneiden kokemuksia ja näkemyksiä. Puolistrukturoidun teemahaastattelun menetelmällä saatiin aitoa aineistoa, joka kuitenkin voitiin rajata käsittelemään juuri tavoiteltua tutkimusaluetta. Aineiston keräämisessä oli ongelmia johtuen sekä sen hankkimisen ajoituksesta ja aiheen arkuudesta, mutta kuitenkin siinä onnistuttiin. Ajoituksessa ei ollut valinnanvaraa tutkimuksen tekijän päivätyöstä johtuen. Vaikka tutkimusaineiston määrä aluksi tuntui vähäiseltä lukumääräisesti, osoittautui se käsittelyn aikana riittäväksi monipuolisuudessaan ja rikkaudessaan.

Aineisto käsiteltiin kirjaamalla havaintoja, teemoittamalla ja luokittamalla kolmeen pääluokkaan. Reliaabeliuden toteutumiseksi ja varmistamiseksi käsittely ja tulosprosessi (havainnot ja tulkinta) on pyritty tekemään hyvin näkyväksi käyttämällä tulosten kirjaamisessa runsaasti tekstinäytteitä. Teksteissä oli runsaasti kohtia, joilla oli yhteyttä useampaankin teemaan ja luokkaan ja tarpeen mukaan onkin vain myöhemmissä kohdissa viitattu jo kirjattuun näytteeseen. Analyysi on rakennettu induktiivisesti ja tutkijan

ja aineiston välinen vuorovaikutus oli vilkasta. Prosessissa tuli myös tutkijan työelämän johdosta kesken käsittely- ja tulkintavaihetta parin kuukauden tauko. Tauon jälkeen tutkimusta oli lähestyttävä aivan uudestaan ja seurattava omia jälkiään lukemalla uudelleen tekstit ja sen jälkeen siitä tehdyt muistiinpanot. Se vei aikaa, joka tuntui ensin hukkaan menneeltä, mutta myöhemmässä vaiheessa muodostui käsitys, että tuo väliaika ja uudelleen tutustuminen olikin eduksi: oli tullut etäisyyttä tarkastella asioita ja samalla prosessi oli kuitenkin jatkunut mielessä sekä tietoisesti että tiedostamattomasti. (Hirsjärvi ym. 1997; Eskola & Suoranta 1998; Hirsjärvi & Hurme 2001.)

Aineisto oli aitoa ja tähän tarkoitukseen luovutettua. Eettisyys oli koko tutkimusprosessin ajan erityishuomion kohteena. Aineistoa ei ole tutkijan lisäksi käsitellyt kukaan muu, sitä on käsitelty vain tutkijan kotona ja säilytetty lukittavassa kaapissa. Aineisto koettiin emotionaalisesti koskettavaksi. Jokainen teksti luettiin heti sen tultua ja haastattelut litteroitiin nopeassa tahdissa, jotta aineistoa pystyttiin seuraavilla lukukerroilla jo käsittelemään ilman henkilökohtaisia tunteita ja samalla suuntaamaan työskentely tavoitteen saavuttamiseksi. Aineiston rajallisuuden johdosta tutkimuksessa ei tullut vaihetta, jolloin olisi tullut valintaa mukaan otettavista tai jätettävistä vastauksista. Tutkimuksen puolueettomuus aineistonvalinnan osalta täytyi siten itsestään.

Tutkija itse pohti havaintoja ja tulkintoja tehdessään omaa suhdettaan aineistoon ja ilmiöihin, joita sieltä nousi esille. Kun työelämää on takana jo kolmisenkymmentä vuotta, on saanut monenlaisia kokemuksia ja tuntemuksia – ne auttavat ymmärtämään monta asiaa, mutta ne on silti pidettävä erillään tutkimuksesta. Keskustelut ohjaajan kanssa auttoivat tässä prosessissa ja antoivat rohkeutta käsittelyyn. Tutkija on omassa sanankäytössään pyrkinyt välttämään tunnepitoisia ilmaisuja, aineistolainauksissa niitä sen sijaan on runsaasti. (Gilbert 1993; Borg & Gall 1996.)

