



OULUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY of OULU

# **ICT-organisaation tärkein voimavara on henkilöstö**

## **Case HALTIK**

Oulun yliopisto  
Tietojenkäsittelytieteen laitos  
Pro gradu  
Stina Huovinen  
20.5.2013

## Tiivistelmä

Tutkimuksen kohteena oli ICT-alalla, palvelukeskusmallilla toimiva valtionhallinnon virasto ja sen henkilöstön työolosuhteet. Aiempia tutkimuksia samasta aiheesta ICT-alalta oli löydettävissä hyvin rajoitetusti eikä kohdeorganisaatioon ollut toteutettu yhtään vastaavaa tutkimusta ennen tätä tutkimusta. Tämän tutkimuksen kannalta tärkein teoreettinen viitekehys muodostui työilmapiiristä ja nykytyöyhteisön haasteista. Yksittäisinä elementteinä näkyivät työntekoa palveleva johtaminen, yhteiset pelisäännöt ja niiden noudattaminen ja avoin vuorovaikutus.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusta ja pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä osallistuvaa havainnointia. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimi tarkkailijan roolissa tutkimukseen kuuluvan havainnoinnin aikana tarkoituksenaan päästä tietämään tutkimuksen kohteen avaintekijät. Tässä tutkimuksessa osallistuva havainnointi oli sekä näkymätöntä että näkyvää.

Kohdetapausten kaltaisilla ilmiöillä oli voimakas vaikutus työyhteisön työn tulokseen ja työssä jaksamiseen. Tutkimusaineiston perusteella voimakkaimmat tuntemukset olivat liittyneet fyysiseen ja psyykkisen terveydentilan heikentymiseen, jolloin työntekijä ei kyennyt tuottavaan ja tulokselliseen työhön puhumattakaan hyvinvoinnista. Organisaation ydintehtävä on varmistaa jokaisen työntekijän perusturva ja työhyvinvointi. Työpaikan on oltava työntekijöille fyysisesti, psyykkisesti ja emotionaalisesti turvallinen. Kun nämä tunnusmerkit täyttyvät, on organisaation mahdollista toimia tehokkaasti, tuottavasti ja taloudellisesti. Tuloksen tekeminen on organisaation tärkein tehtävä.

Kolmea valittua kohdetapausta tutkittaessa havaittiin, että häiriöpainoihin suhtautuminen oli riittämätöntä ja että esimiestyö kaipasi vahvistusta häiriökäyttäytymistilanteiden hoitamiseen ja käsittelyyn. Tutkimus osoitti myös, että häiriöpainot ja kuolleet painot olivat kalliita ylläpitää ja että niillä oli tuotannolliseen toimintaan merkittävä vaikutus. Siksi kohdeorganisaation kannattaa kiinnittää huomiota niihin ja käsitellä ne oikeaoppisesti pois päiväjärjestyksestä. Niiden aiheuttamat kustannukset ovat merkittävät.

### *Asiasanat*

Työyhteisö, ICT, ilmapiiri, häiriökäyttäytyminen, häiriöpaino, kuollut paino, esimies

## Alkusanat

Työn ohessa opiskelemisessa on omat haasteensa. Erityisesti näin intensiivisyyttä vaativan kuin pro gradu -työn laatiminen työn ohessa toi vaikeuskertoimia kiitettävästi. Sinnikkyydellä ja ehkä vain sillä tämä kuitenkin oli mahdollista. Akateemistuminen ei ole itsestään selvyys paikkakunnalla, jossa on opiskelijana mutta jossa ei ole ollut oppilaitosta enää kahteen vuoteen.

Haluan kiittää graduohjaajaani yliopistonlehtori Raija Halosta ratkaisevan tärkeästä tuestasi ja työni ohjaamisesta. Ilman sinua olisin ollut hukassa!

Kiitän myös kohdeorganisaatio Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIKia ja erityisesti sen henkilöstöä, jotka olette olleet tässä tutkimuksessa aineistonkeräämisessäni hyödyksi ja avuksi. Kiitos teille haastatelluille! Ja kiitos koko henkilöstölle - ilman henkilöstöä HALTIK ei pelaisi.

Kiitos myös kotiväelle!

Stina Huovinen  
Kajaani, 20.5.2013

# Sisällysluettelo

Tiivistelmä .....	2
Alkusanat .....	3
Sisällysluettelo .....	4
1. Johdanto.....	5
2. Työyhteisö ja työolosuhteiden viitekehys .....	8
2.1 Toimiva työyhteisö .....	8
2.1.1 Organisaation perustehtävä .....	12
2.1.2 Työntekoa tukeva organisaatio .....	12
2.1.3 Työntekoa palveleva johtaminen .....	13
2.1.4 Töiden organisointi .....	17
2.1.5 Yhteiset pelisäännöt .....	18
2.1.6 Avoin vuorovaikutus.....	19
2.1.7 Toiminnan jatkuva arviointi ja seuranta.....	23
2.2 Työilmapiiri ja nykytyöyhteisön haasteet .....	24
2.3 Teoreettinen viitekehys .....	32
3. ICT-alan erityispiirteet .....	34
4. Kvalitatiivinen tutkimus .....	36
4.1 Tulkitseva tutkimus.....	37
4.2 Tapaustutkimus .....	39
5. Tutkimuksen toteutus .....	42
6. Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK .....	47
7. Tutkimuksen tulokset ja pohdinta .....	51
8. Yhteenveto ja johtopäätökset .....	79
Lähdeluettelo.....	82

# 1. Johdanto

Muiden organisaatioiden tapaan myös ICT-alan organisaatioissa henkilöstö on toiminnan keskeisin tekijä ja tärkein voimavara. Ilman henkilöstöä ei tapahdu mitään. Kun tarkastellaan ICT-alan organisaatioita, pelkästään järjestelmät eivät muodosta sen toimintaa, vaan tarvitaan ihmisiä niitä käyttämään ja määrittelemään. Vaikka kyseessä olisi yhden miehen ja autotallin peliohjelmia tuottava pienyritys, ei synny mitään ilman sitä yhtä miestä. Yhtä merkittävä tekijä henkilöstö on myös tuhansien ihmisten muodostamassa organisaatiossa. Myös esimerkiksi nyt tässä pro gradu -työn ICT-alan palveluja tuottavassa kohdeorganisaatiossa, jonka muodostaa yli 400 henkilöä, henkilöstö on olennaisin asia ja tärkein voimavara. Asiakaspalvelua tarjoavassa organisaatiossa asiakkaat ovat tärkeä asia – eihän ilman asiakkaita tarvita henkilöstöä – mutta jos ei ole toimivaa henkilöstöä: eivät asiakkaat pysy, eikä uusia tule.

Nykypäivän tulosta ja tehokkuutta vaativassa työympäristössä henkilöstö tarvitsee kaiken tarmonsaa ja voimavaransa itse työntekemiseen. Siksi kaikki muu resursseja vievä on tarpeetonta ja liikaa. Kun henkilöstön tulee keskittyä ydintoimintaansa ja sitoutua työn asialliseen ja tulokselliseen toimintaan, samalla tulee johdon luoda henkilöstölle edellytykset tehdä tuloksellista työtä ja sitoutua tähän. Kyseessä on bilateraalinen kauppa.

Organisaation ydintehtävä on varmistaa jokaisen työntekijän perusturva ja työhyvinvointi. *Työpaikan on oltava työntekijöille fyysisesti, psyykkisesti ja emotionaalisesti turvallinen.* Kun nämä tunnusmerkit täyttyvät, on organisaation mahdollista toimia tehokkaasti, tuottavasti ja taloudellisesti. Tuloksen tekeminen on organisaation tärkein tehtävä. (Heiskanen, 2011, s. 32.)

Kaikki meistä tietävät koulukiusaamisen - mutta tiedetäänkö, miten paljon nykypäivän työelämässä on henkistä väkivaltaa? Vasta 1980-luvun loppupuolella on alettu kiinnittää huomiota työpaikalla tapahtuvaan henkiseen painostukseen ja kiusaamiseen. Monen on kuitenkin edelleen vaikea, jopa mahdotonta ajatella, että työelämässä henkinen väkivalta on hyvin yleistä. Usein ajatellaan, että aikuiset ihmiset osaavat käyttäytyä aikuisten tavoin eivätkä aikuiset kiusaa toisiaan.

Todellisuus on kuitenkin toisin: henkinen väkivalta ja kiusaaminen ovat todellisuutta, mutta se pysyy edelleen suurelta osin piilossa. Uhrin taas eivät voi niiltä piiloutua. Tarvitaan edelleen enemmän keskustelua yhteisöllisyydestä ja henkisestä väkivallasta ja konkreettisia toimia, ettei ilmiötä käytännössä sallita vaan toimitaan nollatoleranssilla. Persoonallisuushäiriöisistä työyhteisössä puhuminen voi luoda vaikutelman leimaamisesta ja ehkä ylilyönneistäkin. Lisäksi voi olla mahdollista, että jos pahoinvoinnista työpaikoilla puhutaan määrällisesti liikaa, niin käy perinteisen sanonnan mukaan: se kasvaa mihin keskitytään. On silti parempi puhua ongelmista kuin vaieta niistä. Olennaista on, *miten* ongelmista puhutaan. Niistä kannattaa puhua ratkaisukeskeisesti: tärkeää on puhua hyvinvoinnista ja mitä se meille mahdollistaa. Ilmapiiriasiat ovat ja niiden tulisi olla, vain yksi pieni osa toimivasta työympäristöstä. Huomattavaa kuitenkin on, että jos ne ontuvat, niillä on odottamattoman suuri vaikutus työyhteisöön ja työntulokseen, ja niiden kuntoon saaminen ja toipuminen vievät valtavasti voimavaroja.

Tällä tutkimuksella oli tarkoitus muodostaa toimivan työyhteisön viitekehys ja tarkastella nykytyöyhteisön haasteita. Tutkimuskysymyksiksi muotoiltiin, miten ICT-organisaatiossa häiriöpainot (häiriökäyttäytymisestä aiheutuneet menetykset) ja kuolleet painot (vajaapanostuksella toimiva henkilöresurssi) ilmenevät ja miten niitä käsitellään ja millaisia vaikutuksia niillä on. Aihetta käsitellessä havainnoitiin, että erilainen häiriökäyttäytyminen tai vajaapanostuksella työskentelevä henkilöresurssi ei ollut kohdeorganisaatiossakaan harvinaista ja että kyseisten tapausten käsittely oli liian passiivista. Häiriöpainot ja kuolleet painot aiheuttivat valtavia rahallisia ja hyvinvoinnin menetyksiä. Millään organisaatiolla ei ole varaa antaa niiden olla olemassa. Kysymys on miljoonista euroista!

Tutkimuksessa todettiin tuottavuutta ja tuloksellisuutta sekä hyvinvointia laskeviin häiriö- ja kuolleisiin painoihin passiivisesti välinpitämättömän tuntuisesti suhtautumista. Tämän pohjalta havainto tutkimuksen perusteella on, että esimiehisyys kaipaa tukea ja ohjeistusta sekä käyttövarmuutta vaikeantuntuisiin ja henkilöiden toimintaan liittyviin tilanteisiin.

Tästä tutkimuksesta on hyötyä teoreettiselle viitekehykselle ICT-alalla harvemmin aiheesta toteutettujen tutkimusten vuoksi. Aiheesta on lukuisia tutkimuksia, mutta ne ovat yleisesti kohdistettu muille aloille. Tutkimus on hyödyllinen käytännön kannalta, jotta voitaisiin tehostaa hyvällä tavalla työyhteisöjen tuloksellisuutta ja vahvistaa esimiesten osaamista ja valmiutta hoitaa häiriökäyttäytymistilanteita tai eliminoida vajaapanostuksella toimiva henkilöresurssiongelma. Tutkimuksessa on myös arvioitu kohdeorganisaation häiriökäyttäytymisen kustannukset viisivaiheisen laskutoimituksen avulla. Tulos on hätkähdyttävä.

Tutkimukseen valittiin tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimusmenetelmä ja menetelmänä käytettiin pääasiassa tapaustutkimusta. Tutkimuksen menetelmäksi valittiin laadullinen, koska laadullisella menetelmällä tarkastellaan näkökulmia, jotka esimerkiksi liittyvät kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan. Laadullinen tutkimus soveltui tämän tutkimuksen kuvaamiseen myös sen vuoksi, että haluttiin tutkia työyhteisön tavallisuudesta poikkeavia tilanteita luonnollisina ja aitoina tilanteita, eikä niitä ollut mahdollista järjestää kokeina (Metsämuuronen, 2006, s. 88). Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus oli hyödyllinen tässä ICT-alan tutkimuksessa, jossa huomio oli teknologisen aihepiirin sijasta johtamis- ja organisatorisissa kysymyksissä (Myers, 1997, s. 241).

Tutkimuksen toteuttamiseksi konkreettisina ensimmäisinä toimina laadittiin tutkimussuunnitelma, johon kirjattiin, mitä aineistoja ja menetelmiä tutkimuksessa oli tarkoitus käyttää ja mitä sovellettavia teoreettisia lähestymistapoja valittiin. Tutkimusaiheeseen perehdyttäessä saatiin käsitys tutkimusaiheesta ja tutkimuskysymykset hahmoteltiin tutkimuksen kannalta kiinnostavista ja henkilöstölle merkittävistä aiheista. Suunnittelun tuotoksena syntyi kirjallinen tutkimussuunnitelma, joka täsmentyi ja muuttui joiltakin osin tutkimuksen tekemisen aikana.

Tutkimusprosessi eteni suunnitelman jälkeen kirjallisen aineiston keräämisellä ja sen läpikäynnillä. Kvalitatiivista aineistoa koottiin läpi koko tutkimusprosessin. Tuloksien analysointia suoritettiin myös tutkimusprosessin aikana. Tulokset koottiin ja analysoitiin raporttiin tutkimusprosessin loppuvaiheessa.

Tutkittavina yksittäisinä tapauksina oli erilaisia työyhteisön vuorovaikutustilanteita, joita käsiteltiin tapaustutkimuksen sekä lisäksi tulkitsevan tutkimuksen avulla.

Tutkimuksessa tarkasteltiin kolmen aidon häiriökäyttäytymistapauksen kautta, miten niitä oli hoidettu käsittelyprosessin näkökulmasta. Raportti on kirjattu tapaustutkimuksen osalta pääasiallisesti kronologisessa järjestyksessä. Tutkimuksessa on myös kiinnitetty huomiota tutkimuksen aitouteen, uskottavuuteen ja kriittisyyteen. Tutkimuksen raportti on kerronnaltaan pyritty kirjoittamaan niin, että lukijat voivat tuntea tutkijan olleen aidosti mukana tutkimuskohteessaan. Uskottavuutta tuotiin tutkimuksessa esille luomalla teksti yhdistymään lukijan omiin niin henkilökohtaisiin kuin osaltaan myös ammatillisiin kokemuksiin kohdeorganisaatiossa. Kun tutkimuksen teksti piti tavoitteenaan asettaa lukijat miettimään omia itsestään selvinä pitämiään ajatuksia ja uskomuksia, toteutettiin kriittisyyden ominaisuutta. (Walsham, 2006, s. 326.)

Tapaustutkimuksessa käytettiin osallistuvaa havainnointia, jossa tutkija toimi tarkkailijan roolissa tutkimukseen kuuluvan havainnoinnin aikana tarkoituksenaan päästä tietämään tutkimuksen kohteen avaintekijät. Tässä tutkimuksessa osallistuva havainnointi oli sekä näkymätöntä että näkyvää (Pearson, 2013).

Tapaustutkimuksen näkökulmasta tässä tutkimuksessa käytettiin tiedonhankintamenetelminä osallistujan havainnointia, suorita havainnointia, dokumentteja (Yin, 1981, s. 59) ja keskustelua.

Tämän tutkimuksen raportti kirjoitettiin kahden tapaustutkimuksen raportointitavan yhdistelmällä. Kirjoittamisessa käytettiin lineaarista analyysiä aloittaen johdannolla ja tutkimusmenetelmien esittelyllä päättäen tuloksiin ja pohdintaan. Työ tarkoitettiin tarjoamaan näkökulmia ja suosituksia tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen paljon vaikuttavien häiriöpainojen ja kuolleiden painojen aiheuttamien tilanteiden hoitamiseen.

## 2. Työyhteisö ja työolosuhteiden viitekehys

Osaavat ja hyvinvoivat ihmiset ovat Kataisen hallitusohjelman mukaan Suomen keskeisin taloudellinen menestystekijä (Hallitusohjelma, 2011, s. 38). Työhyvinvointia ja työssä jaksamista kehitetään muun muassa työpaikkojen johdon ja henkilöstön yhteistyönä. (Hallitusohjelma, 2011, s. 64 - 66.)

Ihmisellä hyvinvointi koostuu kahdesta osatekijästä: yleisestä hyvinvoinnista eli onnellisuudesta ja työhyvinvoinnista eli työtyytyväisyydestä. Työhyvinvointi muodostuu toisen näkökulman mukaan alhaalta ylöspäin erilaisten ulkoisten tapahtumien, tilanteiden ja yleisten demograafisten seikkojen kautta ja taas toisen teorian kautta, ylhäältä alaspäin, hyvinvointi perustuu ihmisen sisäsyntyisten ominaisuuksien pohjalta siten, että erilaisiin asioihin suhtaudutaan peruslähtökohtaisesti myönteisesti. (Souza-Poza & Souza-Poza, 2000 ja van der Doef & Maes, 1999.)

Työyhteisön voi määritellä eri tavoin. Yhteisö terminä kuuluu sosiologian peruskäsitteistöön (Perkka-Jortikka 2004, s. 10). Yksinkertaisimmillaan työyhteisö on joukko työntekijöitä, jotka tekevät työtä tavoitteenaan saman perustehtävän tekemisen tulos (Leppänen 2002, s. 38). Himberg (1996) toteaa, että työyhteisö koostuu työpaikalla organisaatiossa työskentelevistä ihmisistä, heidän välisistä suhteistaan ja yleisestä vuorovaikutuksesta. Organisaatio luo määritelmän toiminnalle ja osittaa toiminnan tavoitteet työtehtäviksi, ja sijoittaa työtehtäviä toteuttavat ihmiset omille paikoilleensa. Organisaatio siis järjestää työprosessin. Organisaatio muodostuu kuitenkin ihmisten muodostamasta työyhteisöstä. Organisaatiota ei ole ilman ihmisiä. (Vartia & Perkka-Jortikka, 1994, s. 3.)

Organisaation sisällä olevilla ihmisillä on erilaisia työtyytyväisyyden asteita. Työntekijöiden tyytyväisyys voidaan von Bruggmanin teorian mukaan jakaa viiteen erilaiseen ryhmään. *Vakiintuneesti tyytyväiset* toivovat kaiken jatkuvan ennallaan, *varauksellisesti tyytyväiset* vertaavat senhetkisiä oloja siihen, että tilanne voisi olla huonompi, *kasvavasti tyytyväiset* odottavat olosuhteiden parantuvan joskaan eivät välttämättä pety ellei niin tapahdukaan, *rakenteellisesti tyytymättömiä* kuvastaa tilanteeseensa tyytymättömyys ja jatkuvasti parannusten etsiminen ja *ikuisesti tyytymättömien* tyytyväisyys ei parane tilanteeseen vaikuttamismahdollisuuksista huolimatta. (Mertel, 2006, s. 64 - 66.)

Työyhteisön toimivuuteen vaikuttavat monet tekijät ja osa-alueet. Yksi lähestymistapa on Järvisen (2004) määrittelemä toimivan työyhteisön peruspilarijako. Määrittelytavasta ja määrittelijätahosta riippumatta työpaikan työoloihin vaikuttavat monet eri tekijät ja ne seikat yhdessä luovat työpaikan työolosuhteiden viitekehysten. Kun työ on järjestetty hyvin, se tuottaa taloudellista ja henkistä hyvinvointia. Hyvässä työelämässä tehdään mielekästä työtä, kuunnellaan, kannustetaan ja innostutaan. (Työterveyslaitos, s. 4.)

### 2.1 Toimiva työyhteisö

Hyvin toimiva työyhteisö tarvitsee useita osatekijöitä, jotka kaikki toimivat. Jaksaminen ja hyvinvointi työssä koostuvat yhden jaottelun mukaisesti neljästä eri osa-alueesta,



joihin kuhunkin kuuluu useita yksittäisiä tekijöitä. Ensimmäisen osa-alueen otsikon alle on kerätty tekijöitä, jotka liittyvät työhön, työkykyyn ja työsuhteeseen. Esimerkiksi suuren merkityksen tekevät yhdessä tai erikseen työsuhteen luonne ja työsuhteen epävarmuus. Myös työn kiireisyys, sen myötä kokemus työssäjaksamisesta tai esimerkiksi väkivallan uhka työpaikalla vaikuttavat jaksamiseen ja työhyvinvointiin. (Perkka-Jortikka, 2002, s. 170.)

Toisen osa-alueen muodostavat seikat, jotka on nimetty johtamisen ja yhteistoiminnan alle. Siellä jaksamiseen ja hyvinvointiin vaikuttavat muiden muassa lähimmän johdon antama tuki, viestinnän määrä ja laatu, erilaiset työpaikan kokoontumisfoorumit, palkkauksen kannustavuus ja palautteen saaminen ja antaminen. Kolmannen osa-alueen tekijät jaotellaan työyhteisön toimivuuden ja kehittymisen tuki -otsikon alle. Sen tärkeimmät tekijät ovat vuorovaikutustaidot, töiden tasapuolinen jakautuminen, tasapuolinen kohtelu, työilmapiiri ja nykyisin korostetusti esiin nousseet työpaikkakiusaaminen, syrjintä ja henkinen väkivalta. Viimeiseen eli neljänteen osa-alueeseen, joka vaikuttaa jaksamiseen ja hyvinvointiin työssä, kuuluu organisaation toimivuus. Se sisältää tekijöitä työtiloista ja työvälineistä sekä henkilöstön riittävydestä, yhteisten arvojen ja tavoitteiden asettamisen kautta aina organisaation imagoon työnantajana. (Perkka-Jortikka, 2002, s. 170.)

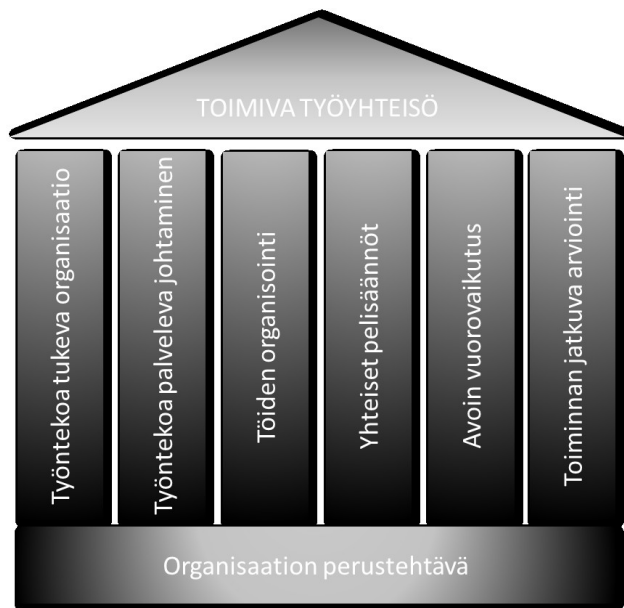
Vanhala ja Tuomi (2006) sisällyttävät työntekijän hyvinvointiin vaikuttaviin seikkoihin pääasiassa henkilöstöjohtamisen tekijöitä: koulutus ja muu työntekijöiden kehittämistoiminta, oikeudenmukainen palkkiojärjestelmä, tiedottaminen, tunnustusten antaminen ja sisäinen urakehitys vaikuttavat merkittävästi työntekijän hyvinvointiin.

Suomen Akatemian VALTA-hankkeen raportissa todetaan työyhteisön jäsenten kokevan työyhteisön toimivan ja siellä vallitsevan moraalisen sopimuksen, kun *yhteiskunnallista tasoa* heijastaen työyhteisön jäsenet kokevat tulevansa oikeudenmukaisesti ja reilusti kohdelluiksi.

Valtiokonttorin julkaisun mukaan hyvälle työyhteisölle on tunnusomaista, että sen jäsenillä on kutakuinkin yhteneväinen käsitys työyhteisön olemassaolon tarkoituksesta, sen tavoitteista ja tehtävistä. Kuvaavaa on myös se, että johtaminen on toimivaa ja oikeudenmukaista sekä luotettavaa. Siellä työnjako on selkeää ja oikeudenmukaista. Henkilöstö tuntee omat tehtävänsä ja vastuualueensa. Kullakin on halutessaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa omaan työhönsä liittyvien päätösten tekemiseen. Tiedonkulku pelaa toimivassa työyhteisössä ylös, alas ja sivusuuntaisesti, ja tieto on riittävää ja se kulkee oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. Tieto on myös luotettavaa. Hyvässä työyhteisössä jokainen huolehtii siitä, että ei häiritse omalla toiminnallaan työyhteisön työntekoa. Yhteisten ongelmien ilmetessä ne ratkotaan yhteisesti eikä niistä vaieta. Työyhteisön normaaliin toimintatapaan kuuluu työsuoritusten ja -tapojen avoin arviointi sekä virheistä ja epäonnistumisista oppiminen. Hyvät työsuoritukset huomioidaan ja niistä annetaan palautetta. Työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus antaa ja saada apua aina tarvittaessa. Erilaiset näkemykset ja mielipiteet koetaan työyhteisöä kehittävänä ja niistä voidaan keskustella avoimesti. Myös esimiesten ja alaisten välillä vallitsee luottamuksellinen ja hyvä yhteys, niin että kaikista työyhteisön asioista voidaan puhua. (Rissa, 1998, s. 74.)

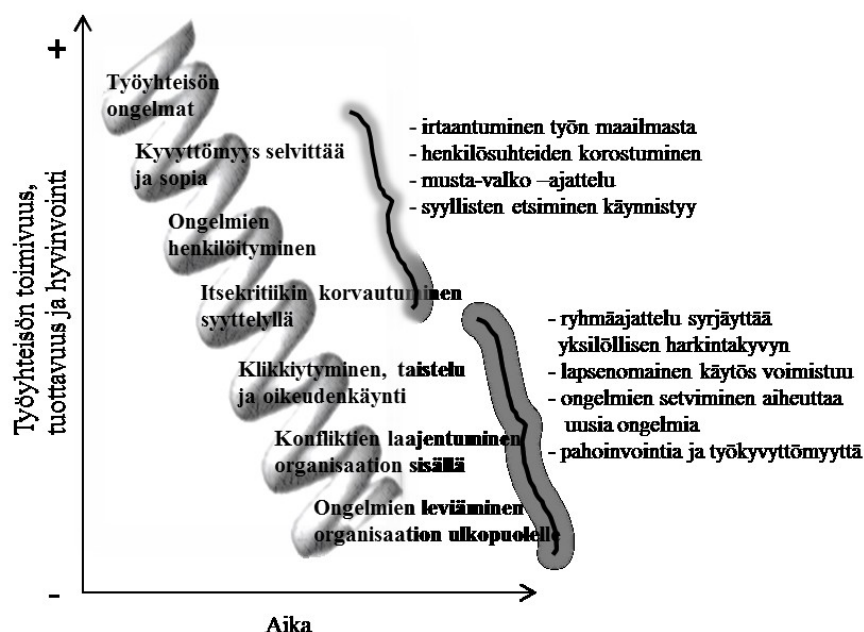
Järvisen toimivan työyhteisönäkökulman (Kuva 1) mukaan perustuksen ja sokkelin muodostavat organisaation selkeä perustehtävä ja sen päälle rakentuvat pilarit, jotka ovat niitä osatekijöitä, jotka jokainen tulee olla kunnossa, jotta työyhteisön kokonaisuus toimii. Pilarit ovat a) organisaation perustehtävä, b) työntekoa tukeva organisaatio, c) työntekoa palveleva johtaminen, d) töiden organisointi, e) yhteiset pelisäännöt, f) avoin

vuorovaikutus ja g) toiminnan jatkuva arviointi. (Järvinen, 2004, s. 28.) On todettu, että 90 % työyhteisön ongelmista aiheutuu pelkästään siitä, ettei joku tai jotkut osatekijät toimi kuten pitäisi, ja kymmenen prosenttia henkilöihin liittyvistä syistä. (Järvinen, 2008.)



**Kuva 1.** Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen, 2008).

Mikäli työyhteisö imeytyy liikaa sisäisen maailmansa ongelmiin työn maailmaan keskittymisen sijaan eikä ongelmia oteta riittävän ajoissa käsittelyyn, on vaarana vakava ongelmakierre. Ongelmakierteen kehittyminen on esitetty kuvassa 2.