LÄHTEET

- Berry, L.M. & Houston, J.P. 1993. Psychology at work. An introduction to industrial and organizational psychology. Madison, WI: Brown & Benchmark.
- Coffey, A. & Atkinson, P. 1996. Making sense of qualitative data. Complementary Research Strategies. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deetz, S. A., Tracy, S.J. & Simpson, J.L. 2000. Leading organizations through transition communication and cultural change. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WSOY.
- Duck, S. 1998. Human relationships. Third edition. London: Sage.
- Eagle, B.W., Miles, E.W. & Icenogle, M.L. 1997.. Interrole conflicts and the permeability of work and family domains: are there gender differences? Journal of Vocational Behaviour, 50, 168 – 184.
- Elo, A-L. 2002. Miten saada näyttöä kehittämisen vaikuttavuudesta. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 46 - 65
- Erto, lehti erityisalojen toimihenkilöille. 6/2002. Kiusaamiseen pitää puuttua nopeasti.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-Kustannus. 24 - 42
- Feldt, T. & Ruoppila, I. 1993. Suunnittelijoiden työn uudet haasteet, henkinen hyvinvointi ja voimavarat. Jyväskylän yliopiston työelämän tutkimusyksikön julkaisuja 10. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Forss, S., Karisalmi, S. & Tuuli, P. 2000. Työyhteisö, jaksaminen ja eläkeajatuksat. Eläketurvakeskus. Saatavilla www-muodossa: <http://www.elaketurvakeskus.fi/suomi/2/tyoolot%20uupumuksen%20taustalla.htm>. Päivitetty 18.11.2001. (Luettu 14.7.2003)
- Gall, M.D., Borg, W.R. & Gall, J.P. 1996. Educational research: an introduction. 6th ed., New York: Longman.
- Gilbert, N. (ed.) 1993. Researching social life. London: Sage.
- Glaser, B.G. 2001. The Grounded Theory Perspective: Conceptualization Contrasted with Description. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Goleman, D. 1998. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Gröndahl, L., Kanerva, R., Knuutila, A., Kunnas, H. & Parvikko, O. 2002. Työyhteisökonfliktien hallinta – väkivaltaa vai luovuutta. Työsuojeluoppaita ja –ohjeita 30. 4. painos. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluosasto.

- Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. 1999. Voiman lähteet, työn voimavarojen A B C. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hoel, H., Sparks, K. & Cooper, C. 2001. The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment. Saatavilla www-muodossa:
<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/violence/costof.htm>. Last modification 10 March 2001. (Luettu 2.6.2003)
- House, J.S., Umberson, D. & Landis, K.R. 1988. Structures and processes of social support. Annual Review of Sociology, 14, 293 – 318
- Joka toisella on liukuva työaika. MTV3 Internet. Saatavilla www-muodossa:
<http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa>. Päivitys 04.08.2003 09:50. (Luettu 4.8.2003)
- Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. JTO tutkimuksia Sarja 2. Kokemäki: Aavaranta.
- Järvinen, P. 2001. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 5. painos. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2001. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Kinnunen, U., Loikkanen, E. & Mauno, S. 1995. Työn ja perheen vuorovaikutus naisten ja miesten elämässä. Psykologia, 30, 381 - 389
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-Kustannus. 26 - 43
- Lambert S. 1990. Processes linking work and family: a critical review and research agenda. Human Relations, 45, 239 – 263.
- Liefooghe, A.P.D. & Cowie, H. 1999. 'Bullying': Valid currency in organizations?
 Ninth European Congress on Work and Organisational Psychology – Innovations for Work, Organization and Well-being. Helsinki: The Finnish Institute of Occupational Health.
- Lindroos, R. 1996. Kiusaamisen kurjuus yhteisöissä ja työyhteisöissä. Työpoliittinen tutkimus. Nro 164. Helsinki: Työministeriö.
- Lindström, K. 2002. Organisaatioteoriat ja organisaatioiden kehittämisuuntauksat.
 Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 46 - 65
- Lindström, K. 2002. Työryhmien toiminta ja sen kehittäminen. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 194 - 209
- Lindström, K. 2002. Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 14 - 23

- Lindström, K. 2002. Työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin näkökulman kehittyminen Suomessa. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 24 - 34
- Lindström, K. & Kiviranta, J. 1995. Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 6. Helsinki: Työterveyslaitos, Työministeriö.
- Menestys alkaa työntekijästä. Kaleva 29.3.2000.
- Moilanen, P. & Rähä, P. 2001. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-Kustannus. 44 - 67
- Morgan, G. 1998. Images of Organization, The Executive Edition. First Edition. San Francisco (CA): Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 226. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Notkola, V. (toim.). 2002. Työhyvinvointi ei ole sattumaa – tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Helsinki: Työssä jaksamisen ohjelma.
- Opas kiusaamisen, työpaikan henkisen väkivallan tiedostamiseksi ja ehkäisemiseksi. 1998. Turku: Tehy.
- Pelkonen, T. 2002. Kun työlle on tilaus. Erto 6/2002.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Aavaranta-sarja. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Pessi, Y. 1999. Työilmapiiri. Helsinki: Scritti.
- Pfeffer, J. 1997. New Directions for Organization Theory. Problems and Prospects. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Pitkänen, J. 1996. Dialoginen tila. Teoksessa Vilkka, M. (toim.) Kohtaaminen taitona. Dialogisuus ihmistutkimuksen lähtökohtana ja menetelmänä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja D 1996:1. 58 - 63
- Punta, T. 2003. Kiusaaminen myrkyttää työilmapiirin – uusi laki helpottaa puuttumista. Apupyörä 1/2003, 20 – 23.
- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Roti, O. 2001. Työnilo – organisaation voimavara. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Saarinen, M. Suunnittelu auttaa uraportaiden nousijaa. Taloussanomien lauantailiite Oma talous 17.6.2000, 24, 14 - 16
- Sairaus- ja tapaturmapoissaolot teollisuudessa. Työnantajan vaikutusmahdollisuudet. Kesäkuu 2003. Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto. Saatavilla myös www-muodossa: <http://www.tt.fi> (Luettu 16.6.2003)

- Salin, D. 1999. Explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating, And triggering factors in the work environment. Swedish School of Economics And Business Administration Working Papers 406. Helsingfors: Svenska Handelshögskolan.
- Sennett, R. 2002. Työn uusi järjestys eli kuinka uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Siiki, P. 2002. Työturvallisuuslainsäädäntö. Työnantajan ja työntekijän velvollisuudet ja oikeudet. Helsinki: Edita.
- Sinisammal, J. & Turpeinen, J. 2003. Mahdollistava johtaminen. Kaleva 18.5.2003.
- Skyttä, A. 2002. A – Ö tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Porvoo: Yritystaito.
- STTK – Toimihenkilökeskusjärjestö. Työelämän uudistaminen – Työpaikkaväkivalta. <http://www.sttk.fi/tyoelämä.htm> (Luettu 29.9.2003.)
Mitä on työpaikkaväkivalta?
Miten työyhteisössä voidaan edistää hyvän ilmapiirin syntymistä.
- Suunnittelu- ja konsulttialan toimihenkilöitä koskeva työehtosopimus 1.2.2003-15.2.2005. Suunnittelu- ja Konsulttitoimistojen Liitto SKOL ry , Toimihenkilöunioni TU ry.
- Suurla, R. 1996. Sisäinen dialogi. Teoksessa Vilka, M. (toim.) Kohtaaminen taitona. Dialogisuus ihmistutkimuksen lähtökohtana ja menetelmänä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja D 1996:1. 54 – 57
- Tasala M. 1997. Työpaikkakiusaamisen noidankehät. Helsinki: SMS-julkaisut. Työministeriön toimintakertomus 2002. Saatavilla www-muodossa: <http://www.mol.fi/julkaisut/toimintakertomus2002.pdf> (Luettu 10.7.2003)
- Työpaikkahäirinnästä ilmoitetaan yhä useammin viranomaisille. Helsingin Sanomat 11.8.2003.
- Työsuojelun taloudelliset vaikutukset/sairauspoissaolot. Raportti 9/2002 2. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla www-muodossa: <http://www.tyoturva.fi/test/tietop/tstalous.pdf> (Luettu 2.6.2003)
- Varila, J. 1999. Tunteet ja aikuisdidaktiikka. Tunteiden aikuisdidaktisen merkityksen teoreettinen ja empiirinen jäljitys. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia, N:o 74. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Varila, J. & Lehtosaari, K. 2001. Työnilo – Ahkeruudella ansaittua, sattuman synnyttämää vai oppivan organisaation vaatimaa. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia, N:o 80. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Vartia, M. 1994. Työpaikan ihmissuhteet ja konfliktitilanteiden käsittely. Teoksessa Lindström, K. (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos, 196 – 210.
- Vartia, M. 2003. Workplace Bullying – A study on the work environment, well-

- being And health. People and Work Research Reports 56. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2002. Ihmissuhdekonfliktien ja kriisien käsittely työyhteisössä. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 220 – 240.
- Vartia, M. & Perkka-Jortikka, K. 1994. Henkinen väkivalta työpaikoilla. Työyhteisön hyvinvointi ja sen uhat. Helsinki: Gaudeamus.
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Edita.
- Viitamaa-Tervonen, O. & Mietala, O. 1994. Työyhteisön kriisit ja niiden kohtaaminen. Kiljavan opiston julkaisusarja. Tampere: Kiljavan opisto.
- Zedeck, S. & Mosier, K. 1990. Work in the family and employing organizations. *American Psychologist*, 45, 240 – 252.

LIITTEET

Kirjoituspyyntö / Toimihenkilöunioni: Pro 5/03	Liite 1
Pyyntö vihjeistä haastateltaviksi	Liite 2
Aiheeseen liittyviä internet-osoitteita	Liite 3

LIITTEET

Liite 1: Kirjoituspyyntö / Toimihenkilöunioni: Pro 5/03

Kirjoituspyyntö lukijoille

Jyväskylän yliopiston Kasvatustieteen laitoksella tehtävässä pro gradu-tutkielmassa etsitään organisatorisia tekijöitä, joissa työpaikkakiusaaminen mahdollistuu tai jotka jopa provosoivat siihen. Vastaajan ei tarvitse olla kiusattu tai kiusaaja.