**Kuva 2.** Työyhteisön ongelmakierre (Järvinen, 2004, s. 75).

Ongelmien kasaantuessa työyhteisö ei enää erota syiden pohdintaa syyllisten pohdinnasta, mikä on sinänsä yleisinhimillistä. Tällöin kypsä ja aikuismainen ajattelukyky vaipuu katastrofaalisesti taka-alalle, ja asioiden käsittely muuttuu mustavalkoiseksi ja syylliset ovat aina vastakkaisella puolella. Tämä johtaa väistämättä

tilanteen jatkuessa työn maailman jäämisen yhä enemmän sivummalle ja ihmissuhdekonfliktit vain laajenevat eivätkä neutraaliksi ja puolueettomuus ole enää mahdollisia. Kaiken tämän sijaan pitäisi kuitenkin keskittyä selvittämään, mikä tilanne on ja miten ongelman toistuminen on *estettävissä*. (Järvinen, 2004, s. 74 - 76.)

Koska ongelmakierre kuitenkin etenee edellä kuvatun kaltaisesti, mikäli siihen ei puututa, seuraa klikkiytymisvaihe. Se on sikäli vaarallinen vaihe, että siinä ei kukaan enää pysty eikä uskalla ottaa kantaa tosiasioihin vaan voi kommentoida asiaa vain oman klikkiryhmänsä kannan kautta. Tästä seuraa se, että osa vaikenee kokonaan ja kokee syntyneen tilanteen hyvin ahdistavaksi. Apua yritetään hakea eri tahoilta - johdosta, henkilöstöhallinnosta, luottamuselimiltä, työsuojelusta, työterveyshuollosta ja erilaisilta konsulteilta. Tässä vaiheessa halutaan vahvistus joltain ulkopuoliselta taholta syyllisistä ja syyttömistä. Viimeistään tässä vaiheessa konfliktia käynnistyvät usein myös erilaiset valitus- ja syyteprosessit. Tällöin taas ongelmat saavuttavat jo organisaation ulkopuolisten tietämyksen: asiakkaat, sidosryhmät ja tai omistajat tiedostavat, että organisaatiolla on ongelmia. Myös media kiinnostuu asioista saatuaan niistä vihiä ja alkaa tahollaan selvittää syyllisiä ja syyttömiä. Aika on siis huono ongelmien hoitaja. (Järvinen, 2004, s. 76 - 77.)

Työyhteisön energiaa ja voimavaroja tuhlautuu, mistä aiheutuu toimintaan tehottomuutta ja työn laatu alenee. Ongelmakierre aiheuttaa myös pahoinvointia henkilöstössä, josta seuraa väistämättä uupumusta ja sairastumisia. Se myös luo väärän kulttuurin organisaatioon, jonka myötä organisaatio fokusoituu sisäänpäin eikä organisaatio kykene uudistumaan eikä käyttämään luovuuttaan, vaan päinvastoin kulttuuri taannuttaa henkilöstön riitoihin ja väittelyihin. Aiheutuu erilaisia valtapelejä eikä keskitytä työn maailmaan eli tuotantoon ja taloudellisuuteen kuten normaalisti organisaatioissa tulisi keskittyä. (Järvinen, 2004, s. 77.)

Käyttäytymismalli voi olla kypsytöntä: saatetaan kieltäytyä kommunikoimasta työtoverien kanssa tai jopa aletaan mustamaalata heitä perusteetta. Myös erilaiset työpaikkakiusatuksi joutumisen kokemukset ovat yleisiä. Syytökset ja väitteet kasvattavat kumulatiivisen väärinkäsitysten ja loukatuksi tulemisen tilanteita eikä lopulta kukaan enää pysty hallitsemaan sitä, mistä ongelmat alun perin käynnistyivät eikä sitä, että uusia jännitteitä ja ristiriitoja syntyy koko ajan. (Järvinen, 2004, s. 77 - 78.)

Ongelmakierteen kehittymistä krooniseksi tulee välttää puuttamalla ajoissa tilanteisiin. Jos ongelmakierre on ennättänyt kuitenkin kehittyä pitkälle ja ongelmat kroonistuneet osaksi yksilön tai koko työyhteisön toimintatapoja, on viimeistään siinä vaiheessa liki pakko toimia: esimiehen on sovellettava tiukkoja toimenpiteitä. Tällöin puhutaan hallinnollisista menettelytavoista, joita tyypillisimmillään ovat huomautukset, varoitukset, vahingonkorvausvaatimukset ja irtisanomiset. Ne ovat keinoja, joilla muutos parempaan on mahdollista saada, kun keskustelut eivät johda mihinkään. (Järvinen, 2004, s. 93.)

Parhaissa organisaatioissa kiinnitetään epäkohtiin ja häiriökäyttäytymiseen huomiota heti tuoreeltaan eikä niitä hyväksytä työyhteisössä taloudellista suorituskykyä laskevana tekijöinä. Puhutaan nollatoleranssista. Se on organisaation sisäinen viretila, josta on puhdistettu tuloksellisen perustehtävän onnistumista estävät painolastit. Viretilaa tarvitaan turvaamaan niin koko organisaation kuin yksittäisen työntekijänkin inhimillinen ja taloudellinen turvallisuus. Se myös luo tukevan perustan organisaation menestykselliselle etenemiselle. Nollatoleranssitilassa organisaatio on onnistunut kitkemään sisältään niin sanotut *kuolleet painot*, joita ovat työmoraalia rapauttavat ja

vastuutaan väistävät henkilöt. Samoin organisaatio on kyennyt käsittelemään häiriökäyttäytymisestä ja jopa työpaikkakiusaamisesta aiheutuneet menetykset eli *häiriöpainot*. Häiriöpainot aiheuttavat arvon menetystä eli sitä osaa, joka ei näy kirjanpidossa eikä tilinpäätöksessä: tämä kätkeyty arvon menetys on niin sanottua isännätöntä rahaa, josta kukaan ei ota organisaatiossa vastuuta. Nollatoleranssi poistaa isännättömän rahan ongelman. (Heiskanen, 2011, s. 19 - 20.)

Sitran raportti (2011, s. 33 - 34, 47) toteaa, että kyetäkseen ja toteuttaakseen sille annetun palvelutehtävän valtionhallinnon yksiköllä on oltava toimivat rakenteet ja prosessit. Siihen sisältyvät kaikki toimivan työyhteisön peruspilarimallin osat: selkeä perustehtävä, työntekoa palveleva johtaminen, työntekoa tukeva organisaatio, selkeä töiden organisointi, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi ja seuranta.

### 2.1.1 Organisaation perustehtävä

Esimiehen ja koko johdon on hyvä jatkuvasti tarkastella ja huolehtia, että kukin työyhteisön jäsen tietää perustehtävänsä ja työskentelee sen mukaisesti. Perustehtävä voi muuttua ajan kuluessa ja sen myötä perustehtävää on aika ajoin tarkistettava ja selkeytettävä. Perustehtävän muuttumiseen vaikuttavat koko ajan muuttuvat markkinat ja kova kilpailu. Myös kokonaisuuden näkeminen ja ymmärtäminenkin voi joskus olla henkilöstölle vaikeaa. (Järvinen, 2004, s. 29 – 30).

Lisähaastetta perustehtävässä pysymiseen tuo se, että työnteko on nykypäivänä entistä vaativampaa ja vaatii aika tavalla tarmokkuutta ja oman mukavuusalueen reunoilla olemista ja jopa sen yli siirtymistä. Työt on saatava tehtyä lyhyemmässä ajassa kuin ennen ja laatua tulee koko ajan parantaa. Työntekijöitä voi olla vähemmän tekemässä samaa odotusarvoa kuin mitä ennen. Henkisen panostuksen osuus on aikaisempaan fyysisempään työhön nähden kasvanut. Jotta saadaan nämä seikat huomioiden työntekijöille onnistumisen kokemuksia, tulee huolehtia niistä puitteista ja mahdollisuuksista, joiden mukaan työssä voi kokea onnistuvansa. Yksinkertaisia työntekemisen perusedellytyksiä ovat: saavutettavissa olevat tavoitteet, työntekoon tarvittavat työvälineet ja että niitä osataan käyttää. (Järvinen, 2004, s. 31 – 32.)

### 2.1.2 Työntekoa tukeva organisaatio

Organisaation rakenne on tärkeää muodostaa siten, että työyksiköt näkevät selkeästi oman tehtävänsä ja myös sen, mikä heidän vastuunsa on. Tämä sama on tärkeää nähdä koko organisaatiossa: kaikissa sen tasoissa ja läpi koko organisaation. Yksilöllisyys ei katoa toimivassa tiimissäkään mihinkään, vaan jokainen huolehtii oman tehtäväalueensa hoitamisesta ja voi luottaa siihen, että myös työtoveri hoitaa omansa. (Järvinen, 2004, s. 35.) Samaa viestiä välittävät myös Cox et al. (2000, s. 6 ja 69 - 70): rooleissa voi esiintyä epäselvyyttä tai rooliristiriitoja, jotka saavat aikaan stressintuntemuksia, työtyytymättömyyttä sitoutumattomuuteen saakka ja jopa somaattisia sairauksia. Rooliepäselvyydet ilmenevät esimerkiksi puutteellisena tietona omasta työroolista, epävarmuutena hyvästä työsuorituksesta tulevasta huomiosta tai palkitsemisesta.

Organisaatio tukee rakenteellaan työyhteisöä ja toimintaa myös silloin, kun organisaation eri osat on rakennettu kooltaan aina tarpeen mukaisiksi. Ryhmän ihannekooksi voidaan määritellä tilanteen mukaan erikokoisia ryhmiä, mutta on tiedettävä ja tiedostettava, mitä ryhmän on tarkoitus tehdä tai miten sen on tarkoitus ryhmänä toimia. Maksimissaan noin kymmenen henkilöä sisältävän ryhmän kesken pystytään parhaiten esimerkiksi keskustelemaan monipuolisesti ja pitkäjänteisesti.

(Järvinen, 2004, s. 42.) Myös Heiskanen (2011, s. 251) korostaa, että tiimien tulee olla esimiehelle hallittavan kokoisia ja henkilömäärältään korkeintaan 12.

Organisaation ydintehtävä on varmistaa jokaisen työntekijän perusturva ja työhyvinvointi. Työpaikan on oltava työntekijöille fyysisesti, psyykkisesti ja emotionaalisesti turvallinen. Kun nämä tunnusmerkit täyttyvät, on organisaation mahdollista toimia tehokkaasti, tuottavasti ja taloudellisesti. Tuloksen tekeminen on organisaation tärkein tehtävä. (Heiskanen, 2011, s. 32.)

Organisaatio tukee työntekoa, kun se huolehtii työympäristön fyysisistä ominaisuuksista. Työympäristö tulee järjestää siten, että työ on mahdollista suorittaa vaivattomasti ja ympäristö on turvallinen työntekijälle. Fyysinen työympäristö koostuu työtiloista, koneista, laitteista, kulkuteistä, työvälineistä, valaistuksesta, melutasosta, ilmanlaadusta, lämpötilasta työtiloissa sekä tilojen yleisestä siisteydestä ja työtilan, materiaalien ja työtarvikkeiden asianmukaisesta sijoittelusta. (Klemelä, 2006, s. 9 - 10.) Myös ammatillisten koulutusten sekä muiden työtä tukevien tekijöiden, kuten työterveyshuollon, järjestäminen kuuluu työtä tukevalle organisaatiolle tehtäviksi. (Järvinen, 2008.)

Työntekijän kuuluu huolehtia, että ei aiheuta esimerkiksi huolimattomuudellaan vaaraa itselleen tai muille käyttämällä laitteita välinpitämättömästi tai jättämällä tavaroita sinne, minne ne eivät kuulu. Työntekijän on myös hyvä osallistua työpaikan yhteisiin tilaisuuksiin, koska siten työnteon edellytyksiin voi vaikuttaa paremmin kuin jättäytymällä niistä pois. Omista näkemyksistä ei voi siirtää vastuuta toisille. On myös hyödyllistä selvittää, missä määrin omia työskentelyolosuhteitaan voi säädellä tai muuttaa jotain. (Klemelä, 2006, s. 10.)

### 2.1.3 Työntekoa palveleva johtaminen

2000-luvulla ennen epätyypillisistä työsuhteista vakiintui normaali työsuhdemuoto ja Työ- ja elinkeinoministeriön raportin (2011, s. 3 - 4) mukaan itsenäisyys, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, moniammatillisuus, runsaat henkilöstökoulutusmahdollisuudet ja kehittymismahdollisuudet sekä erilaiset työelämän joustot antavat työntekijöille samalla yhtäältä täysin uusia mahdollisuuksia ja toisaalta paineita. Näitä piirteitä voi kuitenkin pitää myönteisinä tekijöinä, joilla saattaa olla positiivinen vaikutus työelämän laatuun ja työurien pidentymiseen. 2000-luvulle tyypillistä on tuotannon tietointensiivisyys.

Julkisella johtamisella ja yksityisen puolen johtamisella on yhteisiä piirteitä. Samalla tavoin molemmissa suuntaa määritetään strategian avulla ja organisaatioiden johtaminen on päämäärähakuista toimintaa. Lisäksi suoritusta johdetaan samalla tavoin ihmisjohtamisen näkökulmasta, kuin myös osaamisen kehittäminen ja oikeat henkilövalinnat korostuvat. (Sitra, 2011, s. 34.)

Esimiehen esimiestä velvoittaa johtaa ja eri tavoin tukea esimiehenä toimivaa alaistaan. Esimiehenä on vaikeaa toimia, ellei esimies saa ohjausta ja tukea päivittäisissä toiminnan päätöksissä sekä erityisesti henkilöstöongelmiin puuttumisessa. Myös esimiesasemassa toimivien kollegoiden tuki on esimiestehtävissä tärkeä. Kun esimies voi luottaa johtamisnäkökseen ja ennen kaikkea omalta esimieheltään saamaansa tukeen, esimies voi säilyttää paremmin rauhallisuutensa ja harkintakykynsä organisaation ongelmatilanteissa, muutoksissa ja muissa vaativissa esimiestehtävissä. (Sitra, 2011, s. 60.)

Johtamistyyliä voidaan tyypitellä monella eri tavoin, ja yksi on Golemanin kuuden erilaisen johtamistyylin jakoperiaate. Parhaiten tuloksia työntekijöiltään saavat johtajat eivät nojaudu vain yhteen johtamistyyliin, vaan he käyttävät useimpia niistä aina tilanteen ja tarpeen mukaisesti. Johtamistyyli on nimetty visionääriseksi, valmentavaksi, yhdistäväksi, demokraattiseksi, vauhdinasettajaksi ja komentavaksi. (Goleman, 2000, s. 82 - 84.)

Visionäärinen johtamistyyli soveltuu moneen tilanteeseen. Joissakin tilanteissa sen käyttäminen on syytä välttää. Esimerkiksi johtajaa selkeästi kokeneemman asiantuntijatiimin johtamisessa tiimi voi pitää johtajaansa tällöin tärkelevänä tai henkilönä, joka ei ole ajan tai tiedon tasalla. Tiimin tasa-arvoinen yhteishenki saattaa myös heikentyä. Parhaimmillaan visionääristä johtajaa tarvitaan tilanteissa, joissa tarvitaan uutta tai selkeää suuntaa ja joihin usein liittyy radikaaleja muutoksia. Tyylin vaikutus ilmapiiriin on tyypillisesti hyvin positiivinen. Visionäärinen johtamistyyli on tehokkain ja se auttaa ihmisiä näkemään oman työnsä panoksen kokonaisuudessa: mitä heidän on tehtävä ja miksi. Visionääristä johtamistyyliä toteuttavan esimiehen henkilöstö myös sitoutuu organisaation tavoitteisiin ja strategiaan muita tyyliä enemmän. (Goleman, 2000, s. 82 - 84.) Visionääristä johtamistyyliä ovat korostaneet myös Kouzes ja Posner (1987): visionäärinen johtajuus tukee oppimista ja uudistumista.

Valmentavaan johtamistyyliin kuuluvat olennaisesti kuunteleminen, ihmisten auttaminen tunnistamaan omia vahvuuksia ja heikkouksia, neuvonantaminen, rohkaiseminen ja delegoiminen. Valmentava johtamistyyli yhdistää henkilön ja organisaation tahtotilan, ja sen vaikutus ilmapiiriin on positiivinen. Yhdistävän johtamistyylin tunnusmerkkinä ovat harmonian edistäminen, mukavuus, visionäärisen johtamistyylin kanssa yhteinen piirre empaattisuus, moraalin nostaminen ja konfliktien ratkaiseminen. Erityisesti se sopii stressaavina aikoina ja silloin, kun on tarve motivoida ja lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ilmapiiriin vaikutus on myönteinen. (Goleman, 2000, s. 83.)

Neljäs johtamistyyli on demokraattinen johtamistyyli, jonka mukaisesti johtaja on loistava kuuntelija, ryhmätyöskentelijä, yhteistyöntekijä ja vaikuttaja. Demokraattinen johtamistyyli arvostaa ihmisten panostusta ja hakee sitoutumista osallistumisen kautta. Vaikutus ilmapiiriin on myönteinen. Demokraattinen johtamistyyli soveltuu hyvin silloin, kun tarvitaan rakentaa yhteisymmärrystä ja halutaan saada palautetta muilta työntekijöiltä. Johtamistyylistä viides on vauhdinasettaja. Sitä tarvitaan tilanteissa, joissa on tarve saada kovia tuloksia motivoituneesta ja kyvykkästä tiimistä. Vauhdinasettajalta tarvitaan haastavien ja kiinnostavien tavoitteiden asettamiskykyä. Vauhdinasettajatyyllisellä johtajalla on halu saavuttaa asioita; hän on kunnianhimoinen, aloitteellinen, epäempaattinen, yhteistyökyvytön, kärsimätön ja numeroista johtava. Jos vauhdinasettajatyyliä käytetään epätarkoituksenmukaisesti ja väärissä tilanteissa, se yleensä huonontaa ilmapiiriä. (Goleman, 2000, s. 83.)

Komentavan johtamistyyli on hyödyllinen silloin, kun tarvitaan toimia kriisitilanteissa, nopean murroksen läpiviennissä tai vaikeiden työntekijöiden tapauksessa. Tyypillistä komentavalle johtamistyyliä on ”tee kuten sanon” -mentaliteetti. Samoin uhkailevuus, kontrolloivuus ja valvonta kuuluvat tähän johtamistyyliin. Komentava johtamistyyli vaikuttaa usein kaikkien tunteisiin negatiivisesti mutta on hyvä tyyli johtaa silloin, kun eletään epävarmassa tilanteessa: se antaa selkeän suunnan ja poistaa pelkoa. Hyvin käytettynä se myös voi muutostilanteessa auttaa henkilöitä muuttamaan työntekotapojaan. Muutoin se vaikuttaa haitallisesti esimerkiksi motivoituneiden työntekijöiden työntekemiseen ja saa ihmiset tuntemaan itsensä epäkunnioitetuksi eivätkä he osallistu keskusteluihin eivätkä ideointeihin. Myös motivaatio heikkenee ja samoin

heidän näkemyksensä olemisesta osa isompaa kokonaisuutta katoaa. Kaikki tämä vaikuttaa haitallisesti sitoutumiseen. Komentavaa johtamistyyliä tulee siis käyttää vain äärimmäisissä tilanteissa ja luopua siitä tilanteen rauettua. (Goleman, 2000, s. 82.)

Aarnikoivu (2011) esittelee yhden johtamistyylin lisää. Kumppanuusjohtamisessa kaikki johtamisen olennaiset asiat kiteytyvät samaan pakettiin, jonka avulla on mahdollista saada aikaan hyvät tulokset ja toimiva työyhteisö. Kumppanuusjohtamisessa – toisin kuin usein muissa tyyleissä – ei puhuta henkilöstön sitouttamisesta vaan kumppanuusjohtaminen lähestyy sitoutumista henkilöstön *omaehtoista* sitoutumisenäkökulmasta. Usein koettujen pakon ja velvollisuuden sijasta työntekijät näkevät samat asiat mahdollisuuksina ja oikeuksina. Kumppanuusjohtaminen perustuu alaisen ja esimiehen keskinäiseen kumppanuussuhteeseen, jossa näkyy molempien positiivinen riippuvuussuhde toisistaan: esimies on riippuvainen alaisensa työpanoksesta ja alainen esimiehestään työnantajan roolissa. Kumppanuusjohtamisessa korostuvat sekä esimies- että alaiastaidot. (Aarnikoivu, 2011, s. 29 - 30.)

Kumppanuusjohtamisessa korostuu myös ratkaisukeskeisyys. Ratkaisukeskeinen esimies kannustaa ja rohkaisee. Vuorovaikutuksessa ratkaisukeskeisyys ilmentyy aitona kiinnostuksena ja läsnäolona, kuuntelemisena, kysymyksien esittämisenä ja luottamuksena toisen voimavaroihin. Ongelmien sijaan etsitään ratkaisuja ja asetetaan tavoitteita. (Aarnikoivu, 2011, s. 141, 143.)

Johtajuuteen kasvaa ja oppii; johtajaksi ei synnytä. Johtaminen on yksi ammatti muiden ammattien joukossa. Joillakin johtamiseen on luontaisemmat edellytykset kuin toisilla, mutta huomattavaa on, että oppiminen hyväksi johtajaksi on jokaiselle mahdollista. (Järvinen, 2044, s. 139.) Sitran raportissa (2011, s. 59) korostetaan julkishallinnon esimiehen kouluttautumistarvetta: se ei saa olla pelkästään organisaation tarjoama mahdollisuus vaan sen tulee olla pakollista samaan tapaan kuin ravitsemusalalla hygieniapassi. Esimiestehtävissä tulisi olla esimiespassi, joka uusitaan aina tietojen päivittämisellä. Samalla organisaatio osoittaa pakollisilla esimieskoulutusten järjestämisillä, että esimiestehtävä ja sen laatu ovat keskeinen ja tärkeä osa toimintaa ja että siihen halutaan panostaa.

Jos ammattimainen johtaminen ja inhimillinen vuorovaikutus henkilöstön kanssa ovat tasapainossa, esimiestyön voi odottaa sujuvan sekä esimiestä että hänen henkilöstöään ajatellen (Järvinen, 2044, s. 143). Esimieheltä vaadittavaksi ja yhdeksi keskeisimmistä osaamisalueeksi on muodostunut kyky ajoissa käsitellä ja ratkoa erilaisia työyhteisöllisiä ongelmia ja konflikteja, jotta välttyttäisiin niiden eskaloitumiselta. 60 % ongelmista on Sitran selvityksen mukaan henkilösuhteisiin liittyviä ongelmia. Työpaikoille on niiden vuoksi laadittu erilaisia varhaisen puuttumisen malleja, jotta esimiehillä on paremmat työkalut toimia usein hyvin hankalissa ja jopa vaikeissa inhimillisissä tilanteissa. (Sitra, 2011, s. 55, 70.)

Oma erityislukunsa on pienehkö joukko esimiehiä, joiden luonteenpiirteet tai jopa persoonallisuushäiriöt hankaloittavat tai estävät asiallisten ja luottamuksellisten suhteiden luomisen henkilöstönsä. Tällaiset hankaluudet näkyvät esimiehen inhimillisessä kanssakäymisessä ja yhteistyön ongelmina. Yleensä tällaiset henkilöt ovat hyvin osaavia ja lahjakkaita, mutta vuorovaikutus heidän kanssaan saattaa olla hyvin vaikeaa. (Järvinen, 2044, s. 143.) Tämä yhdistettynä valtaan voi olla jopa pelottava: valta muuttaa ihmistä eikä muutos ole myönteinen. Vallan kanssa ihmisestä tulee epäkunnioittava sosiaalisen rakenteen sääntöjä ja sopimuksia kohtaan, mikä johtaa epäeettiseen toimintaan. Kun kaikki se mahdollisesti jossain vaiheessa väistämättä

paljastuu, henkilö rakentaa itselleen suojamuurin muiden syyttämistä. Nämä syytökset taas luovat organisaation vahvistuvan pelon ilmapiirin ja pelon kulttuurin. (Heiskanen, 2011, s. 125 - 126.)

Korhosen (2011) mukaan lähes jokaisen työpaikan rasitteena on joku persoonallisuushäiriöinen työntekijä. Tällaisten mielipide- ja ilmapiirivaikuttajien huomiointi on erittäin hankalaa henkilöstöjohtamiselle ja työnjohdolle: samaan aikaan heidän osaamisensa ja energiansa pitäisi kanavoitua jotenkin organisaation hyödyksi ja toisaalta taas minimoida heidän työyhteisölle aiheuttamansa haitat työyhteisössä. Pahimmillaan ongelmayksilöön keskittyminen vie liikaa aikaa varsinaiselta johtamistyöltä. Esimiestyössä kaivataan entistä enemmän ohjeistusta ja vahvistusta tällaisiin tilanteisiin.

Johtamistyön näkökulmasta yksi yksittäinen johtajuuden ilmentymä on pelolla johtaminen. Siihen liittyy pääasiassa negatiivisia mielikuvia. Pelko on myös tehokas keino ja vaikuttaja erityisesti nopeissa vaaratilanteissa, jolloin pelko aktivoi itsesuojeluväistön energian ja tulokset siitä voivat olla ratkaisevan tärkeitä. Tällaiseen johtamiseen turvaututaan yleensä esimerkiksi vakavien kriisien aikana. Tavallisena aikana pelolla johtaminen on enemmänkin heikkoa johtamistaitoa tai jopa johtamistaidon puutetta. Pelko saa aikaan ristiriitaisia tunnetiloja: toisaalta henkilöt voivat vetäytyä suojaan tai aktiivisuudeton henkilöt taas voivat purkaa kielteisen tunnejännitteensä hyökkäämällä. Kumpikaan reaktio ei ole toivottu työyhteisön toimivuuden kannalta. Molemmissa tapauksissa energia menee hukkaan, työteho alenee, ja samalla saavutukset ovat epätyytyttäviä niin työntekijän itsensä kuin työnantajan näkökulmasta. (Hämäläinen, 1996, s. 6 - 10.)

Pelolla johtamisella on kollektiivisia seurausvaikutuksia. Se ensinnäkin murentaa yhteisön jäsenen identiteettiä eli yksilön toimintamahdollisuuksia ja käsitystä itsestään pätevänä toimijana työyhteisössä. Identiteetin rakentuminen on vahvasti kiinni ympäröivään yhteisöön. Tervettä työidentiteettiä ei voi ylläpitää epäsuotuisissa työilmapiirissä. Toiseksi pelolla johtaminen vie energiaa: epäsuotuisissa olosuhteissa organisaatioiden toiminta ja uutta luova kyky lamaantuvat eikä esimerkiksi kollektiivista oppimista enää tapahdu, jos työyhteisössä vallitsee yleinen epävarmuus ja huoli. Kolmanneksi työyhteisö kokee, ettei oikeudenmukaisuus toteudu. Se aiheuttaa puolestaan turhautumista ja jopa suoranaista epätoivoa silloin, kun ”oikeutta ei saada” ja että vaikka periaatteessa olisi foorumeita ja kanavia epäoikeudenmukaisuuteen puuttumiseen, niin se ei takaa ”oikeuden” toteutumista. Käytännössä tämä ilmenee usein siten, että tehdään erilaisia ilmapiirimittauksia, mutta ne eivät muuta käytännössä mitään. (Suomen Akatemia, 2010.)

Johtajuuden vaatimuksista yksi olennaisimpia on esimerkillisyys. Esimiehen tulee olla se, joka näyttää, miten työyhteisössä toimitaan ja käyttäydytään. Esimies voi vaatia henkilöstöään toimimaan arvojen, määräysten ja ohjeiden mukaisesti, kun hän itsekin toimii niin. Samoin täsmällisyys, ystävällisyys ja rehellinen toiminta esimieheltä oikeuttavat häntä vaatimaan niitä myös alaisiltaan. Henkilöstö seuraa esimiehiään hyvin tarkasti, jopa suurennuslasin välityksellä. Myös ylimpien johtajien toimintamalleja omaksutaan hyvässä ja pahassa väliportaan esimiehien kautta, vaikkei henkilöstö ylimmän johdon toimintaa suoraan ja läheltä näkisikään. (Järvinen, 2011, s. 144.)

Toinen olennaisimpia vaatimuksia johtajuudelle on ammatillisuus. Esimiehen kuuluu vastata johtamansa ryhmän tuloksellisuudesta, joka sisältää työn tekemisen tavoitteiden, laatuvaatimusten ja ohjeiden mukaisesti. Hän tarkastelee työyhteisöään ja sen toimintaa työnantajan ja koko organisaation näkökulmasta ja toteuttaa käytännössä johdon



päätökset ja strategian työyhteisönsä kautta. Esimieheltä vaaditaan kehittyntä todellisuuden- ja suhteellisuudentajua, että hänen on mahdollista arvioida aina kunkin tilanteen tosiasiat ja huomioida ne päätöksenteossa ja toiminnassaan. Ammatillisen otteen on pysyttävä myös alaisten yrittäessä vedota esimiehen mahdolliseen kaverillisuuteen, ystävällisyyteen tai hyväksynnän ja arvostuksen tarpeisiin puhumattakaan joskus uhmakkaista tai hyökkäävistä yrityksistä esimiestä kohtaan. (Järvinen, 2011, s. 145 - 147.)