Oletko ollut työpaikassa, jossa on ilmennyt kiusaamista? Kirjoita ja kerro

- omat yhteystietosi, ikäsi ja asemasi organisaatiossa sekä kiusaamisen ajankohta
- kuvaile kiusaamiseen liittyviä työolosuhteita, kuten yrityksen toimiala, koko, organisaatorakenne ja toimintatavat, työn organisoituminen ja tehtävänjako, esimiehen ja yksikön toimintatapa, työolosuhteet, tiedonkulku, ihmissuhteet ja niiden hoitoon liittyvä toiminta
- kerro ajatuksesi siitä, mitkä rakenteelliset ratkaisut auttaisivat estämään kiusaamisen tai ratkaisemaan tilanteen.

Kirjoitukset käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimusraportti muodostuu kirjoitusten ja erillisten haastattelujen yhteistuloksesta eikä kirjoittajien tietoja anneta julki.

Lähetä kirjoituksesi (5-10 s.) 7.7.2003 mennessä postitse Pirjo Puoskari,

Poste restante, 90570 Oulu, tai sähköpostitse pimapuos@cc.jyu.fi

Liite 2: Pyyntö ammatilliselle yhdistykselle vihjeistä haastateltaviksi

Pirjo Puoskari tarvitsee haastateltavia graduaan varten - olisiko vinkkiä?

Olen jäänyt työstäni 3 kk:n opintovapaalle tekemään kasvatustieteen gradua. Tutkittavana ovat organisatoriset tekijät, jotka mahdollistavat työpaikka-kiusaamisen tai jopa provosoivat siihen.

Tunnetko ketään, joka on tai on ollut työpaikassa, jossa on ilmennyt kiusaamista? Tai haluaisitko kenties itse kertoa omista havainnoistasi?

Haastateltavan ei tarvitse olla kiusattu eikä kiusaaja eikä tapahtuman ajankohdalla ole väliä. En poraudu kiusaajan eikä kiusatun henkilöhahmoon eikä myöskään kiusaamiseen vaan olosuhteisiin. Tavoite on haastatella noin 10 henkilöä, mielellään eri toimialoilta ja organisaatiotasoilta.

Jos Sinulla olisi sopiva kontakti annettavaksi, niin ota yhteyttä minuun ja keskustellaan asiasta. Samalla voin kertoa Sinulle hieman lisää asiasta, jolloin suostuminen haastatteluun kävisi helpommin. Pyydän tätä apua siksi, että ehkä on helpompi kertoa asioista jollekin sellaiselle, joka ei ole aivan "uppo-outo kuka-lie mistä-lie". Tiedän myös ennestään ...yhdistyksen jäsentenvälisen tuen voiman!

Haastattelut ja muu tutkimusaineisto on ehdottoman luottamuksellista eikä tulosten raportoinnissa tuoda esiin henkilöiden tai työpaikkojen nimiä tai muitakaan tunnistustietoja.

Haastattelut toivon saavani kokoon mieluiten kesäkuun aikana. Tavoitat minut kotinumerosta 5568 814 tai sähköpostitse pirjo.puoskari@hoffrenconsultancy.fi Jäsenrekisterissä oleva matkapuhelinnumero ei ole käytössäni tämän opintovapaan aikana.

Yhteydenottoja odottaen, kepeää kesää toivottaen
Pirjo

Liite 3 Aiheeseen liittyviä internet-osoitteita

Esimerkiksi seuraavilta internet-sivuilta löytyy työpaikkakiusaamiseen liittyen sekä tutkimus- että käytännön tietoa kuten myös linkkejä eteenpäin.

http://www.alli.fi/tmavain.html	Suomen Nuorisoyhteistyö Allianssi
http://www.elaketurvakeskus.fi	Eläketurvakeskus
http://www.ilo.org	ILO – Kansainvälinen Työjärjestö
http://www.kiusattujentuki.fi	Kiusattujen Tuki ry
http://www.leymann.se	Hans Leymann
http://www.mol.fi	Työministeriö
http://www.occuphealth.fi	Työterveyslaitos
http://www.sak.fi/avain.html	SAK
http://www.sitra.fi	Sitra
http://www.stakes.fi	Stakes
http://www.sttk.fi	STTK
http://www.tsr.fi	Työsuojelurahasto
http://www.tt.fi	Teollisuuden ja Työntantajain keskusliitto TT
http://www.tyoturva.fi	Työturvallisuuskeskus
http://www.vakes.fi	Vakuutusyhtiöiden Keskusliitto