Oikeudenmukaisuus on kolmas johtajuuteen kuuluva ominaisuus. Esimiehen tulee vastata henkilöstön odotuksiin kaikkien tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta. Esimiehellä ei saa olla suosikkeja eikä inhokkeja. Oikeudenmukaisuuden vastakohta esimiestyössä ovat mielivalta ja itsekkyyys. Esimies ei saa sortua epäviisaasti rakentamaan itselleen suosikkien hovia eikä myöskään hyvittelä ketään. Nämä saisivat kumpikin aikaan katkeruutta, nakertaisivat esimiehen luotettavuutta ja lopulta aiheuttaisivat työyhteisön työmoraalin murenemisen. Oikeudenmukainen toiminta edellyttää ja on mahdollista selkeillä pelisäännöillä ja ohjeilla, jotka koskevat kaikkia. (Järvinen, 2011, s. 147.)

Neljäs ominaisuus liittyy esimiehen henkilöön eli johtajana olemisen aitouteen, ja tarkoittaa esimiehen uskallusta ja kykyä johtaa yhteisöään omana itsenään, omalla persoonallisella tavallaan. Muutoin alaiset aistisivat epäaitouden ja johtajuus vaikuttaisi alaisten näkökulmasta keinotekoiselle roolille, johon esimies yrittää istua. Aitous itse asiassa mahdollistaa esimiehelle sen, että hän voi myös olla ihminen. Aitous edellyttää rohkeutta olla oma itsensä ja luottaa omaan auktoriteettiinsa ja tapaansa johtaa. Aito esimies tuntuu alaisista vilpittömältä ja luottamuksen arvoiselta, vaikka ei olekaan täydellinen. Vuorovaikutus aidosti toimivan esimiehen kanssa on välitöntä, mutkatonta ja helppoa. (Järvinen, 2011, s. 148 - 149.)

Nykypäivän johtaminen ja esimiestyö on aika haastavaa ja riittämättömyyden tuntemukset ovat yleisiä. Ajan rajallisuus ja monet työtehtävät tuovat nykypäivän tehokkuusvaatimusten myötä omat haasteensa, mutta kun siihen lisätään kaikki esimieheen kohdistettavat odotukset ja vaatimukset, niin riittämättömyyden tuntemukset ovat arkipäivää. Esimiehen on hallittava alaistensa työn sisältö ja sen lisäksi muita asiakokonaisuuksia: talous, työläinsäädäntö, hallinto, tietotekniikka, strategiat... Tuoreemmat haasteet tulevat esimiehelle ihmisten käyttäytymisen ymmärtämisestä ja mieluummin hyviä paremmista vuorovaikutustaidoista. Esimiehen on myös osattava ennakoida, miten muutokset otetaan vastaan, miten palautteet otetaan vastaan ja miten ihmiset motivoidaan ja miten heidät saadaan tekemään työtä yhteisen tavoitteen eteen. Kaikki tämä hymyssä suin ja jaksaa. Näiden mainittujen vaatimusten lisäksi esimiehen tulisi tuntea myös itsensä, ymmärtää ja hallita itseään ja tunteitaan sekä käyttäytymistään. (2011, s. 142 - 143.)

## 2.1.4 Töiden organisointi

Työt on selkeästi organisoitava ja vastuut ja velvollisuudet nimettävä henkilökohtaiselle tasolle saakka. Klemelä (2006, s. 13) korostaa työtehtävien oikeudenmukaista jakoa ja että työtehtäviä on voitava tarvittaessa vaihtaa yhteisesti neuvotellen, jolloin tasapuolinen ja onnistunut tehtävien jako selkeine rooleineen edesauttaa yhteishengen muodostumista.

Järvinen (2008) tiivistää selkeiden töiden järjestelyn sisältävän

- selkeät ja nimetyt tehtäväjaot,

- vastuut,
- oikeudet ja
- velvollisuudet.

On inhimillistä, että ihmisen on vaikeaa motivoitua ja sitoutua työhönsä, jos vapaaehtoisuus ja vapaus ovat liiallisia, eikä organisaatiossa tehdä selkeää tehtävä- ja vastuujakoa. Henkilöstö voi jopa kokea liiallisen vapauden välinpitämättömyydeksi. Alaisilta on siis tarpeen myös vaatia ja sitä kautta saada heissä aikaan motivoitumista ja parhaansa yrittämistä, ja jopa itsensä ylittämistä. Työnjakaminen auttaa myös, että kaikki tarpeellinen tulee tehtyä eikä toisaalta tehdä päällekkäisiä tehtäviä. Töiden kertaluontoinen jakaminen ei riitä, vaan tilannetta on aika ajoin tarkistettava uudelleen. Työtä saattaa olla enemmän kuin tekijöitä, ja se taas vaatii työnjohtoa priorisoimaan työtehtäviä toisesta näkökulmasta. (Järvinen, 2004, s. 36 – 37.)

### 2.1.5 Yhteiset pelisäännöt

Yllättävien tilanteiden lisäksi pelisääntöjä tarvitaan normaalia päivittäistä toimintaa varten. Mitä isompi organisaatio, sitä tärkeämpää on, että jokainen tietää, miten työt hoidetaan, mikä on milloinkin ensisijaisesti hoidettavaa, miten asioita on organisaatiossa mahdollista viedä eteenpäin, miten ongelmia ratkotaan, miten työtä arvioidaan, miten palkkaus muodostuu ja miten työstä palkitaan. (Järvinen, 2004, s. 37.)

Yhteisesti sovitut pelisäännöt varmistavat, että organisaatiossa toimitaan johdonmukaisesti ja että kaikkia koskevat samat säännöt. Tähän jokaisen työyhteisössä pitäisi voida luottaa. Näin yhteiset pelisäännöt luovat osaltaan myös luottamusta. Kuten Järvinen (2004, s. 38) toteaa, henkilöstö tarkkailee toisiaan ja jos samanlaisissa tilanteissa on vaihtelevaa toimintatapaa, aiheuttaa se viimeistään havainnointivaiheessa vääjäämättä ongelmia. Sitran raportin mukaan (2011) yksityistä sektoria sekä julkishallintoa koskee sama ongelma: ”monet esimiehet läpi linjajohdon lepsuilevat eivätkä riittävästi pidä kiinni pelisääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta”. Tämä aiheuttaa eriarvoisuutta, epäoikeudenmukaisuuden tunnetta ja yksinkertaisesti toimintamallien juurruttamisen hankaluutta organisaation käytännöksi. (Sitra, 2011, s. 48.)

Jos työyhteisössä ilmenee ongelmia, tulee esimiehen tarkastella tilannetta ja selvittää, mistä on kysymys. Esimiehen tehtävänä on toimia esimiehenä ja ongelmatilanteissa se tarkoittaa sitä, että esimies kartoittaa ongelmatilanteen vaikutusta työntekemiseen ja tai työilmapiiriin. Esimiehen tehtävänä on katsoa työpaikkaa johtamisen näkökulmasta. Esimiehen tulee arvioida, miten työt sujuvat ja toimiiko vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kesken. Edelleen esimiehen tulee arvioida, haittaavatko pulmat asiakaspalvelua, tuotantotyötä tai työntekoa. Ongelman jatkumisen aika-arviointi on olennainen osa ja sen myötä tarkastelu, missä vaiheessa ongelmakerrettä ollaan. Esimiehen tulee selvittää, mitä asian ratkaisemiseksi on tilanteen tarkasteluhetkeen mennessä tehty ja ottaa vastuu ongelmatilanteen ratkaisemisesta. (Järvinen, 2004, s. 88.)

Siihen, miksi organisaatioissa ei puututa häiriökäyttäytymiseen, on kaksi pääsyytä. Ensinnäkin, häiriökäyttäytymiseltä suljetaan silmät: joko se kielletään tiedostamattomasti tai tietoisesti, tai sitä ei käsitellä oikealla tavalla. Tutkimusten mukaan 75 % häiriökäyttäytymisen kohteeksi joutuneista oli tyytymättömiä tapaan, jolla tilanteet oli käsitelty johdon toimesta. Piittaamattomuus, puuttumattomuus ja epäonnistuneet väliintulot vain edistävät häiriökäyttäytymisen ilmenemistä. Jatkuessaan ne aiheuttavat vihan ja ahdistuneisuuden ilmenemistä. Toinen syy on yksinkertaisesti ajanpuute: esimiehen vastuulla olevat ryhmät ovat usein liian suuria ja esimies irtautuu arjesta eikä tiedä, mitä ryhmässä tapahtuu. Jos aikaa tilanteen korjaamiseksi ei varata,

niin mikään aika ei saata enää riittää. Häiriökäyttäytymisen ongelmat eivät korjaannu itsestään vaan päinvastaisesti ne hoitamattomina lisäävät ongelmia. Tutkimuksissa on todettu, että esimiehet käyttävät häiriökäyttäytymisenkaltaisten ongelmien käsittelyyn keskimäärin seitsemän työviikkoa vuodessa eli melkein kaksi kuukautta. (Heiskanen, 2011, s. 121.)

### 2.1.6 Avoin vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen ja sen toimimisen merkitys on olennaista työyhteisössä. Se muodostaa yhden toimivan työyhteisön peruspilareista. Työntekijöille tulee taata mahdollisuus tavanomaiseen vuorovaikutukseen myös ylimmän johdon kanssa. (Perkka-Jortikka, 2002, 78 - 79.) Sitran teettämän tutkimuksen mukaan (2011) avoin vuorovaikutus ei toimi organisaatioissa alhaalta ylöspäin: mitä ylemmäs organisaation esimiehiä haastateltiin, sitä kauempana esimiesten ja johtajien käsitys oli alempien esimiesten ja työpaikan näkemyksistä todellisesta tilanteesta. Tietämys jokapäiväisen työn pulmista vähenee mitä ylemmäs organisaatioissa mennään. Alaisia tulee siis haastaa ja rohkaista avoimeen ja rakentavaan vuorovaikutukseen työhön liittyvissä asioissa. Vuorovaikutuksen tulee toimia niin pystysuoralla ulottuvuudella kuin sivusuunnassa työprosessin eri vaiheiden ja toimijoiden kesken. (Sitra, 2011, s. 48.)

Työyhteisön vuorovaikutuksen tulee pohjautua perusystävälliseen ja -asialliseen toimintatapaan. Usein sitä ei ole organisaatioissa erikseen kirjattu, mitä se käytännössä tarkoittaa, mutta jokainen työyhteisön jäsen on organisaation hierarkkiseen asemaan katsomatta oikeutettu saamaan ihmisarvolle sopivaa kohtelua. (Heiskanen, 2011, s. 185.)

Työyhteisön säännölliset ja yhteiset palaverit erilaisilla kokoonpanoilla ovat äärimmäisen tärkeässä roolissa työyhteisön toimivuuden kannalta. Niiden merkitystä ei aina välttämättä osata esimiestasolla käsittää. Työntekijät haluavat kuitenkin kuulla, mitä työpaikalla on tapahtumassa, ollaanko jotakin suunnittelemassa tai yleensä yhteen kokoontuminen on aika ajoin tärkeää. Erilaiset ja -muotoiset tilanne- ja tiedotustilaisuudet ovat osa hyvinvoivaa työyhteisöä. Palaverien ja erilaisten tiedotustilaisuuksien luonne on tarpeen tuoda etukäteen henkilöstölle tiedoksi, että tiedetään, odotetaanko jossakin tilaisuudessa näkemyksiä vai vain kuuntelua. (Järvinen, 2004, s. 38 – 39, 42.)

Aloitekykyinen, riittävän rohkea ja aktiivinen keskustelukulttuuri ei synny organisaatioon käden käänteessä vaan vaatii pitkäjänteistä pyrkimystä sitä kohti. Toimiva työyhteisö tarvitsee vuorovaikutuksellista toimintaa, jolloin se myös sitoutuu työhönsä ja työpaikkaansa paremmin. Kannattaa kuitenkin muistaa, ettei työpaikka ole mikään parlamentti, jossa kaikki asiat aina ratkaistaan yhteisellä näkemyksellä tai jopa äänestämällä. Esimiehen kuuluu ottaa viime kädessä vastuu päätöksen teosta ja myös käyttää työnjohto-oikeuttaan. Parhaiten tämä symbioosi toimii molempien asioiden myötävaikutuksella. (Järvinen, 2004, s. 37, 41.)

Sähköposti on yhden näkemyksen mukaan mullistanut organisaatioiden viestinnän täydellisesti. Näkemys pohjautuu sekä siihen, että siitä on muodostunut liiketoiminnan ydinaluetta sekä siihen, että se saa käyttäjissään aikaan ”eräänlaisen elektronisen riippuvuuden”. Riippuvuus ilmenee siten, että Saapuvat-kansio imee käyttäjää magneetin tavoin ja aiheuttaa samalla välittömän reagointipaineen. (Taylor, 2004, s. 225.) Mutta sähköposti ei korvaa sellaisia tilanteita, joissa työyhteisö saa samanaikaisesti tietoa koskien työpaikan asioita, suunnitelmia tai muutoksia, ja joissa –

ennen kaikkea – voidaan tarvittaessa keskustella vuorovaikutteisesti ja esittää tarkentavia kysymyksiä (Järvinen, 2004, s. 39).

Avoimen vuorovaikutuksen syntymiseksi on tarpeen järjestää erilaisia yhteisiä tilaisuuksia, foorumeja asioiden käsittelyyn ja tiedon jakamiseen, niin virallisia kuin epävirallisiakin. Jälkimmäisistä ovat esimerkkinä yhteiset kahvitaukiot. (Järvinen, 2008.) Samaan tapaan Viljanen (2012) on todennut, että ”hyvä työilmapiiri lähtee yhteisistä pullakahveista”. Myös tukikeskustelut niin oman esimiehen kuin vertaistuenkin kanssa hyödyttää avoimen vuorovaikutuksen syntymistä. (Järvinen, 2008.)

Kuten Aarnikoivu (2011) niin myös Mäkipeska ja Niemelä (2005, s. 25) puhuvat luottamuskulttuurin luomisesta: luottamus on koko työyhteisön sosiaalisen pääoman ydin. Myös Rehnäck ja Keskinen (2005, s. 8) korostavat avoimuuden ja luottamuksen olevan hyvä kasvualusta työyhteisön hyvinvoinnille. Heiskanen (2011, s. 209) kirjoittaa vuorovaikutustilanteen dynamiikan koostuvan osapuolten jatkuvasta pitäytymisestä puhumaan totta kenenkään peittelemättä tekemisiään ja muuntamatta toimintojaan totuuden peittelemiseksi.

Luottamus on yhtä aikaa niin yksilössä syntyvä ja vaikuttava piirre kuin työyhteisön toiminnassakin oleva kollektiivinen ominaisuus. Luottamus antaa ihmisten toimintaan energisyyttä kun taas epäluottamus kuluttaa energiaa. Luottamuksellisuuden perusolettamuksella organisaatiossa on vapauttava vaikutus: sillä on myönteinen vaikutus ihmisen käyttäytymiseen. Päinvastoin epäluottamus, joka on paitsi kiusallinen, myös hyvin energiaa varastava, koska jokaista tekoa on pakko varoa väärinymmärryksien vuoksi. Se aiheuttaa epävarmuutta, ahdistusta ja pelkoa. (Mäkipeska & Niemelä, 2005, s. 26 - 27.)

Kun esimiehelle kerrotaan jonkun yksilön ongelmallisuudesta, on esimiehen selvítettävä tarkasti ja käytännön tasolla tapahtumien kulusta. On huomattavaa, että aina tilanne ei ole siten, kuin esimiehelle kerrotaan. Kyse voi olla asiattomista puheista. Silloin käytännön tarkkoja kuvauksia ei yleensä pystytä kuvailemaan ja se kertoo yleensä siitä, että puheissa on kyse muusta kuin todellisesta tilanteesta. Muussa tapauksessa tilanteeseen on esimiehen puututtava. Järvisen toteaman mukaan esimiehen tehtäviin kuuluu puuttua ongelmiin siitä näkökulmasta, jos ongelmilla on vaikutus työntekoon tai työolosuhteisiin. Edelleen Järvinen määrittelee, että esimiehellä on silloin riittävä peruste puuttua henkilön käyttäytymiseen, jos henkilö ei suoriudu työtehtävistään, aiheuttaa yhteistyöongelmia toiminnallaan tai rikkoo toistuvasti työyhteisön toimintatapoja tai työrauhaa. Esimies päättää tilanne- ja tapauskohtaisesti viime kädessä sen, milloin hän puuttuu tilanteisiin eli milloin tilanteen ei voi enää sallia jatkuvan. (Järvinen, 2004, s. 72 - 73, 83.)

Ennen ratkaisuprosessin käynnistämistä on ongelma tunnistettava, todettava ja hyväksyttävä. Lisäksi on kartoitettava taustatekijät ja tehtävä päätös tilanteeseen puuttumisesta. Ongelman käsittelytavat määritellään ja sekä se, mitä ratkaisussa on tavoitteena. Myös aikataulusta sekä osallistujista ja käytännön toimenpiteistä päätetään. (Silvennoinen 2004, 276–277; 286.)

Käytännössä esimies kuulee tilanteen *kaikkia tarvittavia* osapuolia mieluummin ensin kutakin erikseen ja sen jälkeen yhdessä. Tapahtumien kulku on tärkeää selvittää ja sen pohjalta sovitaan, miten jatkossa toimitaan; muistaen yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, niiden kaikille kuuluminen, ja sen, miten työpaikalla kuuluu olla. (Perkka-Jortikka, 2002, s. 95.) Tilanteen selvittämiseen tuo vaikeuskerrointa se, että

varsinkin häiriökäyttäytymisen selvittelyssä normaali vuorovaikutusdynamiiikka ei toimi, vaan totuutta saatetaan tietoisesti vääristellä ja tekemisiä peitellä (Heiskanen, 2011, s. 209). Järvisen (2004, s. 92) mukaan ongelmien käsittelyssä on tärkeää keskittyä ratkaisujen etsimiseen: syitä ei kannata pohtia, koska se saa todennäköisimmin aikaan vain väittelyä. Sen sijaan työyhteisöongelmissa kannattaa keskittää huomio voimavaroineen ratkaisun etsimiseen eli siihen, *miten jatkossa toimitaan, että ongelma ei toistu*. Tilanteen kartoittamisen ja jatkotoimenpiteistä sopimisen jälkeen esimiehen on tarpeen seurata tilannetta ja huolehtia seurannan järjestämisestä (Perkka-Jortikka, 2002, s. 95). Järvisen (2004, s. 92) toteaman mukaan ongelmatilanteiden toistumisen estäminen edellyttää yhden tai useamman henkilön toimintatapojen muuttamista.

Tilanteisiin puuttuminen ei kuitenkaan ole esimiehelle itsestäänselvyys ja helposti tehty. Usein esimieheltä puuttuu esimerkiksi kokemuksen puutteen vuoksi osaaminen, ja esimies tuntee sen vuoksi avuttomuutta asian tarttumiseen. Esimiehen ei tarvitse tulkita mitä tapahtumien tai käyttäytymisen takana on. Olennaisinta on, että esimies tiedostaa ongelmatilanteissa, miten toimia juuri ja vain esimiehen roolissa: varmistaa, että työyhteisö toimii, kuten pitää ja että työyhteisöllä on edellytykset tehdä työtään. (Järvinen, 2004, s. 73.) Myös Korhonen (2011) korostaa, että on erittäin tärkeää puhua alaisen käyttäytymisestä ja toimimisesta eikä siitä, millainen ihminen hän on tai millainen hänen persoonallisuutensa on; työntekijän persoonallisuuden käsittely kuuluu työpaikalle vain siltä osin kuin se heijastuu työroolissa toimimiseen ja sen tuloksiin.

On tyypillistä, että liian usein ongelmatilanteiden ratkaisu päättyy siihen, että esimies tai esimiehet sortuvat yksinkertaisimpaan vaihtoehtoon: ”työntävät päänsä pensaaseen” ja sivuuttavat asian ikään kuin koko ongelmatapausta ei olisi. Voidaan esimerkiksi ”korvata” asian todellinen käsittely erilaisilla ilmapiirimittauksilla ja konsulttiavuilla, joilla enemmänkin haetaan sitä, että löytyisi joku muu, merkittävämpi tai konkreettisempi ongelma. (Järvinen, 2004, s. 87 - 88.)

On myös mahdollista, että yhteisiä pelisääntöjä rikkonut henkilö kiistää ongelman olemassaolon ja niihin liittyvät tosiasiat. Tällöin esimiehen on jämäkästi todettava, että ei ole saanut ymmärrettäviä vastauksia ja että asian käsittely ei voi jäädä siihen. (Järvinen, 2004, s. 91 - 92.) Viljanen (2012) korostaa, etteivät erilaiset häiriökäyttäytymisväitteet voi osua samaan henkilöön toistuvasti; se kertoo, että kyse on kiusaamisesta. Käytännössä ei voida vedota jatkuviin väärinymmärryksiin tai siihen, että käyttäytyminen vain otetaan liian herkästi. Myös Heiskanen (2011, s. 210) korostaa, että esimiehen on epäselvissä tilanteissa koko ajan pidettävä mielessään pyrkiminen tinkimättömään totuuden tavoitteluun. Esimiehen tulee olla itse aktiivisesti selvittelytilanteessa läsnä ja kohdistettava kaikki huomio tilanteen ratkaisuun. Konfliktitilanteiden selvittely on aina paras hoitaa kaikkien osapuolten samanaikaisesti fyysisesti läsnä ollessa.

Vartia ja Perkka-Jortikka (1994, s. 109) toteavat, että yhteisön tervehtyminen voi alkaa vasta, kun se myöntää ongelmien olemassaolon: terveen työyhteisön yksi tunnusmerkki on kyky nähdä ja myöntää eli tunnistaa ja tunnustaa ensin ongelmat ja sitten halun yhdessä ratkaista ne. Työyhteisön jäsenet huomioivat poikkeuksellisen toiminnan ja tyypillisesti he miettivät tilanteita ja heidän mieltään askarruttaa, miksi joku ei ehkä tee tehtäviään tai käyttäytyy vastuuttomasti, mutta ei näytä itse sitä tiedostavan. Yksilön käyttäytyminen voi olla käsittämätöntä, erityisesti, jos henkilö itse ei ymmärrä tai ei myönnä toimintatapaansa liittyviä ongelmia. Tämä kokonaisuudessaan tekee asian käsittelystä erittäin hankalaa. Vaikeuskertoimet lisääntyvät, mikäli henkilö nostaa esiin väitteen, että häntä itseään kiusataan ja yritetään jopa savustaa pois. Nämä tilanteet edellyttävät organisaatiolta (luottamusmiehiltä, henkilöstöosastolta, linjajohdolta,

työsuojeluhenkilöstöltä ja työterveyshuollolta) osaamista, asiantuntemusta ja arviointikykyä, jotta vältetään tilanteen pahenemiselta. (Järvinen, 2004, s. 91 - 92, 95.)

Vuorovaikutukseen liittyvät ongelmatilanteet ovat tyypillisesti kahden henkilön välillä tapahtuvia. Vuorovaikutustilanteisiin liittyvien ongelmien yleisohjeen mukaan esimerkiksi kahden ihmisen välisessä vuorovaikutustilanteessa ilmenevässä konfliktissa ratkaisevaa on loukkaantuneen henkilön aktiivisuus tuoda loukkaantuminen esille tilanteen tapahtuessa, suoraan asianomaiselle (Tapausmateriaali, 2012). Tätä samaa tuodaan esille myös laissa, jossa häiriökäyttäytymisen tai työpaikkakiusaamisen kohteella on itsellään velvollisuus ilmoittaa ja raportoida tapahtuneesta (Heiskanen, 2011, s. 169 - 170). Myös Polo (2011) viittaa kohteen lainmukaiseen velvoitteeseen ottaa häirintäongelma puheeksi. Tämän muutoin hyvän ohjeen noudattamisessa on yksi merkittävä haaste ja se on puolustuskyvyttömyyden tunne: monet henkisen väkivallan kokeneet kertovat usein tuntevansa itsensä omaksikin yllätyksekseen puolustuskyvyttömäksi konfliktitilanteen sattuessa. Tapausmateriaalin (2011) mukaan lisäksi tilanteen tapahtuminen täysin yllättäen ei helpota puolustautumista. Puolustuskyvyttömyys on ilmentymä henkisen väkivallan tapauksissa eikä kyseessä useinkaan ole uhrin heikkous tai arkuus. Henkisessä väkivallassa puolustuskyvyttömyys johtuu alistavasta konfliktista ihmisten kesken. Joku alistetaan joko yhden tai useamman henkilön toimesta kielteisen käyttäytymisen kohteeksi. Tällöin kohde on jostain syystä heikompi kuin toinen. (Vartia & Perkka-Jortikka, 1994, s. 34.)

Käytännössä kohteen oma toimimattomuus ja kykenemättömyys tilanteesta eteenpäin kertomiseen ovat ymmärrettäviä, koska häiriökäyttäytyminen lamaannuttaa kohteensa eikä uhri pysty toimimaan tilanteen läheisyyden vuoksi järkipäisesti. Usein häiriökäyttäytymisen kohde erehdyttää itsensä uskomaan olevansa itse aiheuttanut tilanteen. Myös erilaiset pelot oman työpaikan säilymisen puolesta hillitsevät uhrin asian raportoimisessa. Organisaatiokulttuuri voi myös vaientaa uhrin, mikäli organisaatiossa vallitsee kielteisten viestien suodatusjärjestelmä tai vääristynyt evoluutiolaki, jonka mukaan vahvimmat pärjäävät ja ”heikompien” on itse huolehdittava itsestään. Myös aiemmin epäonnistuneet yritykset tilanteiden hoitamiseksi estävät tai hidastavat avunpyyntöjä, koska ongelmat ovat todennäköisesti vain tulleet suuremmiksi ja häiriökäyttäytyminen lisääntynyt. (Heiskanen, 2011, s. 173 - 174.)

Tilanteen oikea käsittely muuttuu siinä tapauksessa hankalaksi, jos esimies on itse häirinnän kohteena. Silloin kiusaamisen tarkoituksena on vaikeuttaa esimiehen mahdollisuuksia hoitaa esimiestehtäväänsä. Tämä voi ilmetä esimerkiksi siten, ettei yhteisesti sovittuja päätöksiä noudateta, tietoa pantataan tai ollaan vastaan kaikkea, mitä esimies ehdottaa. (Perkka-Jortikka, 2002, s. 95.) Jotkut käyttävät piilovaltaa työpaikoilla ihmissuhteiden, jopa mielipideterrorin ja erityisesti esimiehille näkymättömän kiusaamisen avulla. Tämä ilmenee jarruttamisena tai uudistusten ajamisena vain siten, miten se sopii heidän henkilökohtaisiin mieltymyksiinsä. Tällainen henkilö voi esimiehen selän takana väheksyä hänelle annettuja tehtäviä, kyseenalaistaa esimiehen osaamista ja tehdä asioita korostetusti omalla tavallaan, jopa esimiehen neuvojen vastaisesti. Suoran, avoimen vastustuksen sijaan hän saattaa manipuloida osan työyhteisöstä toimimaan puolestaan vastarintaliikkeenä. (Korhonen, 2011.)

Jos tutkitaan tarkemmin sitä, onko kiusaaminen aina tahallista, tai että voiko olla tahatonta kiusaamista, ikään kuin vahingossa tapahtuvaa, on tutkimuksissa todettu, että kiusaamisella on yleensä aina joku tavoite. Kiusaamisella on yleisesti todeten tarkoitus saavuttaa valta ja kontrolli itselle ja sen säilyttäminen itsellä. Kiusaaminen ilmenee toistuvana ja pysyvinä yrityksinä ärsyttää ja provosoida toista. Tarkoitus on murtaa kohde tai saada hänet reagoimaan jollain tietyllä tavalla. Monissa tilanteissa tavoite on

ulkopuolisten kuitenkin vaikea määritellä tai ymmärtää. (Vartia & Perkkä-Jortikka, 1994, s. 34 - 35.)

Työyhteisön vuorovaikutuksen olennainen osa on, että jokainen työyhteisön jäsen pitää huolen omalta kohdaltaan työyhteisössä toimimisen asianmukaisuudesta. Vaikka ihmisen toimintaan aina vaikuttavat sekä tunteet että järki ja vaikka yksityis- ja työminää ja -elämää on joskus vaikea pitää erillään, on silti mitä erilaisimmissa tilanteissa vartioitava omaa itseään ja käyttäytymistään: on opeteltava asianmukainen käyttäytyminen ja toiminta työyhteisössä. (Tapausmateriaali, 2012.) Myös Klemelä (2006, s. 27) muistuttaa: kun itse käyttäytyy hyvin ja asiallisesti, voi odottaa toisilta samaa; ”työpaikka ei ole näyttämö, jossa alistetaan tai pilkataan toisia”. Samaa toteavat Vartia ja Perkkä-Jortikka (1994, s. 94) tuodessaan esille, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on ensisijainen vastuu omasta käyttäytymisestään ja että mikäli epäasiallista käyttäytymistä työyhteisössä esiintyy, on sen poistaminen esimiestyön vastuulla.

### 2.1.7 Toiminnan jatkuva arviointi ja seuranta

Yksi toimivaan työyhteisöön vaikuttavista asioista, peruspilareista, on toiminnan jatkuva arviointi ja seuranta (Järvinen, 2008). Olipa työyhteisössä menossa jokin ongelma tai vaikka tilanne olisi seesteinen, toimintaa on koko ajan seurattava ja arvioitava.

Toiminnan jatkuva arviointi ja seuranta ovat läsnä päivittäistyössä esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Työntekijät tarvitsevat kehittyäkseen palautetta toiminnastaan. Palautetta tulee osata antaa ja vastaanottaa. On tärkeää, että palautteensaaja pystyy ottamaan palautteen vastaan rakentavasti. Pahimmillaan palautteen antamisesta luovutaan, jos palautetta ei osata ottaa asiallisesti vastaan, ja palautteen antamisesta luopuminen taas tarkoittaa työyhteisön kehittymisen tyrehtymistä ja työyhteisön jäsenten taantumista. (Aarnikoivu, 2011, s. 152.)

Tyypillisimpiä merkkejä heikosta kyvystä ottaa korjaavaa palautetta vastaan ovat palautteen antajaan kohdistuvien vikojen tai toimintatapojen luettelointi reaktiona palautteeseen, palautteen torjuminen pakenemalla tilannetta tai esittämällä vastaväitteitä kesken palautteen, jonkun toisen syyttäminen omista teoistaan, palautteeseen liittyvän asian liioittelu, toisen sanojen vääristeleminen, asian kuitaaminen leikillä, palautteen arvostelu ennen kuin se on kuunneltu loppuun, puheenaiheen vältteleminen olemalla kuulematta tai kuvittelemalla että tietää heti, mitkä palautteen antajan motiivit ovat. (Aarnikoivu, 2011, s. 153.) Samaa toteaa myös Järvinen (2011, s. 134): esimies voi saada hyvinkin kielteisen reaktion antamaansa palautteeseen. Siksi palautteen on kohdistuttava henkilön näkyvään, konkreettiseen työsuoritukseen tai -käyttäytymiseen ja esimiehen on myös todettava, miten käyttäytyminen vaikuttaa haitallisesti työyhteisössä, jotta henkilö ymmärtää käyttäytymisensä kielteisen vaikutuksen ja myös sen, miksi esimiehen puuttuminen on perusteltua.

Esimiehen tulee palautetta antaessaan myös kuunnella aina alaisen näkökanta asiaan, sillä virheellinen tulkinta alaisen toiminnasta on aina mahdollista. Keskustelun on kuitenkin aina päätyttävä konkreettiseen lopputulokseen ja tulkintaan siitä, onko ja miten palautteensaajan tarpeen muuttaa työsuoritustaan tai käyttäytymistään töissä. Korjaavan palautteen yhteydessä on hyvä antaa palautteensaajalle myös positiivista palautetta. (Järvinen, 2011, s. 134.)

Palautteen vastaanottamisessa pitäisi sitoutua kuuntelemaan asia loppuun saakka, kuunnella aidosti palautteen antajaa ja pyrkiä palautteen selventämiseen sen sijaan, että

koettaisi sitä päinvastoin hämärtää. Palautteen vastaanottajan on palautteensaantitilanteessa hyvä selvittää itselleen palautteenantajan tavoitteet ja tarkoitus sekä kehittämisehdotukset, ja selvittää lisäksi, mitä ne tarkoittavat käytännössä. Palautteensaajan on tärkeä muistaa olla kiitollinen saamastaan asiallisesta palautteesta, koska sehän on kehittymisen edellytys. Jos palautetilanteessa tunteet nousevat voimakkaasti esille, on tärkeää varata itselleen aika sulatella asiaa, mutta palata sitten edellä mainittuihin ohjevaiheisiin takaisin. Kun palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen panostetaan, silloin tapahtuu kehitystä – ja se on myös osoitus vastuullisesta käyttäytymisestä työyhteisössä. (Aarnikoivu, 2011, s. 153 - 154.)

Työyhteisön vaikeissa tilanteissa, esimerkiksi ääritapauksissa erilaisten persoonallisuushäiriöisten henkilöiden toiminnoissa, joissa on tarpeen sopia seurannasta, on tärkeää kirjata ylös tapahtuneet epäkohdat. Lisäksi on olennaista kirjata muistiin sovitut toimenpiteet, jotta epäkohdilta vältytään jatkossa. On hyvä kirjata ylös myös ne mahdolliset tukitoimet, joiden avulla henkilöllä on mahdollisuus korjata epäkohdat. Seurantaan varten tulee sopia siitä, milloin ja miten esimiehen kanssa toteutetaan arvio henkilön suoriutumisesta sovitulla ja vaaditulla tavalla. Palautekeskustelun muistio tulee molempien osapuolien allekirjoittaa. On mahdollista, että asianomainen kieltäytyy allekirjoittamisesta, jolloin paikalle pyydetään joku kolmas osapuoli allekirjoittajaksi. Kolmas osapuoli voi olla tarpeen jopa itse keskustelutilaisuuksiin, jos asian käsittelyssä alkaa ilmetä hankalia piirteitä. Jos seurantapalaverissa havaitaan, ettei tarvittavaa muutosta toiminnassa ole ilmennyt, esimiehen on turvaututtava ajoissa hallinnollisiin työkaluihin. (Järvinen, 2011, s. 123.)

Huomautukset ja varoitukset ovat niitä työlain määrittelemiä keinoja, joita esimiehen on otettava käyttöön varmistaakseen työntekijän ymmärryksen rikkomuksensa vakavuudesta. Ne eivät ole pelkästään työnantajan etuna pidettävä toimenpide vaan myös työntekijän mahdollisuus vielä muuttaa toimintatapaansa ennen kuin tarvitaan päätyä päättämään työsuhde. Tärkeää on huolehtia siitä, että hallinnollisia työkaluja käytetään tarvittaessa jokaisen henkilön kohdalla. (Järvinen, 2011, s. 123 - 124.)

## 2.2 Työilmapiiri ja nykytyöyhteisön haasteet

Työilmapiiri ei sisälly erikseen mainittuna tässä käsitellyn toimivan työyhteisön peruspilareihin. Työpaikan ilmapiiri muovaa jokaisesta työyhteisöstä omanlaisensa ja työilmapiiri vaikuttaa monitahoisesti koko työyhteisöön sekä sen yksittäiseen jäseneseen. Vaikutus voi olla positiivinen tai negatiivinen. (Pessi 1999, 9.) Himbergin (1996) mukaan hyvä työskentelyilmapiiri työpaikalla ei tarkoita kuitenkaan sitä, ettei työyhteisössä voisi olla ongelmia; päinvastoin hyvässäkin työyhteisössä ilmenee ajoittain konflikteja.

Työilmapiiri vaikuttaa työssä jaksamiseen ja henkiseen hyvinvointiin. Työntekijöiden hyvinvointi työssään on sitä parempaa mitä parempina yhteisö pitää keskinäisiä suhteitaan. (Simola, 2001. s. 119.) Samoin Ranki (2000, s. 164) on todennut, että työyhteisön ihmissuhdeongelmilla on vaikutusta työhön ja sen tuloksiin: sisäisiin ongelmiin menevä energia on kaikki pois perustehtävän hoitamisesta. Työministeriön 2011 toteuttaman työolobarometrin mukaan erilaiset työyhteisöongelmat ovat yleisimpiä valtionhallinnossa (TEM, 2011).

Suurin osa työpaikkojen ongelmista johtuu puutteista työyhteisön peruspilareissa, käytännössä esimerkiksi epäselvistä pelisäännöistä, työnjaosta tai tavoitteiden epäselvyydestä. Tämän tyyppiset ongelmat on yleensä selkeä korjata. Pieni osa työpaikkojen ongelmatilanteista johtuu henkilölähtöisistä asioista. Ne ovat kuitenkin



hankalampia selvittää kuin työyhteisön peruspilareihin liittyvät ongelmat. Lähtökohtaisesti tällaisissa tilanteissa esimiestaso ei voi käsittää, miten joku toistuvasti jättää tehtäviään tekemättä, ei noudata yhteisiä sääntöjä tai loukkaa työovereitaan. Kun henkilö päälle päätteeksi vielä kiistää mitään tapahtuneen, luonnollinen jatkumo esimiehen analyysissä on se, ettei enää tiedä, missä mennään. (Järvinen, 2011, s. 84.)

Kun tarkastellaan, miksi henkilölähtöiset ongelmat ovat alkaneet yleistyä, on todennäköisin syy työelämän yhä lisääntyneet tehokkuus-, tulos- ja laatuvaatimukset. Muutama vuosikymmen taaksepäin nämä vaatimukset eivät olleet niin läsnä työelämässä, ja ihmisillä oli työpaikallakin aikaa jakaa mahdollisia murheitaan ja tarjota tukea toisilleen elämän vastoinkäymisissä. Se auttoi monia hoitamaan työnsä riittävän hyvin. Eikä silloin joku vähemmän tulosta tekevä aiheuttanut ihmeempää harmitusta - päinvastoin: muilla saattoi nousta eräänlaista ylpeydetunnetta, että itse hoitaa työnsä paremmin ja on ahkerampi. Nykyään työtoverille ei voida sallia yhtään keveämmin suoriutumista. Työntekijältä vaaditaan vahvaa henkistä tasapainoa. Kun tilanne ei aina ole niin auvoinen ja elämänhallinta järkkyy, on sillä nopea, kielteinen vaikutus ihmisen työntulokseen tai työyhteisössä käyttäytymiseen. (Järvinen, 2011, s. 85.)

Nykypäivän omavastuun korostaminen, työn sirpaloitumien ja lähiesimiehen tuen puute ovat omiaan vaikuttamaan työpaikkojen yhteishenkeen. Erityisesti tilanne, jossa esimies sijaitsee eri paikkakunnalla, koetaan vaikeaksi: esimies ei näe työntekijän arkea, josta seuraa esimerkiksi, ettei esimies tiedä, millainen alaisen työtaakka on. (Kainuun Sanomat, 17.5.2013.)

Jos alaisen toiminta heijastuu kielteisesti työpaikalla ja jos alainen ei ole yhteistyöhaluinen, on esimiehen aloitettava prosessi seuraamalla tilannetta ja kirjaamalla tapahtuneet muistiin. Mikäli työikäytyminen tai työn tulos eivät huomautuksista ja varoituksista huolimatta korjaannu, on organisaation seurattava lain määrittelemiä ohjeistuksia aina tarvittaessa irtisanomiseen saakka. Jos tilannetta ei pitkäjärjestyksellä hoida, asianomaisen työt saattavat esimerkiksi jäädä toisten vastuulle, mikä johtaa muiden ylikuormitukseen, ja tämä vaarantaa muiden työyhteisön jäsenten jaksamisen. (Järvinen, 2011, s. 90 - 91.)

Usein vedotaan työyhteisön kesken vallitseviin mahdollisiin ongelmiin, että ne johtuvat henkilökemioista, mutta Järvisen (2008) toteaman mukaan henkilökemiat ovat irrelevantteja asioita työpaikalla. Työyhteisöön kuuluvat henkilöt eivät tule työpaikalle toisiaan varten: työyhteisö ei ole perhe eikä parisuhde. Työpaikalle tullaan tekemään työtä ja työn tekemiseen tarvitaan ympärillä olevaa työyhteisöä työtehtävän mukaisesti enemmän tai vähemmän. Työyhteisössä voidaan ja on hedelmällistäkin olla eri mieltä asioista, joskus voidaan jopa kiistellä niistä, mutta *molemmipuolisesti* toista kuunnellen ja kunnioittaen on mahdollista päästä sopimukseen asioiden hoitamistavoista. Ihmiset eivät koskaan tule olemaan työpaikalla samanlaisia eikä siihen ole edes tarvetta. Ihmisten erilaisuutta kannattaa työyhteisössä sietää, hyväksyä ja itse asiassa hyödyntää. Niin kauan kuin erilaisuus palvelee työntekoa ja tuloksen syntymistä, on erilaisuus hyväksi. Jos kuitenkin käy niin, että erilaisuus alkaa vaikuttaa työn tekemiseen tai työrauhaan, on esimiehen siihen puututtava heti tuoreeltaan. (Järvinen, 2008.)

Perkka-Jortikka (2002, s. 121) toteaa, että usein organisaatioissa ja niiden työyhteisöissä on valtapelejä pelaavia, jotka ovat valmiita vääristelemään tietoja, levittämään huhuja ja jopa likaamaan oman pesänsä. Epäasiallinen ja kiusaava toiminta ja häirintä ovat negatiivista vuorovaikutusta. Sille on ominaista toistuvuus, jatkuvuus, systemaattisuus ja vallankäyttö. (Perkka-Jortikka, 2002, s. 26.) Heiskanen (2011, s. 20 - 21) erottaa työyhteisön negatiivisista ilmenemismuodoista kaksi toisistaan poikkeavaa muotoa:

häiriökäyttäytymisen ja sen vakavamman version, työpaikkakiusaamisen. Erona näillä kahdella muodolla on se, että häiriökäyttäytyminen ilmenee tiedostamatta tai tietoisesti käytettyinä negatiivisina sanoina ja sanattomina viesteinä, jotka ovat omiaan heikentämään yksilön tai pahimmillaan koko tiimin suorituskykyä. Työpaikkakiusaamista puolestaan on se, kun häiriökäyttäytyminen ilmenee henkilökohtaisena, jatkuvana, usein toistuvana ja systemaattisena, ja kun käyttäytyminen vaikuttaa haitallisesti hyökkäyksen kohteen tunteisiin ja psyykeen. Työpaikkakiusaaminen toteutuu myös, kun käyttäytyminen vaikuttaa työpaikan dynamiikkaan kiusaajan määrätietoisen toiminnan seurauksena vahingoittaa toisen itsetuntoa, itseluottamusta ja mainetta tai tämän kykyä tehdä omia tehtäviään.

Käytännössä negatiivinen vuorovaikutus ilmenee työyhteisössä tavallisimmin esimerkiksi mustamaalaamisena, erilaisina nonverbaalisina viesteinä, työyhteisöstä eristämisenä tai tehtäviin kohdistuvina toimenpiteinä, joita ovat tehtävien normaalista poikkeava vähentäminen, lisääminen tai yksipuolistaminen. Tällä haetaan kiusaamisen kohteen yli- tai alikuormittumista, josta seuraa stressaantuminen tai turhautuminen. Mustamaalaamiseen liittyy esimerkiksi pahan puhumista, huhujen liikkeelle laittamista, ilkeämielistä juoruilua tai uhkailua, ja tarkoituksena on alistaa kiusaamisen kohde. Nonverbaaliseen viestintään kuuluu erilaista tarkoituksellisesti vahingollista toimintaa: kielteisiä eleitä, ilmeitä, äänensävyjä, merkitseviä katseita, loukkaamista, väärin tietojen levittämistä, ylimenevää kritisointia ja puheiden keskeyttämistä tai päällepuhumista. Työyhteisöstä eristämisen ilmenemistavoilla halutaan sulkea kiusattu kaiken ulkopuolelle. Yksi ilmenemistapa on esimerkiksi se, että jätetään kiusattu kutsumatta yhteisiin tilaisuuksiin. Yleisesti myös tiedonjakaminen kiusatulle vähenee ja viimein loppuu. Eristäminen voi ilmetä myös fyysisesti siten, että siirretään kiusattu eri siipeen tai kerrokseen. Tarkoituksena on eristää kiusattu sosiaalisesti, ja hänelle ei tietoisesti puhuta eikä häntä kuunnella. (Perkka-Jortikka, 2002, s. 25.)

Järvinen (2011, s. 107) tuo esille, että ei ole vaikeaa ennakoita, jos persoonallisuudessa esiintyy yksi tai useampi häiriö, mitä työyhteisössä tapahtuu. Tilanne on todennäköisesti pahempi, jos tällainen henkilö toimii esimiesasemassa. Jos joku tulkitsee kaikki mahdolliset ja mahdottomat asiat kielteisenä, tai jos jollakulla on tarve suhtautua halveksien toisiin, tai jos hän tarkoituksellisesti ei toimi yhteisten pelisääntöjen eikä hyvien käyttäytymistapojen mukaan tai suorastaan valehtelee asioista puhumattakaan toistuvista hetken mieltäjohteista toimimisesta tai saa herkästi raivokohtauksia, tuovat tällaiset persoonallisuudet vaikeuksia työyhteisöön. Se ei pelkästään kuormita muita työyhteisön jäseniä vaan vaikuttaa ennen pitkää varmasti myös työntulokseen ja voi jopa rikkoa asiakassuhteita. Heiskanen (2011, s. 133) painottaa, että narsistinen esimies tai johtaja ei sitoudu muihin ihmisiin vaan syrjäyttää kylmästi ne, joista ei koe enää saavansa mitään hyötyä, eikä tarvitse panostaa tiettyyn pisteeseen saakka kovinkaan paljoa vaan löytää aina uusia liittolaisia omien intressiensä tavoittelussa.

Työpaikkakiusaaminen, epäasiallinen kohtelu ja häirintä voivat ilmetä sekä peitellysti että peittelemättömästi. Kiusaaja luo merkitseviä katseita ja ilmeitä, hymähtelee ja vähättelee kiusaamisen kohdetta esimerkiksi kiusatun puhuessa. Kiusaaja voi toimia myös näkyvästi. Se ilmenee esimerkiksi naureskeluna, haukkumisena, panetteluna ja pilkkaamisena, jopa organisaation ulkopuolisten, kuten asiakkaiden, kuullen. Kiusaaja voi myös heittäytyä puhumattomaksi, kiusatun mielipiteiden ohittajaksi tai hänen sanomiensa asioiden tarkoituksellisenä vääristelynä. (Perkka-Jortikka, 2002, s. 24.)

Seuraukset kaikesta epäasiallisesta toiminnasta ja negatiivisesta vuorovaikutuksesta ovat aina kiusaamisen kohteelle kielteisiä. Kohde ahdistuu ja se aiheuttaa henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin laskua. (Heiskanen, 2011, s. 206.) Kiusattu myös kokee itsensä

puolustuskyvyttömäksi: itseään vahvanakin pitävä henkilö kohtaa uhrina ja kohteena ollessaan oman avuttomuutensa ja puolustuskyvyttömyytensä. Samalla myös työyhteisö kärsii. Se ajautuu hallitsemattomaan tilaan. Heiskanen (2011, s. 23 - 24) toteaa, että henkinen pahoinpitely arpeutuu kohteeseensa aina pysyvästi. Kiusatun reagointi on Heiskanen mukaan yksilöllistä: joku kokee itsensä hämmentyneeksi ja usein yllättävä tilanne halvaannuttaa hetkeksi kohteensa. Tilanteen mentyä ohi kiusattu koettaa usein valtavalla energialla ja aikamäärällä jäsenellä tapahtunutta ja löytää jonkun asiallisen syyn julmaan käyttäytymiseen, jonka kohteeksi on joutunut. Joku taas kokee tapahtuneen hyvin syvällisesti: hän muuttuu pelokkaaksi ja kärsii itsetunnon puutteesta.

Kiusaamisen kohteen on vaikea käsitellä tilannetta. Vaikka hän alussa mahdollisesti koettaa puolustautua ja hakea oikeudenmukaisuutta, niin usein kohteen reaktiot aiheuttavat sen, että kiusaamisen kohde voidaan alkaa nähdä toisin kuin aiemmin, ja hänet leimataan ”vaikeaksi henkilöksi”. Yhteisön jäsenten mielissä uhrin reaktiot päinvastoin vahvistavat sitä näkemystä, että puheet ovat oikeita ja näkemykset uhrista oikeutettuja. Henkilöstä tulee siinä määrin hankala henkilö, että usein aletaan esittää hänen siirtämistään toiseen työtehtävään. (Perkka-Jortikka, 2002, s. 27 - 29.)

Tilanteen ensivaiheen esille ottaminen on kohteen omissa käsissä. Jos kiusaaminen on edennyt riittävän pitkälle, voimavaroja tähän ei saata enää olla. Siksi tilanteeseen on reagoitava varhaisessa vaiheessa. Tilanne ja toiminta eivät mene ohi eivätkä lopu voimakkaimmallakaan toivomisella. Ensimmäisenä toimenpiteenä on kiusatun velvoite ilmaista kiusaajalleen, ettei hyväksy tämän toimintaa ja pyytää tätä lopettamaan. Samalla kiusaajan tulee ottaa yhteyttä omaan esimieheensä. Jos kiusaaminen tulee juuri esimiehen taholta, tulee ottaa yhteyttä esimiehen esimieheen, jolla on velvollisuus puuttua tilanteeseen. Kiusatun kohteen kannattaa myös koko ajan pitää kirjaa tapahtumista. Myös työterveyshuollon puoleen kannattaa kääntyä. (Perkka-Jortikka, 2002, s. 28.)

Kun työntekijältä perustellusti pyydetään, niin fiksu ihminen yleensä oppii muuttamaan tapojaan. Jos tämä ei auta, esimiehen on uskallettava poistaa tällainen muiden hyvinvointia vaarantava ihminen työpaikalta. (Korhonen, 2011.) Journalistiliiton (2010) mukaan tulee toimia niin, että jos puhuminen ei auta, on seuraava askel kirjallinen varoitus, jota seuraavat helposti potkut, ellei muutosta tapahdu. Esimiehen velvollisuus on suojella koko työyhteisöä. Molempien, sekä alaisen että esimiehen, tulee osata toimia työyhteisössä rakentavasti ja tärkeintä on etsiä keinoja, joilla ongelmatilanne saadaan muuttumaan, ja sopia siitä, miten esimies tulee kehitystä seuraamaan. (Korhonen, 2011).

Häiriökäyttäytyminen ja työpaikkakiusaaminen ovat yhteisellä vastuulla. Jos työyhteisössä yksittäinen henkilö havaitsee häiriökäyttäytymistä, velvollisuus on ilmaista havaitsemansa tilanne eteenpäin, esimerkiksi omalle esimiehelle tai luottamusmiehelle. Niin sanottu sivusta seuraaminen mahdollistaa kiusaajan toiminnan jatkumisen ja pahenemisen. (Vattulainen, 2011.) Sivustaseuraaja erityisesti asiaan vaikuttamaan voidaan tulkita kiusaajaksi, vaikka ei konkreettisesti toimintaan osallistuisikaan (Finlex, 2012).

Tilanne voidaan saada hallintaan työyhteisön yhteisellä asian käsittelyllä, keskustelulla ja sopimisella. Usein tilanne muuttuu myös siten, että kiusattu poistuu työyhteisöstä esimerkiksi irtisanoutumalla, irtisanomisella tai sairastumisen, virka- tai vuorotteluvapaan tai äärimmillään itsemurhan kautta. Itse yhteisö ei kuitenkaan yleensä muutu, vaan ilmiö jatkaa elämistään ja vain kohde todennäköisesti vaihtuu. (Perkka-Jortikka, 2002, s. 28.)

Negatiivisella vuorovaikutuksella ja sen pahentuessa epäasialliseksi kohteluksi, kiusaamiseksi, häirinnäksi ja väkivallaksi työssä on valtava vaikutus työyhteisössä. Sen aiheuttamien fyysisten ja psyykkisten vaikutusten lisäksi se aiheuttaa lisäkustannuksia. Ylimääräisiä kustannuksia aiheutuu terveydellisistä haitoista, sairauspoissaoloista, eläkkeelle hakeutumisista sekä erilaisista hallinnollisista ja oikeudellisista prosesseista. (Perkka-Jortikka, 2002, s. 29.) Lisäksi Heiskanen (2011) tuo esille, ettei kellään ole kykyä asettaa romutetulle ihmisarvolle hintaa, mutta kansantalouden mittareiden kautta tarkasteltuna stressi- ja häiriökäyttäytyminen aiheuttavat pienissäkin organisaatioissa jo miljoonaluokan menetykset eli kyse on menetystaloudesta ja tuloksen tuhojista, joihin kuitenkin on mahdollista puuttua. Kiusaamisen salliva työyhteisö on kyvytön huolehtimaan perustehtävästään osittain tai kokonaan. Työyhteisön ei tule itse harjoittaa henkistä väkivaltaa eikä sallia sen yhdenkään jäsenen terrorisoida muita. (Perkka-Jortikka, 2002, s. 29.)

Jokaisen työyhteisön kohdalla on ajoittaisia vuorovaikutusongelmia, ja siksi konfliktit ovat osa yhteisöjen normaalia elämää ja osa dynaamista kehitystä. Ongelmia niistä ei yleisimmin tulekaan vaan useimmiten ne menevät ohi eikä niistä jää mitään arpeutumia. Osa konflikteista saattaa kuitenkin jäädä elämään työyhteisöön. Esimieheltä tai työyhteisön jäseniltä puuttuu kyky, rohkeus tai halu selvittää hankalaa asiaa. Usein henkilökonflikteja pelätään ja niiden käsittelyä vältetään viimeiseen asti odottaen, että aika hoitaisi kiperän asian. Konflikti kuitenkin yleensä etenee väistämättä ja hoitamattomana se voi pahimmillaan lamauttaa koko toiminnan. (Vartia & Perkka-Jortikka, 1994, s. 45 - 46.)

Työyhteisön vakavat tilanteet jakavat usein pahan kokenutta työyhteisöä kahtia: tapahtuu puolien valintaa. Myös tapauksen jälkeen kahtiajakautuneisuus voi jatkua ja se saattaa näkyä eri tavoin. Työyhteisön koettua jotain järjestyttävää työyhteisön jäsenet tarvitsevat defenssimekanismeja. Osa esimerkiksi hyväksyy tilanteen, osa jättäytyy passiiviseksi ja osa voi kieltää tapahtuneen kokonaan tai joitakin siihen liittyviä seikkoja. (Perkka-Jortikka, 2002, s. 111.) Lauerman (2012) mukaan ihmiset jäävät uskomaan esimerkiksi huijauksen jälkeen itse tapahtuneeseen, vaikka valheelta vietäisiin pohja; ihminen uskoo olevansa hyvä ymmärtämään tapahtuneesta ja lisäksi on nöyryyttävää hyväksyä tai myöntää se, että on tullut vedätetyksi.

Korhonen (2011) kertoo, että melkein jokaisella työpaikalla on ”tavisten ja hyvisten lisäksi yksi tai useampi hirviö: narsistinen, itsestään liikoja luuleva tai muita alistava tähti, prinssi-/prinsessakompleksista kärsivä huippuosaaja, temperamenttinen räyhääjä tai johdon toimintaan katkeroitunut vahva hahmo”. Myös Manka (2012) toteaa, että huono ja epäasiallinen kohtelu työpaikoilla on lisääntymässä enenevässä määrin ja että ilmiö pohjautuu epävarmoihin työsuhteisiin, niihin liittyviin kilpailutilanteisiin ja vastuun ja vallan epäselvyyksiin sekä koko ajan meneillään oleviin muutostilanteisiin, joissa kukin suojelee reviiriään.

Heiskanen tuo esille, että häiriökäyttäytyminen on kasvanut ja käsittelee syitä kasvuun. Yksi syy on niin sanottu Saddam Hussein -oireyhtymä, joka modernissa asiantuntijaorganisaatioissa ilmenee ”hallitsijapelkona”: organisaatioissa vuorovaikutus ja tietovirta elävät palkitsemisen ja toisaalta rankaisemisen mukaan. Käytännössä tämä ilmenee siten, että ylin johto tai esimiehet haluavat kuulla mieluummin toiminnan hyvin sujumisesta kuin että joku kertoo ikäviä viestejä; niitä ei haluta kuulla - varsinkaan jos ne koskevat häiriökäyttäytymistä. Jos jotkut yksittäiset henkilöt työyhteisössä siltikin tuovat epäkohtia esille, heidät leimataan herkästi vaikeiksi henkilöiksi samalla kun myönteistä tietoa viestivät nostetaan esiin ja heitä palkitaan. Kaikki tämä aiheuttaa erilaisia suosikkijärjestelmiä ja vakavia ongelmia organisaation

vuorovaikutustilanteisiin: epäkohdista vaietaan ja se johtaa organisaatiota harhaan. Tällainen aiheuttaa organisaation kehityksen pysähtymisen ja vakavia kriisejä voi syntyä pidemmänkin ajan kuluttua. (Heiskanen, 2011, s. 168 - 169.)

Muitakin syitä ilmiön kasvuun on. Ylin johto tai esimiehet, joiden tulisi puuttua häiriökäyttäytymiseen, saattavat arvioida jonkin esiintuodun ongelmatilanteen hetkelliseksi ja harmittomaksi eivätkä tunnista ongelmaa niin vakavaksi, että alkaisivat selvittää, onko kyseessä jatkuva häiriökäyttäytyminen. He eivät näe tapahtumaa konkreettisesti samoin kuin ne, jotka joutuvat kokemaan häiriökäyttäytymisen. Puuttumatta jättäminen voi olla yhtä lailla tiedostamatonta kuin tiedostettua. Tiedostettu puuttumatta jättäminen on vakavaa ja muodostaa jälleen yhden syyn häiriökäyttäytymisten kasvamiseen: esimiehen tietoinen asioihin puuttumatta jättäminen huomataan ja se toimii ikään kuin ”katastrofikutsuna” uusille tapahtumille. Samalla esimies myös heikentää omaa painoarvoaan, koska hänellä on entistä huonommat mahdollisuudet saada työntekijät suhtautumaan järkipäisesti työntekoon, toisiinsa ja asetettuihin tulostavoitteisiin. (Heiskanen, 2011, s. 169 - 170.)

Syy häiriökäyttäytymisen enenevään lisääntymiseen voi olla myös jo ilmenneiden tilanteiden ammattitaidoton hoitaminen joko tilanteeseen sopimattomilla toimenpiteillä, tilanteen vakavuuden ymmärtämättömyydellä tai silmien sulkemisella koko ongelmalta. Tällöin tyypillistä on, että tilanteeseen puuttumaan velvoitetun esimies- tai muun tilannetta selvittävän tahon mielestä häiriökäyttäytymisen kohteessa itsessään on selitys tilanteeseen tai että yleisesti jokaisen on pidettävä puolensa niin itsensä kuin suorituksiensa osalta organisaatiossa eli vastuu säilyttyy häiriökäyttäytyjän uhrille. Se taas viestii väistämättä halun tai osaamisen puutteesta eikä lähiesimiestasokaan tuen puuttumisen vuoksi pysty, halua tai voi tilannetta korjata. Tämä taas johtaa organisaation arjen muuttumiseen emotionaalisesti ja jopa fyysisesti vaaralliseksi niille ”heikoille”, joiden kuuluisi itsensä huolehtia itsestään epäasiallisen käyttäytymisen kohteeksi joutuessaan. (Heiskanen, 2011, s. 171 - 172.)

Kiusaaja ”valitsee” kohteensa yleensä sellaisesta henkilöstä, jolla on terve ja vahva itsetunto siinä määrin, ettei tämä ole kiinnostunut siirtymään kiusaajalla usein olevaan ”hoviin”. Kiinnostuksen puutteen kiusaaja kokee uhkaksi. Usein kiusaamisen kohde poikkeaa myös jollain tavoin muista. Kyse voi olla ulkonäöllisistä, toiminnallisista tai asemallisista seikoista. (Viljamaa, 2012.) Kiusaaja kokoaa usein itselleen ympärilleen hovintapaisen, joka tukee - usein tietämättään - kiusaajaa tavoitteissa. Kiusaaja ikään kuin jakaa ympärillään olevat ihmiset hyväksyttäviin ja ei-hyväksyttäviin. ”Hyväksytyt” eivät osaa välttämättä itsekään määritellä, miksi tulivat hyväksytyksi hoviin. (Järvinen, 2011, s. 113.)

Viljanen (2012) kertoo, että hierarkkinen organisaatio altistaa kiusaamistoiminnalle, koska hierarkkisuus aiheuttaa epävarmuutta ja toisaalta harva uskaltaa puuttua kiusaamiseen, sillä puuttuminen voisi olla uhka omalle asemalle tai se voi mahdollistaa kiusaajan koston. Kiusaamistilanteessa on kahdenlaisia ihmisiä, joista molemmat kärsivät, mutta eivät pysty puuttumaan asiaan: on uhreja ja on tukijoita.

Narsismia voi esiintyä myös alaisessa. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan tutkituista noin neljä prosenttia oli alaiensa kiusaamia. (Vartia & Perkka-Jortikka, 1994, s. 40). Journalistiliiton (2010) mukaan huonot alaiset ovat Suomessa tabu. Usein työpaikoilla esiintyvistä ongelmista syytetään työntekijöiden sijaan huonoja esimiehiä. Yleinen mielipide on, että uhri on aina alainen, jota joku muu kiusaa. Tutkimusten mukaan kuitenkin joka kymmenes työntekijä terrorisoi työkavereitaan ja esimiehiään. (Journalistiliitto, 2010.)

Korhonen (2011) kirjoittaa, että narsistinen, manipuloiva ja jopa työpaikan valtaverkostoja pyörittävä tähtityöntekijä voi olla esimiehelle paha painajainen eikä varsinaisen työnsä hyvin hoitavasta ihmisestä pääse helposti eroon, vaikka tämä olisi käytökseltään millainen hirviö tahansa. Silti niin pitää uskaltaa tehdä, jos ongelmayksilö ja käyttäytymisensä vaarantaa työyhteisön ja kaikki muu voitava on tehty.

Häiriökäyttäytymistilanteissa organisaatioilla on taipumus väistää ongelmaa sisäisillä siirroilla, työntämällä hankala ihminen aina toiselle osastolle. Sisäiset siirrot näissä tapauksissa rapaattavat työyhteisön moraalialia: yhdelle ihmiselle annetaan käytännössä hiljainen lupa käyttäytyä loputtomiin huonosti. (Korhonen, 2011.)

Järvinen (2011, s. 115) tuo esille, että persoonallisuushäiriöisillä ihmimilliset tuntemukset, kuten empatia, syyllisyys tai häpeä, usein jopa kokonaan puuttuvat. Se edesauttaa erityisesti liike-elämässä ja johtamistehtävissä, koska tunteiden sivuun siirtäminen sekä virheiden ja epäonnistumisien unohtaminen kokonaan helpottavat käsittelemään asioita pelkästään älylliseltä kannalta. Usein näiden lisäksi toimintatapoihin kuuluvat suoraviivainen käyttäytyminen sekä toisaalta kyky viehättää ja manipuloida ihmisiä.

Työpaikoilla esimiehen tulee osata suhtautua ja käsitellä myös persoonallisuushäiriöisten henkilöiden aiheuttamia tilanteita. Persoonan sijasta puututaan henkilön työsuoritukseen ja käyttäytymiseen. Työntekijällä on lupa ja oikeus olla ihmisenä sellainen kuin on, mutta työssä ja työyhteisössä hänen on hoidettava työnsä ja myös käyttäydyttävä työpaikan vaatimusten mukaisesti. Toimintaa ohjaavat myös esimerkiksi lait, työehto- ja työsuopimukset ja laatuksiteerit. (Järvinen, 2011, s. 116 - 117.)

Vasta pidempiaikaisessa yhteistyössä persoonallisuushäiriöisen henkilön kanssa on mahdollista nähdä hänen todellinen luonteensa. Huijaaminen ei välttämättä ilmene suoranaisena valehtelemisena tai asioiden vääristelynä, vaan hyvinkin todenperäisinä kertomuksina. Tällä tavoin saavutetaan kierolla tavalla toisen myötätunto, ystävyyys ja luottamus. Yleisimmin tällainen ilmenee silloin, kun esimiehen on tarve ohjata alaistaan työsuorituksen parantamiseksi. Persoonallisuushäiriöinen alainen päättääkin tuoda esimiehelleen esille jotain dramaattista omasta henkilökohtaisesta elämästään ja itkien uskoutuu saaden esimiehen olemaan hellämielinen ja jopa väistämään itse työsuorituksen puuttumisen. Esimieheltä vaadittaisiin tässä tilanteessa hyvää ihmistuntemusta ja kylmäpäisyyttä välttääksään vedätyksen. Jos esimies kykenee välttämään tuossa vaiheessa vedätyksyrityksen, alainen voi koventaa omia aseitaan ja uhata esimerkiksi sairauslomalla tai työsuojelutoimenpiteillä, äärimmillään jopa itsemurhalla. Tässä vaiheessa toisaalta on ymmärrettävää, että moni esimies luovuttaa, koska tällaiset vetoomukset esimieheen voivat olla todella pelottavia ja todentuntuksia. Tässäkin vaiheessa esimieheltä vaaditaan edelleen kylmäpäisyyttä edetä työyhteisön pelisääntöjen mukaisesti. Vaikeaksi tilanteen kuitenkin usein tekee se, että kyseinen henkilö on sosiaalisesti näennäisen lahjakkaana todennäköisimmin jo tuohon vaiheeseen mennessä ennättänyt koota itselleen hovin, joka on valmis tukemaan häntä sokeasti. Tällä tavoin esimies saattaa jäädä yksin ja jopa epäonnistua perustellussa puuttumisessa alaisen toimintaan, mikäli ylimmänskin johdon joukosta on asianomainen saanut jonkun vakuutettua. Ei olekaan mahdotonta, että tilanne kääntyy täysin päinvastaiseksi: häiriköstä tuleekin häiritty tai kiusaajasta kiusattu. (Järvinen, 2011, s. 119 - 121.)

Työpaikoilla pitäisikin kaikkien esimiesten läpi koko organisaation ja eri tukitoimintojen tietää ja ottaa huomioon aina yhtenä vaihtoehtona, että taitavasti ja uskottavalla tavalla oman toimintansa kiistävä henkilö saattaa todellisuudessa vääristellä

ja muuntaa tapahtuneita ja vain hänen lähipiirinsä näkee aidosti tilanteen. (Järvinen, 2011, s. 122.)

Kaikenlainen häiriökäyttäytyminen on nykypäivän työelämän taylorismia. Se on vaikeasti todennettavissa olevaa mutta suoranaista tuhlausta, jonka aiheuttamaa menetyksen suuruutta ei ole riittävästi arvioitu eikä huomioitu. Häiriökäyttäytymisellä on kuitenkin suoranaisia vaikutuksia toiminnan tuloksellisuuteen ja työyhteisön jäsenten hyvinvointiin. Porath ja Pearson (2009) määrittelevät häiriökäyttäytymiseen kuuluvan suoranaisten epäasiallisten toiminnan lisäksi muitakin piirteitä. He puhuvat työpaikan huonoista tavoista, joita ovat kunnian ottaminen toisten ansioista, omista virheistä syyn toisen niskoille vierittäminen, kokouksien aikana sähköpostien lukeminen ja tekstaaminen, toisten vähätteleminen, kuuntelematta jättäminen, tiedon panttaaminen, muiden mielipiteiden vähätteleminen tai niihin huomion kiinnittämättä jättäminen, halventavien huomautuksien tekeminen tai jonkun vältteleminen. Esimerkiksi yli puolet työajasta on todettu kohdistuvan jonkun häiriökäyttäytyjän käyttäytymisen ja saman henkilön kanssa tulossa olevien kohtaamisten murehtimiseen sekä liki kolmanneksen menettäneen tehokasta työaikaa häiriökäyttäytyjän suoranaisten välttelyn vuoksi. Lisäksi liki saman verran tutkituista oli menettänyt sitoutumistaan organisaatioon ja lähes puolet harkitsi työpaikan vaihtoa häiriökäyttäytymisen vuoksi. Joka kymmenes myös toteutti työpaikanvaihtoaikeensa. Kaikesta tästä aiheutuu valtavat menetykset organisaation tuloksellisuuteen ja arvaamattoman suuret vaikutukset henkilöstöön, mikä näkyy työyhteisön *työpahoinvointina*. Lisäksi esimerkiksi luovuus tukahtuu. Samaan aikaan organisaatioissa johtajat etsivät säästökohteita ja keinoja maksimoida tuottavuus, kun edellä kuvatut ilmiöt syövät valtavasti rahaa.

Häiriökäyttäytymisen todennäköisyyden ja sen vaikutukset voi arvioida viisivaiheisella, matemaattisella lähestymistavalla. Sen avulla voi kartoittaa häiriökäyttäytymisen vaikutuksesta aiheutuvan menetyksen arvon organisaatiossa. Ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan häiriökäyttäytymisen ilmenemistä yleistasolla. Sitä varten selvitetään, minkä verran johdolle ja esimiehille on tuotu esille häiriökäyttäytymistä, ja missä määrin he ovat itse todistaneet epätoivottua käytöstä eri tilanteissa. Johdon ja esimiesten tietoon ei kaikki epätoivottu toiminta päädy, ja siksi lisäksi kannattaa selvittää henkilöstöosaston ja luottamushenkilötoiminnan tietämys. Samoin työtyytyväisyyskyselyn vastaukset antavat lisäinformaatiota kokonaiskuvaan. Myös henkilöstöltä voi kysyä tietoa ilmiön laajuudesta kirjallisesti tai suullisesti ehdottoman luottamuksellisesti. Huomioitavaa on, että tällä tavoin ei välttämättä saada todellista kuvaa, koska asiat ovat luonteeltaan arkaluontoisia ja hyvin usein niistä ei syistä tai toisista tahdota puhua. Tämän ensimmäisen vaiheen matemaattiseksi luvuksi voi ottaa esimerkiksi luvun 20, mikäli alkukartoituksessa ei havaittu mitään erityisen poikkeavaa sen enempää olemattomaan kuin tavallista runsaampaan häiriökäyttäytymiseen; luku 20 perustuu yleiseen 20 - 80 -sääntöön erilaisten ilmiöiden esiintymisestä. (Heiskanen, 2011, s. 96 - 97.)

Toisessa häiriökäyttäytymisen todennäköisyyden kartoitusvaiheessa määritetään se henkilöstön määrä, joka joutuu häiriökäyttäytymisen kohteeksi. Se saadaan kertomalla ensivaiheen todennäköisyysluku 20 prosenttiluvun muodossa henkilöstön lukumäärällä. Arvion voi tehdä koko organisaatiotasolla tai osasto-yksikkö-tiimitasoilla tarpeen mukaan. Tämä on kartoituksen kolmas vaihe. Neljännessä vaiheessa tulee laskuihin mukaan se osuus, mikä usein jää huomiotta eli millainen vaikutus häiriökäyttäytymisellä on muiden käyttäytymiseen. Tässä tulee huomioida Porathin ja Pearsonin (2009) tutkimuksen tulos, jonka mukaan kaikki työyhteisön jäsenet reagoivat tapahtumiin yksilöllisesti: osa esimerkiksi murehtii tapahtunutta sekä tulevaa (53 %) ja osa keskittyy vältteleeseen häiriökäyttäytyjiä (28 %). Tämän neljännen arviointivaiheen

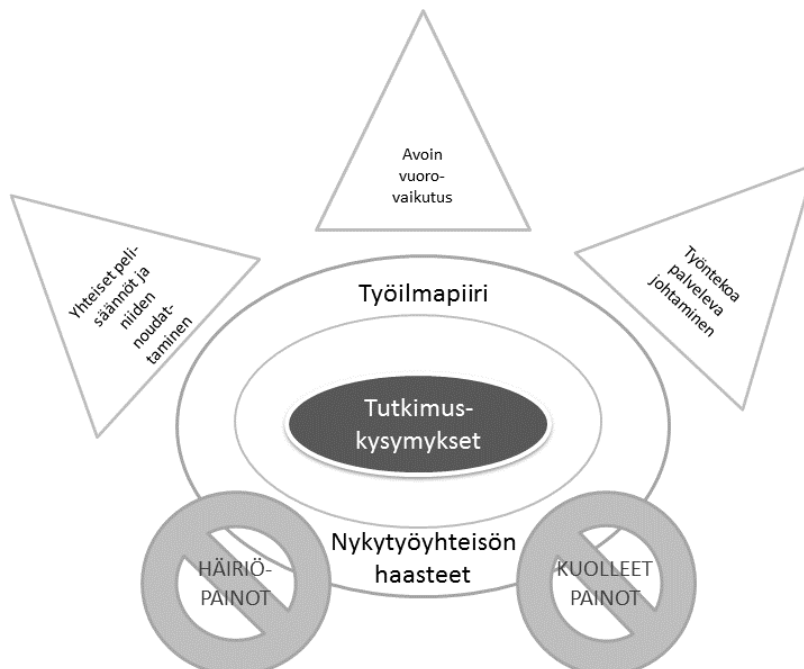
kohdalla kokonaisvaikutuksiin vaikuttavat siis näiden erilaisten vaikutusten yhdistelmät. Käytännössä arvioinnissa otetaan sama prosentuaalinen määrä oman kohderyhmän henkilöstömäärästä kuin tutkimuksessa kullakin tavoin reagoivien työntekijöiden prosentuaalinen määrä oli. (Heiskanen, 2011, s. 98 - 99.)

Viidennessä vaiheessa arviointia lasketaan häiriökäyttäytymisestä aiheutuvat taloudelliset vaikutukset, joita tarkastellaan sekä kunkin negatiivisen vaikutuksen osalta erikseen että yhteensä. Lisäksi tässä vaiheessa tarvitaan laskennan loppuun suorittamiseksi taustatietoja: keskimääräinen yhden työntekijän työaika, tuottavuus työntekijää kohti (esimerkiksi liikevaihto henkilöä kohti), sitoutumisen vähenemisen myötä seuraava tuottavuuden vähentyminen ja arvio häiriökäyttäytymisen vuoksi menetetyistä työtunneista työntekijää kohti jokaista negatiivista vaikutuksen osalta erikseen. Näitä negatiivisia vaikutuksiaahan olivat esimerkiksi tapahtunutta ja tulevaa murehtivat ja häiriökäyttäytyjiä välttelevät. (Heiskanen, 2011, s. 100 - 101.)

Mikäli häiriökäyttäytymistä ilmenee, ongelmat ratkeavat vain siten, että joku tekee niille jotain. Organisaatioissa ”joku” on ylin johto apunaan keskijohto, jotka kummatkaan eivät saa ummistaa silmiään todellisuudelta: pään pensaaseen työntäminen ei auta vaan lisää jo olemassa olevia ongelmia. Yhteisvastuullisesti johdon on taattava henkilöstölle emotionaalisesti ja fyysisesti turvallinen työympäristö. (Heiskanen, 2011, s. 107, 110 - 111.)

## 2.3 Teorettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen kannalta tärkein teorettinen viitekehys muodostui työilmapiiristä ja nykytyöyhteisön haasteista. Yksittäisinä elementteinä näkyivät työntekoa palveleva johtaminen, yhteiset pelisäännöt ja niiden noudattaminen ja avoin vuorovaikutus.



**Kuva 5.** Tutkimuksen teorettinen viitekehys.

Tutkimuksessa oli tarkoitus tarkastella työyhteisössä tapahtuvia häiriökäyttäytymisen muotoja ja miten niihin reagoitiin ja miten niitä käsiteltiin (Kuva 5). Tutkimuksen tavoitteena oli myös tarkastella, oliko kohdeorganisaatiossa tarvetta esimiesosaamisen vahvistamiseen häiriöpainojen ja kuolleiden painojen eliminoimiseksi. Tavoitteena oli



osoittaa, että häiriöpainojen ja myöhemmin tutkimusprossin edetessä esiin tulleiden kuolleiden painojen nollatoleranssilla organisaatio pystyy säästämään rahaa ja kohdentamaan sen ydintoimintaan.

Aiemmasta tutkimuksesta valittiin työyhteisön ongelmanäkökulmasta menetelmäkuvauksia häiriökäyttäytymisen ja työpaikkakiusaamisen tilanteissa toimimiseksi.

### 3. ICT-alan erityispiirteet

ICT-ala ja sen toiminta pitää sisällään samat tarpeet toimivan työyhteisön kontekstista. Samat peruspilarit ja organisaation perustehtävä on oltava kunnossa. Cusumano (2000) toteaa toisaalta, että ICT-alaan kuuluva ohjelmistoliiketoiminta ei ole kuin muut liiketoiminnat: siinä on mukana monia erityisiä ominaispiirteitä, kuten että ala on vielä nuori, se kehittyy voimakkaasti koko ajan, se on myös jossain määrin ennustamatonta, nopean kasvun myötä toimintaympäristö on epävakaa, juridiset kysymykset on aina huomioitava ja lisäksi henkilöstönäkökulmasta moni työntekijä mieltää itsensä ennemminkin taiteilijaksi kuin insinööriksi ja että tuottavuudessa työntekijöillä (tuottavimman ja vähiten tuottavan välillä) voi olla kymmen- tai kaksikymmenkertainen ero toisiinsa verrattuna.

Yhtä kaikki asiantuntijuus on lisääntynyt koko ajan ja se tuo mukanaan omat haasteensa: erikoistietoja ja -taitoja vaaditaan enenevissä määrin ja esimiehen johdettavana on usein eri erikoisosaamisalojen asiantuntijoita ja ryhmän tuloksellisuus (tehokkuus, tuottavuus ja taloudellisuus) kumpuaa yksinomaan siitä, millainen sosiaalinen harmonia ryhmässä vallitsee; yksilön tuloksen sijasta olennaista on koko ryhmän tulos. Siksi esimerkiksi liian aggressiiviset henkilöt heikentävät tulosta kuin myös niin kutsuttu kuollut painotekijä, eli työntekijät, jotka eivät kannu vastuuta oman työpanoksensa suorittamisesta. (Heiskanen, 2011, s. 253 - 254.)

Monissa asiantuntijatehtävissä on erittäin monimutkaisia piirteitä ja ne edellyttävät onnistuakseen korostuneesti henkisiä ponnisteluja. Tämä vaatii työyhteisöltä ja johtamiselta omat ominaisuutensa. (Järvinen, 2004, s. 31.)

ICT-alan henkilöstöjohtamisesta on rajoitetusti tutkimustuloksia käytettävissä. Esimerkiksi Holm et al. (2000) ovat tutkineet aiheesta globaalisti julkaistuja artikkeleja ja vain nelisen prosenttia koski it-alan johtamista. Aihetta ei ole väheksytty mutta se on enemmänkin tullut esille vain sisältyneenä it-teknologian muihin asiakokonaisuuksiin eikä sitä ole pidetty niin kriittisenä tutkimusaihealueena.

Asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeää suojella kaikkea henkistä toimintaa, koska henkinen toiminta on tärkeää asiantuntijatyössä. Asiantuntijatyöyhteisössä on olennaista kiinnittää kaikenlaisiin häiriökäyttäytymisiin varhaisessa vaiheessa huomiota, sillä ne aiheuttavat huolestuneisuutta, mikä johtaa ahdistuneisuuteen, joka taas vahingoittaa kaikkea henkistä toimintaa. Ahdistuneisuus vaikuttaa tilannekohtaisiin ratkaisuihin, jotka ovat tyypillisiä reaaliaikakriittisissä asiantuntijapalveluissa. Ahdistuneisuus vaikuttaa haitallisesti myös innovaatiokykyyn. Negatiivinen ilmapiiri vie irrationaalisesti huomiota ja estää rationaalisen asioiden tekemisen ja ajattelemisen. (Heiskanen, 2011, s. 166.)

Työntekijät eivät yleisesti ottaen ole pidemmän päälle itseohjautuvia ja myös siksi esimiehiä tarvitaan. ICT-alalla henkilöt kuitenkin ovat aika itsenäisesti työskenteleviä jo työnsä luonteen vuoksi. Tieto-organisaatioissa johdettavilla voi olla esimiehiin nähden niin sanottu tietoylivalta, mikä on luonnollista, mutta aiheuttaa herkästi sen, että esimiehien sijasta käytännössä alaiset tekevät työpäivän kuluessa monia tulokseen vaikuttavia päätöksiä. Kun päätöksenteko on sovitussa raameissa, ei aiheudu hankaluuksia mutta toisinaan toimintaratjat ylittyvät syystä tai toisesta ja se on omiaan

aiheuttamaan ilmiön, jossa valta siirtyy epämuodolliselle taholle. Tilanne pahenee, kun esimiesten aika menee erilaisiin, hierarkian vaatimiin kokouksiin ja palavereihin ja aikaa kohdata alaiset arjen yhteyksissä jäävät liian vähälle. Tästä seuraa herkästi riski, että usein esimiesten huomio ja tekemisen kohde voivat kohdistua todellisuudessa eri asioihin kuin mitä oikeasti on meneillään. (Heiskanen, 2011, s. 254.)

Asiantuntijat tarvitsevat vähintään saman verran johtamista kuin muutkin, sillä he tarvitsevat työolosuhteista huolehtijan, että he itse voivat keskittyä keskittymistä vaativiin asiantuntijatehtäviinsä ja hyödyntää arvokasta osaamisensa omassa substanssitehtävässään. (Järvinen, 2011, s. 101.) Heiskanen (2011) korostaa, että moderni tietoyhteiskunta itseohjautuvine osaajineen ei vähennä esimiestyön tarvetta vaan pikemminkin päinvastoin.

Holm et al. (2002) ovat todenneet tutkimuksessaan, että ICT-alan yksi ongelma on ammattitaitoisen henkilöstön vaikea saatavuus sekä henkilöstön heikko motivoituneisuus ja sitoutuneisuus työhön ja organisaatioon. Ne kaikki aiheuttavat olemassa olevan henkilöstön kuormittavuutta ja tyytymättömyyttä niistä seuraavan henkilöstövajauksen vuoksi. Moore (2000) tuo tutkimustuloksenaan esille, että vaikka eri toimialoilla voi työuupumusta esiintyä, niin juuri tietotekniikan ammattilaisilla on suuri riski kokea uupumusta työssään. Työuupumusta vakavampaa, eli loppuun palamista, esiintyy useimmiten palveluammateissa, mutta se on tyypillistä myös teknologia-alalla (Beas & Salanova, 2006; Llorens et al., 2006). Jiang et al. (2001) ovat todenneet, että noin kolmannes IT-alan työntekijöistä kokee burnoutin. Mooren (2000) tutkimusten mukaan syynä ovat jatkuva teknologian kehittyminen, kasvavat asiakasvaatimukset ja tehokkuuden tavoittelu.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on jokaisella alalla olennaista. IT-alalla tyypillistä ovat pitkät työajat, iltatyöt, työajan jälkeiset tapaamiset ja kokoukset sekä nopeat ja odottamattomat työpaikalle lähtemiset. Kaiken lisäksi IT-alan teknologian nopea kehitys ja uusien taitojen omaksumispaineet luovat omat haasteensa. (Armstrong et al., 2007.) Mikä merkillepantavaa, niin työlle aiheutuu selvästi vähemmän ongelmia perhe-elämästä kuin perhe-elämään työstä. Työhön oli vaikutusta vain seitsemisen prosenttia kun taas kotiin vaikutusta oli yli 40 prosentilla. (Kinnunen & Mauno, 1998.)

## 4. Kvalitatiivinen tutkimus

Tieteellisen tutkimuksen toteutus tapahtuu aina jonkun valitun menetelmän avulla. Keskeisimpiä asioita tutkimusprosessin alkuvaiheessa on valita tutkimukseen soveltuva strategia ja menetelmätapa. (Menetelmäpolkuja, Koppa, 2013.)

Kun tutkimusta varten aloitetaan käytettävän menetelmän ja muiden seikkojen tarkasteleminen, käynnistyy tutkimussuunnittelu. Se sisältää valmistelun, miten tutkimus etenee, mitä aineistoja ja menetelmiä tutkimuksessa käytetään ja mitä sovellettavia teoreettisia lähestymistapoja valitaan. Tutkimusaiheeseen perehdyttäessä saadaan käsitys tutkimusaiheesta ja tutkimuskysymykset hahmotellaan kiinnostavista aiheista. Suunnittelun tuloksena syntyy kirjallinen tutkimussuunnitelma, joka on tutkimuksen kokonaisuuden tiivistetty kuvaus, joka voi täsmentyä ja elää tutkimuksen tekemisen kuluessa. Joissakin tutkimuksissa tutkimussuunnitelma on todennäköisimmin hyvin keskeinen ja formaali dokumentti, jos tutkimukselle haetaan tai on sovittu rahoitus, mutta tutkimussuunnitelma toimii joka tapauksessa tutkijalle sekä tutkimusta ohjaavana työkaluna että dokumenttina, jolla tutkimusta voidaan esitellä. (Menetelmäpolkuja, Koppa, 2013.)

Laadullisissa menetelmissä tarkastellaan näkökulmia, jotka liittyvät esimerkiksi kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan tai kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen. (Menetelmäpolkuja, Koppa, 2013.)

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää kvalitatiivisen aineiston, kuten haastattelujen, dokumenttien, osallistuvan havainnoinnin ja tutkijan vaikutelmien ja reaktioiden käyttämistä ymmärtämään sosiaalisia ilmiöitä. Aineisto voi olla julkaistua tai julkaisematonta tai mitä tutkija on koonnut henkilöiltä tai organisaatiolta suoraan. Julkaisematon ja suoraan koottu aineisto on primääristä aineistoa. Sekundääristä aineistoa on kaikki se, mikä on aiemmin julkaistu. (Myers, 1997, s. 241.)

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on tarkkailijan roolissa havainnoinnin aikana tarkoituksenaan päästä tietämään tutkimuksen kohteen avaintekijät. Osallistuvaa havainnointia on kahta tyyppiä: näkymätöntä ja näkyvää, joskin usein tutkija käyttää molempia rooleja yhtäaikaisesti. (Pearson, 2013.)

Tutkimusraportin kirjoittamiseen Yin (1994, s. 138) kategorisoi kuusi erityyppistä tapaustutkimusraporttia, joita voidaan käyttää erilaisiin tapaustutkimuksiin. Yksi tyyppi on *lineaarinen analyysi*, joka on tyypillinen tieteellisen tutkimuksen raporttirakenne ja tehdään niin sanotulla IMRAD-tyylillä (The introduction, methods, results, and discussion). Toinen tyyppi on *vertaileva*, jossa samoja asioita tarkastellaan eri näkökulmista useita kertoja. Kolmantena tyyppinä Yin kirjaa *kronologisen* tavan, jota käytetään ilmaisemaan todisteet kronologisessa järjestyksessä, rakentaen asteittain kuvailevaa ja analyttistä kokonaisuutta. Neljäs tyyppi on *teoriarakenteinen*. Siinä jokainen uusi raportin kappale esittelee uuden osan teoriasta. Toiseksi viimeisenä Yin esittelee *jännityksellisen* tyylin, jossa tulokset tai johtopäätös esitellään heti alussa ja loppuosassa raporttia kehitetään selitys. *Järjestelemätön* raportointityyppi on raportti, jossa tapaustutkimus koostuu useista pienistä kappaleista tai tutkimuksista. Raportin lopussa on tätä tyyliä käyttäessä kuitenkin tärkeää vetää kaikki yhteen.

Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyödyllisesti tänä päivänä ICT-alan tutkimuksiin lisääntyvässä määrin, sillä huomio oli 1997-luvulla IT-alalla siirtymässä teknologisista kysymyksistä johtamis- ja organisaatiollisiin kysymyksiin. (Myers, 1997, s. 241.) Tulkitseva tutkimusote voi auttaa ICT-alan tutkimuksissa ymmärtämään ihmisajattelua ja -toimintoja sosiaalisessa ja organisaatiollisessa kontekstissa (Klein & Myers, 1999, s. 67).

#### 4.1 Tulkitseva tutkimus

Klein ja Myers (1999, s. 69, 73, 74) toteaa, että ICT-alan tapaustutkimus voi olla positivistinen, tulkitseva tai kriittinen. Se voi olla *positivistinen*, jos on esimerkiksi olemassa muodollisia ehdotuksia, kvantitatiivisia muuttujien mittareita ja hypoteesien testausta. Tutkimuksen lähestymistapa voi olla *kriittinen*, mikäli päätehtävä nähdään yhtenä osana sosiaalista kritiikkiä, jolloin nykytilan rajoittavat ja vieraannuttavat olosuhteet tuodaan esille. Jos oletetaan, että tietoisuutemme todellisuudesta koostuu vain sosiaalisista rakenteista, kuten kielestä, tietoisuudesta, dokumenteista tai muista artefakteista, silloin puhutaan *tulkitsevasta* tutkimuksesta. Se ei etukäteen määrittele riippuvia tai riippumattomia muuttujia, vaan keskittyy ihmismielen monimutkaisuuteen tilanteiden syntyessä; se yrittää ymmärtää ilmiöitä ihmisten osoittamien tarkoitusten kautta. Tulkitseva tutkimus katsoo, että organisaatiot eivät pysy muuttumattomina ja että ihmisten, organisaatioiden ja teknologioiden välisiä suhteita ei ole vahvistettu vaan ne muuttuvat jatkuvasti. Käsityksen mukaan tulkitseva tutkimus ehdottaa, että tosiasiat tuotetaan osana sosiaalista vuorovaikutusta tutkijan ja osallistujien kanssa, toisin sanoen osallistujat ja tutkija ovat tulkitsijoita ja analyysoijia.

Walsham (2006, s. 321 - 322) kommentoi, että ulkopuolisena tai mukanaolevana tutkijana on kummassakin puolensa. Mukanaoleva tutkija saa yleensä syvällisen pääsyn ihmisiin, aiheisiin ja tietoihin. Se taas mahdollistaa havainnoinnin tai osallistumisen käytännössä toisin kuin esimerkiksi vain haastatteleamalla toteutetussa tutkimuksessa. Myös tutkimuskohteen jäsenet näkevät tutkijan tavoitteena dokumentoida kiinteästi osana kenttää eikä vain viedä aineisto mukanaan ja peilata sitä yksinomaan kirjallisuuteen. Tutkimus on käytännönläheinen. Haittapuolina mainitaan korkeammat kustannukset, koska tutkimus toteutettuna osallistuvana vie aikaa. Toinen haittapuoli voi olla se, että tutkimuskohteen jäsenet voivat olla vähemmän avoimia ja rehellisiä, jos tutkijan oletetaan olevan subjektiivinen. Myös tutkijan objektiivisuus voi kärsiä, jos tutkija sosialisoituu liikaa kohdehenkilöstön näkemyksiin ja näin menettää tuoreen näkökulman tilanteesta.

Tiedonkeruutavoista haastattelu on tyypillisin tulkitsevan tutkimuksen alalla. Haastatteluissa on hyvä huomioida haastateltavien yleensä kiireinen aikataulu ja myös luottamuksellisuus. (Walsham, 2006, s. 323.)

Walsham (2006, s. 323) vertailee haastattelun tallentamisen hyötyjä ja haittoja. Hyötyinä mainitaan esimerkiksi mahdollisuus tarvittaessa palata haastatteluun jälkepäin sekä se, että haastattelija voi keskittyä vain haastateltavaan eikä tarvitse tehdä samaan aikaan muistiinpanoja. Haittapuolina tallentamisen jälkityöt vievät aikaa ja tallentaminen aiheuttaa myös kustannuksia. Olennaisin haitta on, että tallentaminen voi vaikuttaa haastateltavan avoimuuteen tai totuudenmukaisuuteen. Tallenne ei ilmaise haastateltavan ilmeitä ja eleitä, jotka voivat olla merkityksellisiä haastattelijalle. Haastattelua tulisi täydentää muilla tiedonkeruutavoilla. Esimerkiksi medialähteitä tai muita julkaisuja kohdeorganisaatiosta tai sisäisistä materiaaleista strategiat, suunnitelmat ja arviot ovat hyödyllisiä, samoin tiedot sähköposteista, verkkosivuilta tai

keskustelutiloista voivat olla arvokkaita. Lisäksi suora havainnointi tai osallistuva havainnointi ovat tiedonlähteitä.

Tutkimusteoriaa voi käyttää väljemmin tai tiukemmin, mutta tutkija valitsee oman tutkimuksensa näkökulmasta mielestään sopivimman ja olennaisinta on, että tutkimusraportissa tuodaan esille perusteet, että juuri valittu teoria tukee tutkimusta. (Walsham, 2006, s. 324 - 325.)

Aineiston analyysistä Walsham (2006, s. 325) kertoo itse olevansa taipuvainen käyttämään löyempää lähestymistapaa kirjoittamalla vaikutelmia tutkimuksen aikana, esimerkiksi jokaisen haastattelun jälkeen ja jalostamalla asteittaisesti aina jonkun ryhmäkokonaisuuden läpikäynnin jälkeen teemoja ja tarkasteltavia seikkoja miettien jo, mitä ne kertovat tutkimusongelmasta. Sitä voidaan pitää myös subjektiivisena ja jopa suunnittelemattoman kaltaisena, mutta Walshamin mielestä paras työkalu tutkijalle analysoinnissa on hänen oma mielensä täydennettynä toisten näkemyksillä.

Tutkimuksen pätevyuden osoittamisessa ICT-alan tutkimuksissa ovat tärkeimpiä Golden-Biddle ja Locken vuonna 1993 määrittelemät aitous, uskottavuus ja kriittisyys. Aitous liittyy siihen, että tutkimuksen teksti osoittaa tutkijan/tutkijoiden olleen aidosti mukana tutkimuskentällä, uskottavuus keskittyy siihen, miten hyvin teksti yhdistyy lukijan henkilökohtaisiin ja ammatillisiin kokemuksiin, ja kriittisyys sitä, miten teksti luottaa lukijoita harkitsemaan omia itsestään selvinä pitämiään ajatuksia ja uskomuksia. (Walsham, 2006, s. 326.)

Akateemista tekstiä kirjoittaessa on tärkeää miettiä kontribuution muodostamisesta, kenelle tai mille kohderyhmälle teksti on suunnattu. Toiseksi on hyvä suunnitella, mihin kirjallisuuteen tekstin tarkoittaa ja kolmanneksi mitä uutta kohderyhmälle ja kirjallisuuteen työ tarjoaa sekä neljänneksi, kuinka toiset tulevat työtä käyttämään (esimerkiksi viittaukset). (Walsham, 2006, s. 326.)

Walsham (2006, s. 327, 329) korostaa eettisenä seikkana luottamuksellisuutta ja anonyymiyttä. Aina on mahdollista, että nimettömänä esitetyt, tutkimuksen aineistoina käytetyt henkilöiden kommentit ja muu tieto osataan jälkepäin yhdistää yksittäisiin henkilöihin tai, jos tutkimusorganisaatio on käsitelty nimettömänä, pystytään päättämään, mistä organisaatiosta on ollut kyse. Kuitenkin kirjoitetussa tekstissä samoin kuin tutkimuksen esittelyssä, on toisinaan tarpeellista jättää luottamuksellisuuden ja anonyymiyden vuoksi mainitsematta tarkemmin, mistä organisaatiosta oli kyse tai ainakin, kenen toteamus mikäkin oli. Samoin ei-toivottujen asioiden toteaminen tutkimuksen yhteydessä tuovat omat haasteensa tutkimuksen tekijälle tai tekijöille: joskus ikävämpiä tuloksia tai seikkoja ei haluta kuulla, jolloin voi miettiä asian ilmaisua neutraalimmin. Se voi tuoda mukanaan haasteita siitä, että asiat jäävät kehittymättä tai voivat kehittyä vain vähän, mikäli asioiden ilmaisua jollain tietyllä tapaa pitää välttää.

Klein ja Myers (1999, s. 78, 79) tuovat esille tulkitsevan tutkimuksen seitsemän periaatetta. Niitä voi käyttää yksitellen eli kaikkia ei ole välttämätöntä käyttää. Kokonaisuuden kannalta kaikkien käyttäminen antaa isomman loppusumman kuin käytettyjen yksittäisten periaatteiden summa on. Periaatteet koostuvat lähtökohtaisesti hermeneuttisen kehän pohjalle; sen lisäksi periaatteiden sarja sisältää kontekstualisoinnin periaatteen, tutkijan ja aiheen välisen vuorovaikutuksen periaatteen, abstraktiivisuuden ja yleistyksen periaatteen, vuoropuhelullisen perustelun periaatteen, monien tulkintojen periaatteen sekä epäilemisen periaatteen.

*Hermeneuttisen kehän periaate* ehdottaa, että kaikki ihmisymmärrys saavutetaan toistamalla toisistaan riippuvaiset osat ja kokonaisuus, jonka ne muodostavat. *Kontekstualisoinnin periaate* vaatii tutkimusasettelun kriittistä sosiaalisen ja historiallisen taustan peilaamista siten, että aiottu kohderyhmä voi nähdä, miten tutkittavana oleva nykytilanne on syntynyt tai syntyi. *Tutkijan ja aiheen välisen vuorovaikutuksen periaate* vaatii puolestaan kriittistä peilaamista sen suhteen, kuinka tutkimusaineisto sosiaalisesti rakennettiin tutkijan ja osallistujien vuorovaikutuksen kautta. *Abstraktoinnin ja yleistyksen periaate* taas vaatii tutkimusaineiston perusteella esiin tulleiden yksilöä koskevien yksityiskohtien peilaamista periaatteiden yksi ja kaksi soveltamisen kautta teoreettisiin ja yleiskonsepteihin, jotka kuvaavat ihmisymmärryksen ja sosiaalisen toiminnan luonnetta. *Vuoropuhelullisen perustelun periaate* vaatii hienotunteisuutta teoreettisten ennakkokäsitysten ja todellisten löydösten välillä oleviin mahdollisiin ristiriitaisuuksiin myöhemmissä tarkastussykleissä. *Useiden tulkintojen periaate* vaatii herkkyyttä ja hienotunteisuutta mahdollisissa osallistujien keskuudessa olevissa tulkintaeroissa, joita tyypillisesti ilmaistaan samaan tapaan kuin useiden silminnäkijöiden kertomukset, vaikka kaikki kertoisivat, kuten he näkivät jonkin asian saman tapahtumasarjan useissa kertomuksissa tutkimuksen aikana. *Epäilemisen periaate*, vaatii herkkyyttä/hienotunteisuutta mahdollisia "harhoja" ja "vääristymiä" kohtaan, joita osallistujilta kootuissa kertomuksissa voi olla. (Klein & Myers, 1999, s. 78.)

## 4.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus lähestymistapana on yleisesti käytössä silloin, kun halutaan tutkia jotain yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiötä, jonka voi tulkita jollain tavalla omaksi kokonaisuudekseen. Tapaukset valitaan esimerkiksi erityisyyden, ainutlaatuisuuden tai teoreettisen mielenkiintoisuuden vuoksi (Patton, 1990, s. 184 - 185). Tapaustutkimuksella on tarkoitus saada valitusta kohteesta eli tapauksesta yksityiskohtaista tietoa eikä sillä varsinaisesti pyritä yleistettävyyteen siinä määrin kuin joillakin muilla tutkimusmenetelmillä, mutta sillä haetaan tapaukseen liittyvää tietoa sillä tavoin, että tuloksilla voidaan osoittaa olevan jonkinlaista yleistettävyyttä. (Menetelmäpolkuja, Koppa, 2013.) Myös Stake (1995, s. 7 - 8) toteaa, että tapaustutkimuksessa on mahdollista tuottaa teoreettisia yleistyksiä, mutta päätarkoitus on kuitenkin tuottaa yksityiskohtaista ja täsmäntävää tietoa tutkitusta aiheesta tapausten avulla.

Yin (1981, s. 59) toteaa, ettei tapaustutkimus velvoita menetelmänä käyttämään jotain tiettyä tiedonkeruumenetelmää. CSU:n (2013) esittämän mukaisesti tapaustutkimuksessa voidaan käyttää tiedonkeruumenetelmänä esimerkiksi osallistujien havaintoja, suoria havaintoja, haastatteluja, testejä ja dokumentteja.

Staken (1995, s. 3 - 4) määritelmän mukaan tapaustutkimukset voi jakaa kolmeen tyyppiin tapauksen luonteen, lukumäärän, tavoitteiden ja tutkimukseen liittyvien perusoletuksien mukaan. Kun tutkimuksessa on erityinen kiinnostus tiettyyn, ainutlaatuiseseen tapaukseen ja kun halutaan ymmärtää kyseistä tapausta hyvin kaikkine yksityiskohtineen, on kyseessä *itsessään arvokas tapaustutkimus*. Kun tapaustutkimuksen avulla on tarkoitus ymmärtää jotain muuta kuin vain kyseistä tapausta, on kyseessä *välineellinen tapaustutkimus*. Tapaus itsessään ei ole kiinnostuksen kohde vaan tapausta tutkitaan yleisten teemojen tai teoreettisten kehittelyjen vuoksi. Kolmas tyyppi on *kollektiivinen tapaustutkimus*, joka muodostuu useista tapauksista ja jossa yksittäisten tapausten välinen koordinaatio tai rinnasteisuus on oleellista. Kollektiivinen tapaustutkimus on välineellisen tapaustutkimuksen

laajentamista, jolla on tarkoitus päästä parempaan ymmärtämiseen tai teorian rakentamiseen.

Tutkimusasetelmia voidaan luokitella tavoitteiden, tapausten lukumäärän, tutkittavan ajanjakson tai tutkimuskysymysten luonteen mukaisesti. Jensen ja Rodgers (2001, s. 237 - 239) esittelevät jaottelun *poikkileikkaus-tutkimuksiin* (yksityiskohtaisia, tiettyyn, rajalliseen ajan hetkeen sijoittuvia tarkasteluita), *pitkittäisiin tapaustutkimuksiin* (tarkastelevat ilmiön kehittymistä tai muuttumista pidemmän ajan kuluessa), *ennen - jälkeen -tutkimuksiin* (tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä kahtena eri ajankohtana, jota erottaa jokin kriittinen tapahtuma, kriittisen tapahtuman oletetaan vaikuttavan tapaukseen), *tilkkutäkki-tutkimuksiin* (useita tapaustutkimuksia samasta tutkimuskohteesta käyttäen poikkileikkaus-, pitkittäis- ja ennen - jälkeen -asetelmia, tavoitteena saada tapauksesta mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys) sekä *vertaileviin tutkimuksiin* (useita tapauksia tarkastellaan vertaillen niitä jollakin systemaattisella tavalla).

Shank (2002, s. 77) jakaa aineiston analyysin tavoitteet karkealla kahtiajaolla, jossa ensinnäkin laaja aineisto yleensä järjestellään jollakin perusteella yhtenäiseksi kokonaisuudeksi (esimerkiksi luokittelemalla, tyypittelemällä tai teemoittelemalla) ja toiseksi aineistoa ja analyysin tuloksia pitää aina tulkita jotenkin: aineistosta tehdyille havainnoille annetaan jokin merkitys, niille tarjotaan selityksiä ja ymmärrystä, niiden välille rakennetaan yhteyksiä ja vedetään johtopäätöksiä.

Stake (1995, s. 74) taas määrittelee tulkinnan kahdella eri tavalla: suoraksi ja koodatuksi. Ensin mainitussa tutkija käsittelee aineistoa koodaamatta sitä, jolloin analyysitapa on intuitiivisempi ja vaatii yleensä tutkijalta kokonaisnäkemystä, lukeneisuutta ja tutkimuskokemusta. Ideana on, ettei tutkija luokittele aineistoa muuttujittain, luokittain tai muulla tavoin, vaan tekee analyysinsä ja raportoi tutkimustuloksensa suoraan esimerkiksi kertomukseksi.

Triangulaatio on erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä (KvaliMOTV, 2013). Triangulaatiota voidaan toisella nimellä kutsua myös monistrategiseksi tutkimusotteeksi. (Kananen, 2011, s. 125.) Sitä voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen arvioinnin mittarina (Shank, 2002, s. 134) ja se on keino osoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä, luotettavuutta ja pätevyyttä. (Colorado State University, 2013).

*Aineistotriangulaatio* tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa käytetään useita eri lähdeaineistoja tai eri tahoja, joilta tietoa on saatu. Esimerkkeinä eri lähdeaineistoista voidaan mainita haastattelut ja tilastot, ja tiedonsaantitahoista lääkärit, potilaat ja omaiset. *Tutkijatriangulaatiossa* useampi tutkija tutkii samaa tutkimuksen kohdetta ollen mukana joko kokonaan tai osittain. *Teoriatriangulaatiossa* käytetään useita teoreettisia menetelmiä saman tutkimusaineiston tulkitsemisessä. *Menetelmätriangulaatiossa* tutkimusaineiston hankinta on toteutettu useammalla tiedonhankintamenetelmällä. Lisäksi voidaan puhua myös *analyysitriangulaatiosta*, jossa tutkimusaineiston analyysissä on käytetty useampia analyysitapoja. Jos tutkimuksessa käytetään yhtäaikaaisesti useampia edellä lueteltuja triangulaatiotyyppisiä, kyse on *monitriangulaatiosta*. (KvaliMOTV, 2013.)

Tutkimustuloksien tulee olla päteviä ja luotettavia. Tutkimuksen toteutuksen tulee olla edennyt, kuten tutkija kertoo sen menneen ja lukijat voivat todeta sen lukemastaan. Perustapa on koota dokumentisto ja aineisto kootusta materiaalista (esimerkiksi tallenteet, dokumentoidut aineistot, muistiinpanot, sekundääriset aineistot). (Christie et



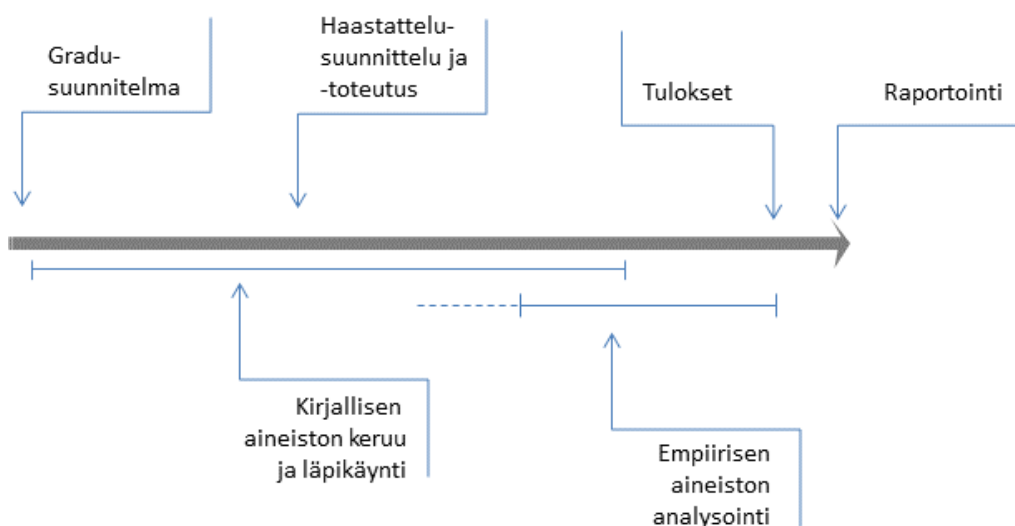
al., 2000, s. 17.) Tutkimus saadaan päteväksi kirjallisuuskatsauksen avulla, erilaisten todisteaineistojen kautta ja käyttämällä ulkopuolista havainnoijaa tutkimusraportin kirjoittamisprosessin aikana. Myös erilaiset triangulaatiomenetelmät vahvistavat pätevyyttä. Luontaista subjektiivisuutta tapaustutkimuksessa voidaan alentaa huolellisella haastateltavien valinnalla, strukturoidulla haastatteluprosessilla ja tiedon tallennuksella, litteroinnilla ja tulkinnalla. Siten todisteketju on luotu tutkimuskysymysten alusta läpi tiedonkeräämisen aina lopputuloksiin saakka. (Christie et al., 2000, s. 16 - 17.) Tutkimus tulee olla myös toistettavissa jonkun toisen tutkijan toimesta samoilla tuloksilla; tämä kertoo tutkimuksen luotettavuudesta. (Christie et al., 2000, s. 18.)

## 5. Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kohteena oli ICT-alan organisaation, Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIKin, henkilöstön työolosuhteet. Tutkimuksen kohteena ollut organisaatio oli sisäasiainministeriön hallinnonalalla toimiva inhouse outsourcing -periaatteella ICT-alan palveluja tuottava ja virastona toimiva palvelukeskus. Tutkimuksessa haluttiin muodostaa viitekehys sille, mistä muodostui toimivan työyhteisön kokonaisuus.

Tutkimuksessa oli tarkoituksena täsmätarkastella työolosuhteista tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen sekä työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja.

Tutkimuskysymykseksi määriteltiin, miten kohteena olevassa ict-organisaatiossa ilmenivät erityisesti häiriöpainot mutta myös niin sanotut kuolleet painot (vrt. Heiskanen, 2011) ja miten niihin liittyviä tilanteita hoidettiin.

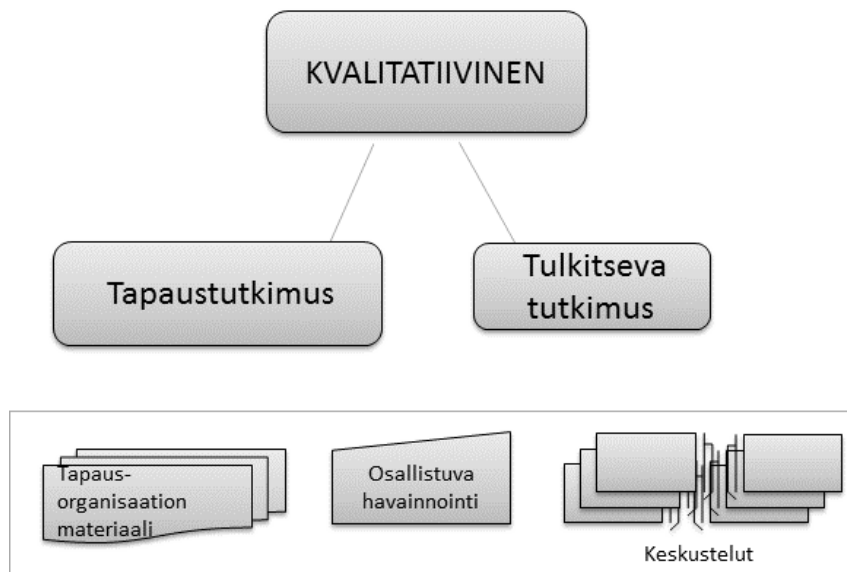


**Kuva 6.** Tutkimusprosessin kulku.

Konkreettisesti tutkimusta koskevien ensimmäisten toimien (Kuva 6) joukossa laadittiin tutkimussuunnitelma, jossa olennaisimpana, mitä aineistoja ja menetelmiä tutkimuksessa oli tarkoitus käyttää ja mitä sovellettavia teoreettisia lähestymistapoja valittiin. Tutkimusaiheeseen perehdyttäessä saatiin käsitys tutkimusaiheesta ja tutkimuskysymykset hahmoteltiin tutkimuksen kannalta kiinnostavista ja henkilöstölle merkittävistä aiheista. Suunnittelun tuotoksena syntyi kirjallinen tutkimussuunnitelma, joka täsmentyi ja muuttui joiltakin osin tutkimuksen tekemisen aikana.

Tutkimukseen valittiin soveltuvana menetelmänä laadullinen tutkimus ja menetelmänä käytettiin pääasiassa tapaustutkimusta. Laadullinen tutkimusnäkökulma soveltui tähän tutkimukseen, koska laadullisella menetelmällä tarkastellaan näkökulmia, jotka esimerkiksi liittyvät kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan. Laadullinen tutkimus soveltui tämän tutkimuksen kuvaamiseen myös sen vuoksi, että haluttiin tutkia työyhteisön tavallisuudesta poikkeavia tilanteita luonnollisina ja aitoina tilanteita, eikä niitä ole mahdollista järjestää kokeina (vrt. Metsämuuronen, 2006). Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus oli hyödyllinen tässä ICT-alan tutkimuksessa, jossa huomio oli

teknologisen aihepiirin sijasta johtamis- ja organisatorisissa kysymyksissä (vrt. Myers, 1997). Tutkittavina yksittäisinä tapauksina oli erilaisia työyhteisön vuorovaikutustilanteita, joita käsiteltiin tapaustutkimuksen sekä lisäksi tulkitsevan tutkimuksen kautta.



**Kuva 7.** Tutkimuksessa käytetyt tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät.

Tutkimuksessa käytettiin laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä, kuten dokumentteja, osallistuvaa havainnointia sekä tutkijan vaikutelmien ja reaktioiden käyttämistä (Kuva 7). Aineisto oli julkaistua ja julkaisematonta, ja tutkimuksen aikana henkilöiltä sekä tapausorganisaatiolta suoraan koottua. Primääristä aineistoa oli julkaisematon ja suoraan koottu aineisto. Sekundääristä aineistoa oli kaikki se, mikä oli aiemmin julkaistu (vrt. Myers, 1997), esimerkiksi kohdeorganisaation toimintakertomus.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimi tarkkailijan roolissa tutkimukseen kuuluvan havainnoinnin aikana tarkoituksenaan päästä tietämään tutkimuksen kohteen avaintekijät. Tässä tutkimuksessa osallistuva havainnointi oli sekä näkymätöntä että näkyvää (vrt. Pearson, 2013).

Tämän tutkimuksen raportti kirjoitettiin kahden tapaustutkimuksen raportointitavan yhdistelmällä. Kirjoittamisessa käytettiin lineaarista analyysiä aloittaen johdannolla ja tutkimusmenetelmien esittelyllä päättäen tuloksiin ja pohdintaan. Lisäksi perustyylinä käytettiin kronologista tapaa esittäen tutkimuksen kannalta olennaiset asiat kronologisessa järjestyksessä (vrt. Yin, 1994). Tutkimuksen dokumentoinnissa kontribuution muodostamiseksi kiinnitettiin huomiota kohderyhmän valintaan (vrt. Walsham, 2006): tutkimus kohdennettiin erityisesti kohdeorganisaatiolle ja sen henkilöstölle sekä sen johdolle. Työ tarkoitettiin tarjoamaan näkökulmia ja suosituksia huomion kiinnittämiseksi tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen paljon vaikuttavien häiriöpainojen ja kuolleiden painojen aiheuttamien tilanteiden hoitamiseen.

Kirjoittamisessa kiinnitettiin huomiota eettisten syiden vuoksi luottamuksellisuuteen ja anonyymiyteen. Toinen eettinen kysymys tässä tutkimuksessa oli ei-toivottujen asioiden toteaminen tutkimuksen yhteydessä. On mahdollista, että osa tutkimuksen tuloksista oli sellaisia, joita ehkä ei olisi haluttu kuulla tai todeta, mutta tämäntyyppisiä seikkoja koetettiin tuoda tässä tutkimuksessa esille neutraalisti, kuitenkin niin, että asioiden

toteamisen jälkeen oli mahdollisuus lähteä kehittämään toimintatapoja (vrt. Walsham, 2006).

Tässä tutkimuksessa käytettiin kaikkia tulkitsevan tutkimuksen seitsemästä periaatteesta, vaikka niitä olisi voinut käyttää myös yksitellen. Tavoitteena oli, että kokonaisuuden kannalta kaikkien käyttäminen antaa isomman loppusumman kuin käytettyjen yksittäisten periaatteiden summa olisi ollut. Periaatteiden käyttäminen koostui lähtökohtaisesti hermeneuttisen kehän pohjalle; sen lisäksi periaatteiden sarja sisälsi kontekstualisoinnin periaatteen, tutkijan ja aiheen välisen vuorovaikutuksen periaatteen, abstraktioinnin ja yleistyksen periaatteen, vuoropuhelullisen perustelun periaatteen, monien tulkintojen periaatteen sekä epäilemisen periaatteen. (vrt. Klein & Myers, 1999.)

Hermeneuttisen kehän periaate toteutettiin toistamalla kokonaisuuden muodostavat toisistaan riippuvaiset osat ja myös siten, että käytettiin kuutta muuta periaatetta ikään kuin kehänä. Kontekstualisoinnin periaate syntyi tutkimusasettelun kriittisestä sosiaalisen ja historiallisen taustan peilaamisesta siten, että kohdeorganisaation henkilöstön ja johdon oli mahdollista saada kuva siitä, miten tutkittavana olevat tilanteet olivat syntyneet.

Abstraktioinnin ja yleistyksen periaatteen mukaisesti tutkimuksessa tutkimusaineiston perusteella esiin tulleiden yksilöä koskevien yksityiskohtien tarkasteltiin periaatteiden yksi ja kaksi soveltamisen kautta teoriaan ja yleisiin käsityksiin, jotka kuvaavat ihmisymmärryksen ja sosiaalisen toiminnan luonnetta. Vuoropuhelullisen perustelun periaatteen mukaisesti tutkimuksessa oltiin hienotunteisia teoreettisten ennakkokäsitysten ja todellisten löydösten välillä oleviin mahdollisiin ristiriitaisuuksiin. Useiden tulkintojen periaate vaati tutkimukselta herkkyyttä ja hienotunteisuutta osallistujien mahdollisten tulkintaerojen suhteen. Epäilemisen periaate vaati tutkimukselta herkkyyttä ja hienotunteisuutta mahdollisia vääristymiä kohtaan, joita oli mahdollista olla osallistujilta kootuissa kertomuksissa.

Tulkitsevan tutkimuksen kannalta tässä tutkimuksessa tutkijan osallistuminen oli pääosin mukanaolevaa. Myös ulkopuolisena tutkijan osallistumisen voi nähdä, koska tutkija ei pääosin ollut tapauksissa suora osallinen vaikka olikin kohdeorganisaation jäsen. Mukanaolevana tutkimukseen saatiin syvällisempi pääsy ihmisiin, aiheisiin ja tietoihin. Se taas mahdollisti havainnoinnin käytännössä toisin kuin esimerkiksi vain haastatteleamalla toteutetussa tutkimuksessa olisi saatu. Todennäköisempää on, että tapausorganisaation henkilöstö kokee tutkimuksen osana jotain henkilöstön ”omaa” kuin että joku täysin ulkopuolinen olisi käynyt henkilöstöä vain haastattelemassa. Tutkimuskohteen jäsenet olivat tutkimuksen näkökulmasta vähintään riittävän avoimia ja rehellisiä. Tämä saattoi johtua myös siitä, että osallistuva havainnointi oli osittain tiedostamatonta. Tutkijan mahdolliseen objektiivisuuskysymykseen kiinnitettiin erityistä huomiota tutkimuksen aikana, jotta tutkija ei sosialisoitunut liikaa kohdehenkilöstön näkemyksiin ja näin olisi menettänyt tuoreen näkökulman tilanteesta. Tämä mahdollistui sillä, että tutkija joko kokonaan ulkoisti itsensä kaikista tapahtuneista tai tarkasteli niitä kolmantena persoonana. Tutkija pyrki myös esittämään tulokset siinä valossa, missä ne tapausorganisaation jäsenten esiintuomina näkyivät (vrt. Walsham, 2006).

Tulkitsevan tutkimuksen alalla tiedonkeruutavoista tyypillisimmän haastattelun sijasta tässä tutkimuksessa käytettiin osallistuvaa ja suoraa havainnointia. Lisäksi hyödynnettiin kohdeorganisaation materiaaleja, kuten henkilöstötilinpäätöstä ja strategiaa, sekä sähköposteja, henkilöiden lausumia ja keskusteluja.

Tässä tutkimuksessa tutkimusteoriaa käytettiin väljemmin eli tutkimuksessa kirjoitettiin vaikutelmia muistiin koko tutkimusprosessin aikana, aina esimerkiksi käytyjen keskustelujen yhteydessä tai niiden jälkeen, ja jalostettiin tietoja asteittaisesti aina jonkun ryhmäkokonaisuuden läpikäynnin jälkeen. Tämä koettiin tutkimuksessa tutkimuskysymysten kannalta parhaimpana työkaluna, koska sillä tavoin saatiin analysointiin myös toisten näkemyksiä (vrt. Walsham, 2006).

ICT-alan tutkimuksissa tutkimuksen pätevyyden osoittamisessa tärkeimpiä ovat aitous, uskottavuus ja kriittisyys. Tässä tutkimuksessa aitouteen kiinnitettiin huomiota siten, että lukijat voivat tuntea tutkijan olleen aidosti mukana tutkimuskohteessaan. Uskottavuutta tuotiin tutkimuksessa esille luomalla teksti yhdistymään lukijan omiin niin henkilökohtaisiin ja myös ammatillisiin kokemuksiin kohdeorganisaatiossa. Kun tutkimuksen teksti piti tavoitteenaan asettaa lukijat miettimään omia itsestään selvinä pitämiään ajatuksia ja uskomuksia, toteutettiin kriittisyyden ominaisuutta (vrt. Walsham, 2006).

Tapaustutkimusta sovellettiin lähestymistapana tässä tutkimuksessa, koska haluttiin tutkia kohdeorganisaatiota ja sen sisällä ilmiötä ja ilmiöitä, jotka voi tulkita omaksi kokonaisuudekseen. Tapausorganisaatio valittiin läheisyytensä vuoksi ja ilmiöt sen sisällä vaikuttavuutensa ja ajankohtaisuutensa vuoksi (vrt. Patton, 1990).

Tapaustutkimuksen näkökulmasta tässä tutkimuksessa käytettiin tiedonhankintamenetelminä osallistujan havaintoja, suoria havaintoja, dokumentteja (vrt. Yin, 1981) ja keskusteluja.

Tähän tutkimukseen päätettiin soveltaa tapaustutkimustyypeistä kollektiivista tapaustutkimustyyppiä (vrt. Stake 1995). Tutkimus muodostui useista tapauksista kohdeorganisaation sisällä. Tutkimusasetelmaksi tähän tutkimukseen valittiin poikkileikkausmallinen tutkimus (vrt. Jensen & Rodgers, 2001). Poikkileikkaus-tutkimuksessa toteutettiin yksityiskohtaisia, tiettyyn rajalliseen aikaan sijoitettavia tarkasteluita, joilla oli tarkoitus todellistaa ja nostaa esille olemassa oleva ilmiö.

Tulkinta oli tässä tutkimuksessa suoraa (vrt. Stake, 1995), eli aineistoa käsiteltiin koodaamatta sitä, jolloin analyysitavasta muodostui intuitiivisempi ja se vaati tutkittavan ilmiön käsittelystä kokonaisnäkemystä. Ideana oli, ettei tutkija luokitellut aineistoa esimerkiksi muuttujittain vaan teki analyysinsä ja raportoi tutkimustuloksensa suoraan.

Tapaustutkimuksen näkökulmasta tässä tutkimuksessa käytettiin useampaa triangulaatiomenetelmää. Sitä voitiin käyttää yhtenä tässä tutkimuksessa käytetyn laadullisen tutkimuksen arvioinnin mittarina (vrt. Shank, 2002) osoittamaan tutkimuksen yleistettävyyttä, luotettavuutta ja pätevyyttä (vrt. Colorado State University, 2013). Menetelminä oli käytössä aineistotriangulaatio eli tutkimuksessa käytettiin useita eri lähdeaineistoja ja eri tahoja. Esimerkkeinä eri lähdeaineistoista käytettiin erilaisia tilastoja, ja tiedonsaantitahoista kohdeorganisaation henkilöstöä ja ulkopuolisia asiantuntijoita teoria-aineiston lisäksi. Menetelmätriangulaatiota käyttäen tutkimusaineiston hankinta toteutettiin useammalla tiedonhankintamenetelmällä. Käytännössä tutkimuksessa sovellettiin siis monitriangulaatiota käyttämällä yhtäaikaaisesti useampaa triangulaatiotyyppiä (vrt. KvaliMOTV, 2013).

Tutkimustuloksien tuli olla myös tapaustutkimuksella toteutettuna päteviä ja luotettavia. Tutkimuksen toteutuksen tuli olla edennyt, kuten tutkija kertoi sen menneen ja lukijoiden oli voitava todeta se lukemastaan (vrt. Christie et al., 2000). Tutkimus saatiin

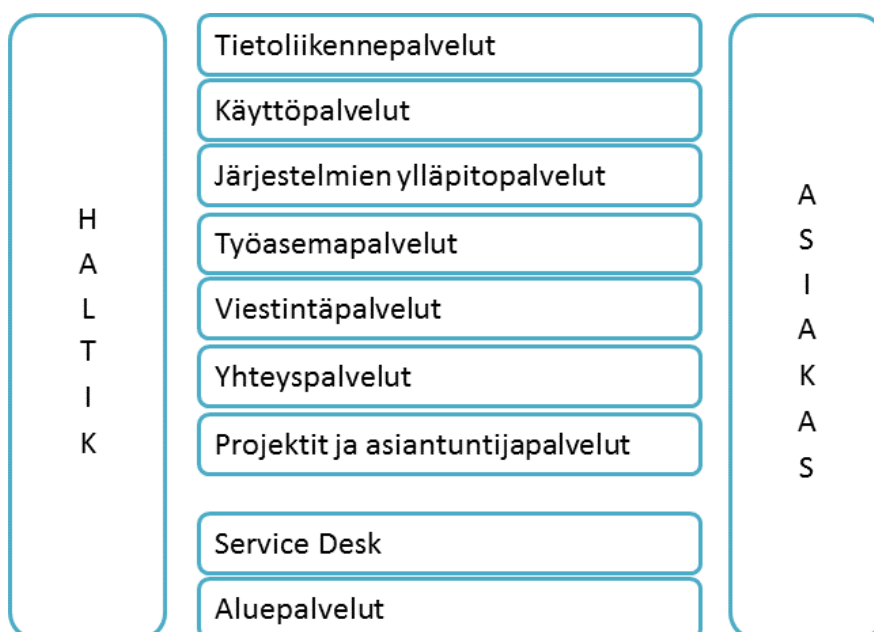
päteväksi kirjallisuuskatsauksen avulla ja erilaisten todisteaineistojen kautta. Myös erilaisten triangulaatiomenetelmien käyttäminen vahvisti pätevyyttä. Tutkimus olisi rajoitetusti toistettavissa jonkun toisen tutkijan toimesta samoilla tuloksilla, koska osa aineistosta on sisäistä materiaalia, joka ei ole saatavilla (vrt. Christie et al., 2000).

## 6. Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK

Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK aloitti toimintansa 1.3.2008 ja pohjautui organisaationa Poliisin tietohallintokeskukseen (PTHK). HALTIK muodostui PTHK:n henkilöstöstä ja organisaation henkilöstöön lisättiin virkasiirroin sisäasiainhallinnon eri virastojen ja laitosten tietoteknistä henkilöstöä. (HALTIK, yleisesittely. 2009.) HALTIK:n päätoimipaikka sijaitsi Rovaniemellä ja sijoituspaikka perustui sisäasiainministeriön 16.10.2001 antamaan sijoituspäätökseen silloisen PTHK:n sijoittamisesta. (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2008). HALTIK:n toimintaa oli vuoden 2012 yleisesittelyn mukaisesti useammalla eri paikkakunnalla Suomessa. Suurimmat paikkakunnat päätoimipaikka Rovaniemen lisäksi olivat Kajaani, Vantaa, Helsinki ja Turku. Hajautetun toiminnan perusteena oli asiakasläheisyys. (HALTIK, 2012a.)

Asiakkaina HALTIKilla olivat tutkimuksen tekovuonna 2012 toimintakertomusvuoden 2011 mukaan sisäasiainministeriö, poliisi, rajavartiolaitos, hätäkeskuslaitos, maahanmuuttovirasto, valtion vastaanottokeskukset Joutseno ja Oulu, valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet, valtiovarainministeriö, oikeusministeriö, ulkoasiainministeriö, tulli, väestörekisterikeskus, aluehallintovirastot (AVI), elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY) ja Suomen Erillisverkot Oy. (HALTIK, 2012b.)

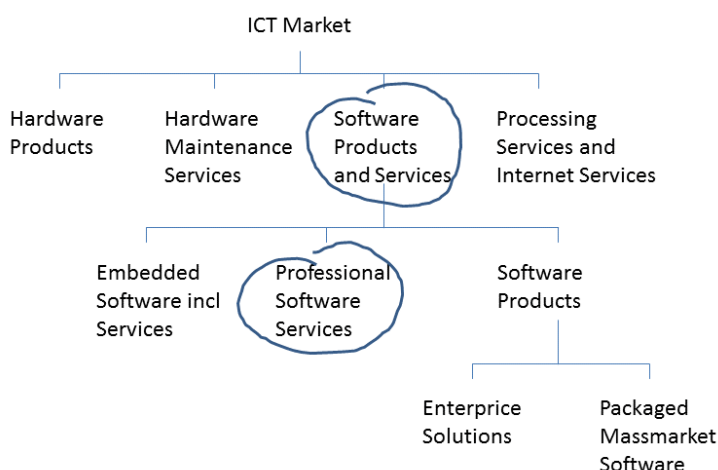
Palvelukohtaisesti tarkasteltuna HALTIK tuotti erilaisia tietoteknisiä palveluja asiakkailleen (Kuva 8). Palveluluettelon mukaisia palveluita HALTIKilla olivat vuonna 2012 tietoliikennepalvelut, käyttöpalvelut, järjestelmien ylläpitopalvelut, työasemapalvelut, viestintäpalvelut, yhteyspalvelut, projektit ja asiantuntijapalvelut, servicedesk ja aluepalvelut. (HALTIK, 2012a.)



**Kuva 8.** HALTIK:n palveluluettelo (HALTIK, 2012a).

HALTIK:n tehtävänä toimintakertomuksensa perusteella on tuottaa sisäisen turvallisuuden keskeiset tietojärjestelmät ja säädetyt tai määrätyt turvallisuusverkon palvelut sekä hankkia hallinnonalan yhteiset palvelut ja hallinnollisten palveluiden integraatiopalvelut ja tuottaa ICT-asiantuntijapalvelut. Strategiansa mukaisesti HALTIK:n tehtävänä on kehittää, hankkia, tuottaa, ja ylläpitää sisäasiainministeriön hallinnonalan virastojen ja laitosten korkean käytettävyyden ja turvallisuuden tieto- ja viestintätekniiset palvelut. (HALTIK, 2012b, s. 3)

HALTIK sijoittuu Hoch et al:n (2000) ICT-alan rakenteen mukaan tarkasteltaessa kolmanteen sektoriin eli Ohjelmistotuotteet ja -palvelut -osioon (Kuva 10). Se jakaantuu edelleen kolmeen osaan. Niistä HALTIK:n toimiala sijaitsee toisessa sektorissa, Asiakaskohtaisissa ohjelmistopalveluissa.



**Kuva 10.** HALTIK Informaatio- ja teknologia-alalla (mukailtu Hoch et al, 2000).

HALTIK:n tarjoamat palvelut tuotti HALTIK:n henkilöstö (Taulukko 1). Henkilöstön määrä oli tutkimuksen tekoaikaan henkilölistauksen mukaisesti hieman yli 460 henkilöä.

**Taulukko 1.** HALTIK:n henkilöstön määrän ja rakenne (HALTIK, 2012a).

HENKILÖSTÖVOIMAVARAT Toimiala: HALTIK	2009	2010	2011	Vert. ed. vuoteen (%)			
<b>1. Henkilöstön määrä, rakenne ja kulut</b>	<b>% osuus</b>	<b>% osuus</b>	<b>% osuus</b>				
Henkilötyövuodet (sis. ulkop.rahoit.palkatut)	317,1	386	386	7,8			
<b>Henkilöstömäärä</b>	335	409	416	5,4			
naiset	101	30,1	148	36,2	431	35,3	2,7
miehet	234	69,9	261	63,8	152	64,7	6,9
<b>Vakinaiset</b>	274	81,8	314	76,8	279	73,3	0,6
naiset	76	22,7	108	26,4	316	24,1	-3,7
miehet	198	59,1	206	50,4	212	49,2	2,9
<b>Määräaikaiset</b>	61	18,2	95	23,2	115	26,7	21,1
naiset	25	7,5	40	9,8	48	11,1	20,0
miehet	36	10,7	55	13,4	67	15,5	21,8



Osa heistä oli määräaikaisia (26,7 %) ja pääosa vakinaisia (73,3 %). Naisten ja miesten osuus henkilöstöstä jakautui suhteessa 35/65. Henkilöstötilinpäätöksen mukaisesti henkilöstömäärä oli kasvanut vuosi vuodelta pääosin projektitoiminnan lisääntymisen tai projektien toiminta-aikojen muuttumisen vuoksi. Henkilöstö oli sijoitettu toimintansa mukaisesti eri osastoihin ja osastojen sisällä toimivat yksiköt. Joissakin yksiköissä oli organisaatiotasoina lisäksi tiimejä. HALTIKIn johdossa tapahtui tutkimuksen käynnistymisen aikaan johtajanvaihdos, kun HALTIKIn johtaja siirtyi virkasiirtoisena 1.5.2012 alkaen valtiovarainministeriön hallinnonalalle. (HALTIK, 2012a).

Tämän tutkielman kannalta tärkeitä tarkasteltavia seikkoja HALTIKIn henkilöstötilinpäätöksessä olivat sairauspoissaolot ja työilmapiiritulokset (Taulukko 2).

**Taulukko 2.** HALTIKIn henkilöstön sairauspoissaolot (HALTIK, 2012a).

VUOSI	Poissaolo- tapauksia		Sairauspäiviä (työpäiviä)					
	Lkm	m-%	Lkm	m-%	Tapauksia/htv	Pv/tapaus	Pv/HTV	m-%
2008	387		2401		1,6	6,2	10,1	
2009	626		3720		2,0	5,9	11,7	+15,8
2010	958	+53	4026	+8,2	2,5	4,2	10,4	-11,1
2011	948	-1,0	4003	-0,5	2,3	4,2	9,6	-7,7

Sairauspoissaolosten määrien tarkasteluun oli saatavilla vertailutietoa kaikilta HALTIKIn toimintavuosilta. Taulukossa 2 näkyviä vuoden 2008 vuoden tietoja ei kuitenkaan kannattanut vajaan vuoden tietojen vuoksi suoraan tarkastella seuraaviin vuosiin. Taulukosta nähdään, että sairauspoissaoloihin kului vuonna 2011 yhteensä hieman yli 4000 työpäivää. Se vastaa 16 henkilötyövuotta. Vähennystä edelliseen vuoteen 2010 oli prosenttien verran. Sairauspoissaolosten määrään alettiin kiinnittää huomiota HALTIKissa enemmän 2011 aikana muun muassa määrittelemällä tarkemmat säännökset ja rajat poissaolosten seurantaan. Sairauspoissaolotapauksia henkilötyövuotta kohden tarkasteltuna oli myös hieman vähemmän vuonna 2011 kuin edellisenä vuonna. Sairaustapauksista lyhyiden sairauspoissaolosten (1 - 3 päivää) osuus kaikista sairauspoissaoloista oli 76 %. (HALTIK, 2012a, s. 20 - 21.)

Kokonaistyytyväisyys vuoden 2011 osalta oli 3,2 (asteikko 1 - 5). Edellisen vuoden tuloksiin verrattuna arvo oli kutakuinkin sama. Kokonaistyytyväisyyden muodostavista osa-alueista hieman eteenpäin oli menty työolojen, työn haasteellisuuden ja palkkauksen osalta. Tyytyväisimpiä oltiin työilmapiiriin ja yhteistyöhön, jotka koko HALTIKIn tasolla saivat arvion 3,7. HALTIKIn johdon osalta työilmapiirimittausta vastaavalla työkalulla ei ollut toteutettu. Muita erilaisia mittauksia ja toimenpide-ehdotuksia esimerkiksi työterveyshuollon toimesta oli ollut esillä. HALTIKIn johdon esimiestahon sijaitessa sisäasiainministeriössä se asetti myös selvitystyön ilmapiiri-asiassa. Prosessiin liittyi työpsykologin haastatteluja useille johdon lähipiiriin kuuluville tai kuuluneille henkilöille ja sen perusteella toteutettiin yhteenveto, josta toimitettiin raportti sisäasiainministeriöön. Selvityksen jälkeen oli havaittavissa epäasiallista käyttäytymistä

ja kohtelua siinä määrin, että sisäasiainministeriö päätti johtajanvaihdostarpeesta (Tapausmateriaalit, 2011; 2012).

Myös työolot ja työn haasteellisuus ja sisältö aiheuttivat tyytyväisyyttä eniten ja saivat molemmat osa-alueet arvion 3,5 (Taulukko 3). (HALTIK, 2012a, s. 21 - 22.)

**Taulukko 3.** HALTIKIn tyytyväisyyden osa-alueiden kehittyminen 2008 - 2011.

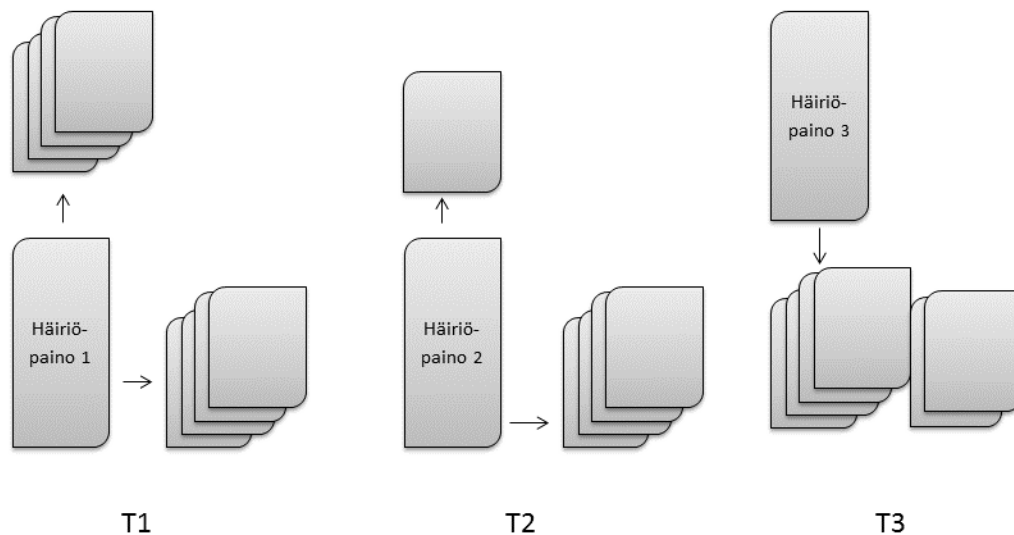
Osa-alue	2008	2009	2010	2011
Kokonaistyytyväisyys	- (3,4)	2,9 (3,4)	3,2 (3,4)	3,2
Johtaminen (valtion ka)	2,7 (3,3)	3,1 (3,3)	3,2 (3,4)	3,2
Työn haasteellisuus ja sisältö	3,1 (3,7)	3,3 (3,7)	3,4 (3,7)	3,5
Palkkaus	2,3 (2,7)	2,5 (2,8)	2,7 (2,9)	2,8
Kehittymisen tuki	2,6 (3,2)	2,6 (3,2)	2,8 (3,2)	3,0
Työilmapiiri ja yhteistyö	3,3 (3,6)	3,6 (3,6)	3,7 (3,7)	3,7
Työolot	3 (3,5)	3,1 (3,5)	3,3 (3,5)	3,5
Tiedonkulku	2,0 (3,0)	2,5 (3,1)	2,7 (3,1)	2,7
Tyytyväisyys työnantajakuvaan			3,0	3,0
Vastausprosentti		54,0	65,3	62,0

Organisaationa HALTIKissa oli tulevaisuuden osalta tulossa todennäköisesti suuria muutoksia. Tämän tutkielman laadintahetkellä valtiovarainministeriössä selvitettiin ja suunniteltiin vaihtoehtoja toimialariippumattomien ICT-palvelujen uudelleenjärjestämiseksi yhdistettyyn palvelukeskukseen. (Valtioneuvosto, 2012; Hallitusohjelma, 2012.) Erilaisia selvityksiä oli ollut jo vuosikymmenten ajan, mutta toteutuessaan tämä muutos tuli vaikuttamaan myös HALTIKiin, sen palveluvalikoimaan ja henkilöstöön. Työtehtävät tulivat suurella todennäköisyydellä säilymään, mutta minkä organisaation alla ja millä kokoonpanolla ne päätettiin tuottaa, se selvisi vielä myöhemmin. (HALTIK, 2012.)

## 7. Tutkimuksen tulokset ja pohdinta

Tutkimuksen kohteena oli ICT-alan organisaation, Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIKin, henkilöstön työolosuhteet. Tutkimuksessa oli tarkoituksena täsmätarkastella työolosuhteista tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen sekä työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja. Tutkimuksessa haluttiin muodostaa viitekehys sille, mistä muodostuu toimivan työyhteisön kokonaisuus. Lisäksi tutkimuksessa haettiin kohdeorganisaation tilanteesta kokonaiskuvaa nykytyöyhteisön haasteesta, jossa työyhteisössä esiintyy negatiivista vuorovaikutusta ja miten kyseiset häiriöpainot ilmenevät, ja miten niitä tutkimusprosessin aikana käsiteltiin. Tutkimusprosessin edetessä tarkastelun kohteeksi nousi myös toinen ilmiö, vajaapanostuksella työskentelevä henkilöresurssi.

Häiriöpainoilmiötä tarkasteltiin kolmen erillisen tapauksen kautta kuvan 10 mukaan. Yhdessä tapauksessa häiriöpaino oli aiheutunut työyhteisön yhden jäsenen taholta niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti ylöspäin (T1) omassa tiimissä ja erityisesti oman tiimin ulkopuolelle suuntautuvana toisiin tiimeihin, toisessa tapauksessa kyse oli ollut alaisen häiriökäyttäytymisestä pääasiassa esimiestä kohtaan mutta myös sivusuuntaisesti (T2) oman tiimin sisällä ja kolmannessa esimiehen toiminnasta horisontaalisesti alaspäin (T3) suuntautuen muutamiin eri tiimeihin. Havaintoaineisto (esimerkiksi tapauksiin liittyvät lausunnot) jätettiin tässä tutkimuksessa yksilöimättä tapauksiin liittyvän sensitiivisyyden vuoksi.



**Kuva 10.** Tutkimuksessa tarkastellut tapaustyyppit.

Kohdeorganisaation osalta tässä tutkimuksessa todettiin, että ICT-alan organisaatiossa pätevät samat lainalaisuudet toimivan työyhteisön osalta kuin missä tahansa muunkin alan organisaatiossa. Tarkasteltaessa toimivan työyhteisön pilareita kohdeorganisaation tapauksessa voitiin havaita, että ensimmäinen pilari, työntekoa tukeva organisaatio, sisälsi samoja asioita kuin yleensä työpaikoilla. Myös toisen, johtamista koskevan pilarin perusominaisuudet olivat yleispätevät; ohjaus ja johto olivat tapauskohtaisia elementtejä. Kolmas pilari töiden organisoinnin suhteen oli jälleen yhteismitallinen

kaikkien työpaikkojen kanssa: jokaisessa työpaikassa tulee olla määritelty, kuka tekee ja mitä tekee niin että vastuut, oikeudet ja velvollisuudet oli määritelty. Pelisääntöjen lainalaisuudet toimivat täsmälleen samalla tavoin kohdeorganisaatioissa kuin muualla. Avoin vuorovaikutus piti sisällään edelleen samat ominaispiirteet toimivan työyhteisön kannalta kuin yleisesti. Toimintaa tuli jatkuvasti arvioida läpi organisaation: esimerkiksi tarkastella työsuorituksia ja antaa niistä palautetta. Organisaation perustehtävä oli yksilöllinen kohdeorganisaation tapauksessa mutta yhtä kaikki perusajatukseltaan samalla lailla toimiva minkä tahansa muun organisaation kanssa (Kuva 11).



**Kuva 11.** HALTIK:n toimivan työyhteisön peruspilareiden koostumus.

Työilmapiirille ei määritelty omaa pilariaan eikä sitä voi tulkita samankaltaiseksi elementiksi peruspilareiden kanssa. Perusteena tälle väittämälle myös tämän tutkimuksen perusteella voi esittää, että se ei ole yksi irrallinen, erillisenä käsiteltävän kaltainen piirre, vaan se muodostuu monista eri seikoista. Ensimmäiset osiot, mistä ilmapiiri koostuu, ovat toimivan työyhteisön peruspilarit. Jos niistä yksikin horjuu, se vaikuttaa vähintään välillisesti myös työilmapiiriin. Jokaisen pilarin toimivuudella ja toimimattomuudella on vaikutukset ilmapiiriin. Jokainen työyhteisön jäsen tuo myös oman vaikutuksensa työilmapiiriin. Työilmapiiri ei muodostu hyväksi esimiehen tai johtajan käskystä ja määräyksestä, vaan kunkin organisaation henkilöstöön kuuluva yksittäinen henkilö lyö oman leimansa työilmapiiriin. Työyhteisön jäsenten käyttäytymisen ja toiminnan kokonaisuutta kuvaava termi voisi olla Tekosysteemi. Tekosysteemistä syntyy työyhteisön ilmapiiri. Työhyvinvoinnin juuret kiinnittyvät työpaikan tavalliseen arkeen. Tämän tutkimuksen yhteydessä todettiin, että työilmapiiriin voi ajatella olevan toimivan työyhteisön rakennuksessa kuin kyseisen rakennuksen seinärakenteet, jotka ympäröivät pilareita ja reunustavat perustehtävää ja kannattelevat toimivan työyhteisön kattorakennetta.

Peruslähtökohtaisesti myönteisesti ajattelevalla henkilöllä hyvinvointi lisääntyi, jos ulkoiset seikat olivat myönteisiä. Esimerkiksi määräaikaisena työskentelevä, peruspositiivinen henkilö, koki suurenmoista tyytyväisyyttä, kun määräaikaisuus vakinaistettiin pitkällisen prosessin jälkeen. Tyytyväisyys oli jatkunut vakinaistamisajankohdan jälkeen entisestään vahvempana, joten hänen hyvinvointinsa voi tulkita vahvistuneen.

Kohdeorganisaation sisällä olevilla ihmisillä oli erilaisia tyytyväisyyden asteita (vrt. Mertel, 2006). Von Bruggmanin teorian mukaan viiteen erilaiseen ryhmään jaettuöntekijöiden tyytyväisyys oli havaittavissa myös kohdeorganisaatiossa. Vakiintuneesti tyytyväisiä oli havaittavissa, niitä jotka toivovat kaiken jatkuvan ennallaan:

*”En kai minä, saahan se TORIkin tulla, kunhan mikään ei muuttuisi... ..näin on hyvä.” [2013]*

Myös varauksellisesti tyytyväisiä kohdeorganisaatiossa oli havaittavissa; he vertasivat senhetkisiä oloja siihen, että tilanne voisi olla huonompikin:

*”Aattelepa jos meillä olisi edelleen sama tilanne kuin silloin ---...” [2012]*

Kasvavasti tyytyväiset odottivat olosuhteiden parantuvan, joskaan eivät välttämättä pettyisi, ellei niin tapahtuisikaan. Edelleen kommentoissa näkyi tutkimushetkellä tulossa olleen valtionhallinnon ICT-organisointimuutos:

*”TORI tuo varmasti lissää mahdollisuuksia... ..kunhan nyt huolehtisivat, ettei sinne vaan ajauvuta” [2013]*

Rakenteellisesti tyytymättömiä kuvastaa tilanteeseensa tyytymättömyys ja jatkuvasti parannusten etsiminen. Myös tähän kategoriaan kuuluvia oli tunnistettavissa:

*”...kyllä kai näitä --- pitäisi voida hankkia... ..ne auttais tähän --- ongelmaan...”[Tosiasiassa hankinnalla ei ollut mitään perusteita eikä tarpeita.] [2012]*

Viimeisimmän kategorian eli ikuisesti tyytymättömien tyytyväisyys ei parane tilanteeseen vaikuttamismahdollisuuksista huolimatta. Kohdeorganisaatiossa, niin kuin oletuksena useammalla työpaikalla, oli tunnistettavissa myös ikuisesti tyytymättömiä:

*”...tämä on kyllä nyt nähty.. ...tämä oli tässä...” [2011]*

Hyvin toimiva työyhteisö tarvitsee useita osatekijöitä, jotka kaikki toimivat. Jaksaminen ja hyvinvointi työssä koostuvat yhden jaottelun mukaisesti neljästä eri osa-alueesta, joihin kuhunkin kuuluu useita yksittäisiä tekijöitä (vrt. Perkkä-Jortikka, 2002). Kohdeorganisaation havaintomateriaalista oli tunnistettavissa kaikkiin neljään kohtaan ominaisia piirteitä. Työhön, työkykyyn ja työsuhteeseen liittyviä, ensimmäiseen osa-alueeseen oli useista suunnista havaittavissa työsuhteen luonteeseen ja samalla työn jatkumisen epävarmuuteen liittyviä seikkoja:

*”...minähän en voinut niitä paikkoja hakea, kun minä onneton olen määräaikainen...” [2013]*

*”miksi määräaikaisia kohdellaan eri tavalla tässäkin opintoasiassa...” [2011]*

*”...jos on pitkässä määrääkaisuudessa, niin mikä siitä tekee huonomman kuin vakinaisesta tässä --- asiassa...” [2012]*

Myös työn kiireisyys ja sitä myöten kokemus työssäjaksamisesta näytti vaikuttavan kohdeorganisaatiossa, joskin enemmän koettiin, ettei kiire ollut ongelma vaan työtehtävien liian suuri ja yhtäaikainen määrä, joista kiireen tuntu aiheutui:

*”jossainha pitäis raja mennä mitä ootetaan...” [2012]*

*”joku kai siihen vaikuttaa, että joka puolelta tulee lisää tehtäviä vaikka entisetkin k\*see” [2013]*

*”eikö osata sanoa ei, vai mistä se johtuu, että samaan aikaan pitäis tehdä vaikka kuin montaa asiaa - niin, ja entä kun kaikkien asiakkaiden mielestä just tämä on kaikista tärkein asia - priorisoidakin pitäis, meidän se pitäis ite tehdä... --- mutta kun meitä ei täällä tuotannossa kuunnella, mikä on tilanne...” [2013]*

Jaksamiseen ja hyvinvointiin vaikuttivat johtamiseen ja yhteistoimintaan liittyvät seikat (vrt. Perkka-Jortikka, 2002). Esimerkiksi lähimmän johdon antama tuki, viestinnän määrä ja laatu, erilaiset työpaikan kokoontumisfoorumit, palkkauksen kannustavuus ja palautteen saaminen ja antaminen, olivat tunnistettavissa kohdeorganisaation empiirisestä materiaalista. Lähimmän johdon antama tuki koettiin hyvin vaihtelevaksi: ääripäästä toiset olivat todella tyytymättömiä ja toisesta ääripäästä oikein tyytyväisiä lähiesimiehiinsä ja heiltä saatuun tukeen:

*”...tässä koittaa onnenpäivät kunhan tuo --- lähtee...” [2012]*

*”...on se kumma kun niitä kyselyjä kyllä tehhään mutta ei niillä näytä olevan mitään vaikutusta - sama mitä sinne kirjoittaa kun muutosta ei tule kuitenkaan...eikö niitä huomioida ollenkaan?” [2012]*

*”...pitäis kyllä kahtoo sitäkin että jos ei ole esimiestaitoja niin ei silloin pitäis pittää esimiehenä...” [2013]*

*”...tää nyt on ollu aina tämmöstä, se on aina ollu tommonen... ....sitte se kuvittelee olevasa parempikin ku oikeest on - kaikki muka kehuu sitä” [2013]*

*”mulla on kyllä tosi hyvä esimies: siltä voi aina käydä kysymässä apuja ku vähänki tarvii...” [2012]*

*”mun esimiehellä on kyllä aina ovi avoinna ja aina sen puoleen voi kääntyä!” [2012]*

*”aivan ihana esimies!” [2013]*

Kohdeorganisaatiossa oli lukumääräisesti reilut viisikymmentä linjaesimiestä. Hyvin paljon vaikutti olevan niin, että esimiehen työhön oltiin kohtuullisen tyytyväisiä. Koska kuitenkin vaihtelua kokemuksissa oli paljon, voi esimiestyön päätellä olevan kohdeorganisaatiossa kuitenkin laadultaan vaihtelevaa.

Kolmannen osa-alueen tekijät jaoteltiin työyhteisön toimivuuden ja kehittymisen tuki - otsikon alle (vrt. Perkka-Jortikka, 2002). Sen tärkeimpiä tekijöitä olivat vuorovaikutustaidot, töiden tasapuolinen jakautuminen, tasapuolinen kohtelu,

työilmapiiri ja nykyisin korostetusti esiin nousseet työpaikkakiusaaminen, syrjintä ja henkinen väkivalta. Tämä aihepiiri oli tämän tutkimuksen kohteena siitä näkökulmasta, miten häiriöpainoja ilmeni ja miten niitä käsiteltiin. Yhteinen tekijä kaikille tämän aihepiirin ongelmatapauksille oli niiden vaikutukset työhyvinvointiin, jopa niiden voimia syövä vaikutus. Aihepiiriä tarkasteltiin syvemmin kolmen erillisen tapauksen kautta. Näiden kolmen tapauksen lisäksi tutkimuksen aikana nousi esille myös muita tapauksia, mutta pääpaino asetettiin ja tapaukset rajattiin näihin kolmeen. Vuorovaikutustaitojen osalta tehtiin yleisesti havaintona, että joissakin tiimeissä vallitseva vuorovaikutustilanne oli hyvin toimiva ja taas toisaalta joissakin oli havaittavissa jopa suurehkoja ongelmia. Neutraalisti vuorovaikutukseltaan toimivia tiimejä oli useimmiten.

*”...ei se kuuntele mitä sille kertoo...” [2012]*

*”...on hyvä kun voi aina mennä kysymään kun jotaki tulee ...” [2013]*

*”...on se väärin, että toiset huhkii ja jotku vaa lorvii....ei se tunnu kivalle” [2013]*

*”...meillä kyllä pelaa aika hyvin töiden jakaminen, ja pakkokinhan se on, ei me muuten pärjättäis...esimieskin siihen vaikuttaa --- se vaatii meiltä.” [2012]*

*”...käsittämätöntä, miten joku voi suhtautua ihmisiin tuolla tavoin --- ihan sama mitä puhut, tai jos voit ees puhua..” [2012]*

*”ei meillä ole ollut ongelmaa, tosi hyvin meillä esimies mun mielestä kohtelee meitä...siis niinku tasapuolisesti” [2012]*

*”...siinä saa vaan koko ajan pelätä, että sanotko jotain väärin tai sanotko jotain, mitä ei saisi sanoa ollenkaan...” [2012]*

*”en kyllä pikku kummassa mee kyselemään mitään...” [2012]*

*”meillä esimies on semmonen ihan tavallinen---hyvä esimies...” [2012]*

*”nyt varmaan vaan on --- vuoro, minä olin muutama vuosi sitten kohteena, ei kannata ottaa sitä henkilökohtaisesti, sillä on semmonen tapa” [2011]*

*”joo, kyllä mulla on kokemusta alaisen hyökkäyksestä itellä, tiijän mitä se on...” [2011]*

*”saa koko ajan mieltä, että minustako se johtuu...sitä tulee varovaiseksi... eikä tiijä sitte että missä tässä mennään ja mitä tapahtuu..kuka tekee mitä... että kuka on tullut hulluksi... [itkua...]” [2011]*

*”niin paljon menee aikaa ja voimavaroja tähän juttuun, eikä silti saa sitä yhtään selkeemmäksi --- eikö tälle voisi jotain tehdä” [2011]*

*”jos tämä ei mitenkään tästä ala selvitä, niin minä en enää jaksa...” [2011]*

Tasapuolisuuteen liittyen kohdeorganisaatiossa oli havaittavissa tapauksessa T3 epätasapuolista ja valikoivaa kohtelua henkilöstöön kuuluvien jäsenten välillä. Ulkoapäin katsottuna näytti hyvin selkeälle, että esimiehellä oli ollut niin suosikit kuin

inhokit olemassa. Esimies ei saisi sortua epäviisaasti rakentamaan itselleen suosikkien hovia eikä myöskään hyvittää ketään. Oikeudenmukaisuuden vastakohtana esimiestyössä näkyi osittaisesti mielivalta. Nämä olivat saaneet kumpikin aikaan katkeruutta, nakersivat esimiehen luotettavuutta ja aiheuttivat työyhteisön työmoraalin osittaista murenemistä (vrt. Järvinen, 2011).

Kohdeorganisaatiossa oli tutkimuksen tekohetkeen mennessä sen lyhyen toimintakauden aikana toteutettu monia organisaatiomuutoksia. Jo organisaation perustamiseen liittyviä painolasteja oli kulkeutunut toiminnan aikana koko ajan mukana. Lisäksi muodostui omalta osaltaan myös uusia. Havaintomateriaaliin koottiin useampia eri toteamuksia siitä, miten raskaita muutokset olivat silloinkin vaikka muutokseen ei ollut liittynyt henkilökohtaisia heikennyksiä.

*”...miksi ihmeessä tätä muutosta alettiin ees tekemään, olikohan se välttämätöntä” [2013]*

*”eikö olis voitu mennä tällä mallilla vielä ku TORIkin on niin lähellä kuitenkin..” [2013]*

*”tässähän ei ole mistään oikeista syistä kyse - ihan muut perusteet tässä on takana” [2012]*

*”kun ei jaksais näitä ainaisia valmisteluja, miten paljon niihin menee aikaakin!” [2013]*

*”Ei tässäkään kuunneltu ollenkaan, miten meilläkin --- olisi pitänyt järjestää.” [2012]*

*”Näillä yt-menettelyillä ei oo mitään merkitystä, ne järjestettiin vaan ku oli pakko.” [2011]*

Kun tarkasteltiin, kokivatko työyhteisön jäsenet saavansa oikeudenmukaista ja reilua kohtelua (vrt. Suomen Akatemia, VALTA-hanke), erityisen selkeästi esille nousi palkkausjärjestelmän soveltamiseen liittyvistä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksista. Kyseiseen aiheeseen liittyvää havaintoaineistoa kertyi paljon. Toinen oikeudenmukaisuuden kokemus kielteisenä koski tehtävien ja virkojen sijoittelua, joka vaikutti aiheuttavan voimakkaita tuntemuksia. Molempien osalta ei kuitenkaan aina ollut nähtävissä, olivatko näkemykset perusteltuja. Myös tästä aiheesta kertyi kohtuullisen runsaasti aineistoa.

*”Ihan käsittämätöntä, että ensin vaatitaso on tasolla --- ja sitten se laskee kolmella pykälällä noin vaan. Siinä vaikutti takuuvarmasti tämä ---” [2010]*

*”..yhtäkkiä ---tehtävä nostettiin vaan tasolle --, ei pysty olemaan perusteita” [tiedossa tehtävien sisällöt]”tässä oli vaan kyse --- saamisesta tähän tehtävään..” [2011]*

*”Ei tässäkään kuunneltu yhtään, mitä tämä tehtävä sisältää - ei varmaan oo kuunneltu ees esimiestä - se kai on kuitenkin tuonut asiaa tiedoks.” [2011]*

*”Ei hyövytä mitään lähtee tätä asiaa selvittämään, se on varma että turhaan yrittää selittää.” [2012]*



*”Tässä vaikuttaa se, että me ei olla rovaniemeläisiä - kyllä niillä on palkat kohdallaan.” [2011]*

*”Varmasti tuokin virka tullaan sijoittamaan Rovaniemelle - niin tai sitten Helsinkiin. On se kumma, ettei niitä tänne alueelle saada.” [2011]*

*”On kyllä tosi Rovaniemi-keskeistä tämä HALTIKin toiminta, ihan kuin meitä muita ei täällä olisikaan. Ja kuitenkin suurin osa on just Rovaniemen ulkopuolella.” [2012]*

Hyvän työyhteisön tunnusmerkkeinä kohdeorganisaatiossa niin toimivana kuin kehittämistä vaativana rekisteröitiin lisäksi tiedon kulkemiseen liittyvät seikat sekä kunkin yksilön vastuu työyhteisössä toimimisesta (vrt. Valtiokonttori, Rissa, 1998). Tiedonkulku pelaa toimivassa työyhteisössä ylös, alas ja sivusuuntaisesti, ja tieto on riittävää ja se kulkee oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. Samoin tieto on luotettavaa. Kohdeorganisaatiossa oli havaittavissa keskinkertaista tiedonkulun tasoa, samoin kohtuullista tyytyväisyyttä aiheuttavaa tiedonkulun laatua, mutta myös kehittämistoimia vaativaa oli havaintoina. Mitä ylempänä oltiin hierarkkisesti, sitä kauempana näyttiin olevan päivittäisestä työstä ja arjesta. Työyhteisön toimivuudesta ei tiedetty: työilmapiirin tila jäi pimentoon, ongelmia ei tiedostettu ja konkreettiset työtehtäviin vaikuttavat asiat jäivät tiedostamatta, joka taas vaikutti tehtyjen päätösten laatuun. Kaikki tämä vaatisi vuorovaikutuksen ja foorumeiden lisäämistä; kuuntelemista ja kysymistä.

*”Kyllä me ollaan suht tyytyväisiä siihen, miten meidän tiimeissä tieto kulkee: tulee tietoa yksikön johdosta ja sitten meillä voi viedä asioita myös ylöspäin.” [2012]*

*”Kai tieto ihan hyvin kulkee, en oo huomannu mitään ihmeempää.” [2012]*

*”Ei taideta johtoryhmässä tietää tähän --- liittyviä taustoja, ei ne muuten olisi tätä näin päättäneet.” [2012]*

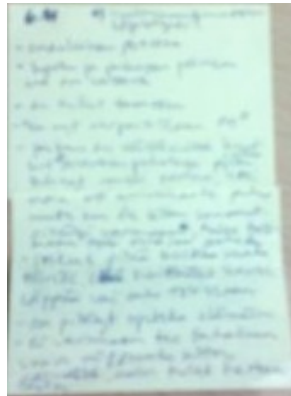
*”Ei meillä kyllä sivuttaissuunnassa tiedetä mitään toistemme töistä ja niistä pitäisi tietää.” ”Tuotannonjohtotoimisto on ollut hyvä toimenpide, parasta mitä HALTIKissa on tuotannon eteen tehty.” [2013]*

Hyvässä työyhteisössä jokaisen tulisi huolehtia siitä, että ei häiritse omalla toiminnallaan työyhteisön työntekoa. Yhteisten ongelmien ilmetessä ne pitäisi ratkoa yhteistuumin eikä vaieta niistä. Kohdeorganisaatiossa havaintomateriaalin mukaisesti oli pääteltävissä, että pääosin kukin osasi toimia työyhteisössä asiaan kuuluvalla tavalla ja käyttäytyä sovinnaisesti. Vaikka tässä tutkimuksessa ei selvitetty täydellisesti koko HALTIKin henkilöstön näkemystä, odottamattoman paljon oli havaittavissa eritasoista häiriökäyttäytymistä pienistä, enemmän yksittäisistä ja tilapäisistä tilanteista pitkäaikaisiin ja toistuvasti ilmeneviin tapauksiin. Lisäksi erityisesti vakavampien tilanteiden hoitamisessa oli havaittavissa puutteita niihin suhtautumisessa ja niiden käsittelemisessä. Näistä tilanteista on tähän raporttiin tässä esitettyjen lisäksi laadittu koonti, jossa tapauksia tarkastellaan tarkemmin.

*”...se sano meille, että --- tekee tietoisesti hyötymismielessä väärin asioita.” [2011]*

*”...olepa nyt varovainen, mitä sanot - kun tähän asti olet niin korostanut tehtävien vaatavuutta, niin nyt sanot ettei tämä -- vaatisi mitään.” [2011]*

*”Joskus kuulee väkisinkin vierestä, kun se puhuu vaikka asiakkaalle - tai järjestelmätoimittajalle. Siinä tekee mieli mennä sanomaan, että hei, ethän sinä noin voi sanoa, mutta eipä siihen voi mennä sanomaan mitään, kun saat ite sitten oman ryöpytyksen, saman tien tai myöhemmin.” [Kuva 13, 2012]*



**Kuva 13.** Muistiinpano käydystä keskustelusta yhden työyhteisön jäsenen kanssa 6.11.2012.

Työyhteisön normaaliin toimintatapaan pitäisi kuulua työsuoritusten ja -tapojen avoin arviointi sekä virheistä ja epäonnistumisista oppiminen, mitä varten työsuoritukset arvioidaan ja niistä annetaan palautetta. Erilaiset näkemykset ja mielipiteet olisi tarpeen kokea työyhteisöä kehittävänä ja niistä pitäisi voida keskustella avoimesti. Myös esimiesten ja alaisten välillä tulisi vallita luottamuksellinen ja hyvä yhteys, niin että kaikista työyhteisön asioista voitaisiin puhua. Kohdeorganisaation havainnoissa työsuoritusten arviointi näytti osittain keskittyvän pääosin tulos- ja kehityskeskustelukertoihin. Niitä pidettiin kohdeorganisaatiossa tutkimuksen aikaan yhteisenä käytäntönä kerran vuodessa. Välituloskeskustelut otettiin mukaan tutkimusprosessin loppuvaiheessa. Joissakin tiimeissä oli käytäntönä tarkastella säännöllisesti työn tuloksia ja työssä toimintaa. Pääosin tavasta pidettiin myös työntekijöiden keskuudessa, sillä se auttoi kiinnittämään huomiota työssä tarvittaviin kohtiin ja tällä tavoin työn tulos oli määrällisesti ja laadullisesti paremmin mahdollista toteutua. Tulosten paraneminen taas vaikutti pääsääntöisesti positiivisesti työntekijän työsuorituksen arvioinnissa konkreettiseen palkkaan. Työsuoritukseen jo palkkausjärjestelmän määritysten mukaan kohdeorganisaatiossa oli tarkoituksena arvioida myös toimiminen ja vuorovaikutus työyhteisössä. Tämän tiedostaminen saattoi jossakin määrin kaivata kehittämistä, sillä esimerkiksi tässä tutkimuksessa tapauksessa T1 häiriöpainon kohdalla lähiesimies oli todennut:

*”..vaikee on puuttua -- toimintaan tai sanoa siitä mitään kun työsuoritus on kyllä erinomainen.” [2012]*

Mikäli työyhteisö imeytyi liikaa sisäisen maailmansa ongelmiin työn maailmaan keskittymisen sijaan eikä ongelmia otettu riittävän ajoissa käsittelyyn, syntyi kohdeorganisaatioon joitakin vakavia ongelmakierteitä (vrt. Järvinen, 2004). Tämän tutkimuksen kaikissa kolmessa kohdetapauksessa ongelmakierre toteutui klassisena oppikirjamallina. Ongelmien kasaantuessa työyhteisö ei enää ollut erottanut syiden pohdintaa syyllisten pohdinnasta ja kypsä ja aikuismainen ajattelukyky ei enää ollut onnistunut. Asioiden käsittely oli muuttunut mustavalkoiseksi. Kaikki se oli johtanut väistämättä kunkin tapauksen jatkuessa työn maailman jäämisen yhä enemmän sivummalle ja ihmissuhdekonfliktit olivat vain laajentuneet sen sijaan, että olisi pitänyt

keskittyä selvittämään, mikä on eri osapuolten käsitys ongelmien syistä ja *miten niiden toistuminen on estettävissä*.

Erityisesti tämän tutkimuksen yhdessä kohdetapauksessa ongelmakierre oli edennyt tilanteen klikkiytymiseen, koska siihen ei ollut puututtu aikaisemmin. Kyseisessä vaiheessa ei kukaan enää ollut pystynyt eikä uskaltanut ottaa kantaa tosiasioihin; osa oli vaiennut kokonaan. Hyvin moni oli kokenut tilanteen hyvin ahdistavaksi. Apua oli yritetty hakea eri tahoilta - johdosta, henkilöstöhallinnosta, luottamuselimitä, työsuojelusta, työterveyshuollosta ja lopulta konsultilta. Tässä vaiheessa oli haluttu vahvistus joltain ulkopuoliselta taholta syyllisistä ja syyttömistä. Aivan klassisesti tässä vaiheessa konfliktia oli käynnistynyt valitus- ja syyteprosessi: enää ei ollut jaksettu. Edelleen oppikirjamaisesti tässä vaiheessa ongelmat olivat saavuttaneet jo organisaation ulkopuolisten tietämyksen: asiakkaat, sidosryhmät ja omistajat kuuluivat, että organisaatiolla oli ongelmia. Myös media oli tullut kuvaan mukaan ja kiinnostunut asioista saatuaan niistä vihiä ja alkanut tahollaan ruotia syyllisiä ja syyttömiä. Aika oli ollut tässäkin kohdetapauksessa siis huono ongelmien hoitaja (vrt. Järvinen, 2004).

Tässä nimenomaisessa tapauksessa erityisesti työyhteisön energiaa ja voimavaroja oli tuhlautunut valtavasti, mistä oli aiheutunut toimintaan tehottomuutta ja työn laatu takuuvarmasti oli alentunut monen henkilön kohdalla. Ongelmakierre oli aiheuttanut pahoinvointia tietystä laajuudesta henkilöstössä, josta oli seurannut uupumusta ja sairastumisia. Koko tapaus oli myös luonut väärän kulttuurin organisaatioon, jonka myötä kohdeorganisaatio oli fokusoitunut sisäänpäin eikä organisaatio ollut enää kyennyt normaaliin tapaan uudistumaan eikä käyttämään luovuuttaan, vaan päinvastoin kulttuuri oli taannuttanut henkilöstön riitoihin ja väittelyihin. Koko tapauksesta oli aiheutunut erilaisia valtapelejä eikä enää ollut keskitytty työn maailmaan eli tuotantoon ja taloudellisuuteen kuten normaalisti organisaatioissa keskitytään (vrt. Järvinen, 2004). Tutkimuksessa oli havaittavissa, että kaikki tämä oli jäänyt tietyllä tavoin tilanteen poistuttua elämään.

Ongelmakierteen kehittymistä kroonisiksi olisi tullut kaikissa tämän tutkimuksen kolmessa kohdetapauksessa välttää puuttamalla ajoissa tilanteisiin. Vaikka ongelmakierre oli ennättänyt kaikissa tapauksissa kehittyä liian pitkälle ja ongelmat kroonistua osaksi joko yksilön tai koko työyhteisön toimintatapoja, olisi viimeistään siinä vaiheessa ollut välttämätöntä toimia. Käyttöön olisi pitänyt ottaa tiukemmat apukeinot: esimiehen olisi pitänyt soveltaa tiukkoja toimenpiteitä, joita ovat erilaiset hallinnolliset menettelytavat, esimerkiksi huomautukset, varoitukset ja äärimmillään irtisanomiset. Ne olisivat tämän tutkimuksen kohdetapauksiin olleet keinoja, joilla muutos parempaan olisi ollut mahdollista saada, kun lukemattomat keskustelut ja avunsaantirytykset eivät olleet johtaneet mihinkään (vrt. Järvinen, 2004). Yhdessä kohdetapauksista hallinnolliset keinot otettiin käyttöön hyvin myöhäisessä vaiheessa ongelmaa. Vääränlainen kulttuuri oli ennättänyt jo asettua joihinkin kohtiin olemaan. Kyseiseen tiimiin oli muodostunut hotspot, pesäke. Esimiehien ja ihan ylimpien johtajien toimintamalleja oli omaksuttu hyvässä ja pahassa väliportaan esimiehien kautta, vaikkei henkilöstö ylimmän johdon toimintaa suoraan ja läheltä ollut nähnytään (vrt. Järvinen, 2011).

Kohdeorganisaatioissa - samaan tapaan kuin missä tahansa organisaatioissa - olisi ollut tärkeää kiinnittää epäkohtiin ja häiriökäyttäytymiseen huomiota heti tuoreeltaan eikä hyväksyä niitä työyhteisössä taloudellista suorituskykyä laskevana tekijöinä. Organisaatioissa olisi tullut toimia nollatoleranssilla (organisaation sisäinen viretila, josta on puhdistettu tuloksellisen perustehtävän onnistumista estävät painolastit). Viretilaa tarvitaan turvaamaan niin koko organisaation kuin yksittäisen työntekijänkin

inhimillinen ja taloudellinen turvallisuus. Se myös luo tukevan perustan organisaation menestykselliselle etenemiselle nykypäivän haasteellisessa työelämän tilanteessa. Nollatoleranssitilassa kohdeorganisaatio olisi pystynyt kitkemään sisältään häiriökäyttäytymisestä ja työpaikkakiusaamisesta aiheutuneet menetykset. Nollatoleranssi auttaa käsittelemään myös niin sanotut kuolleet painot, joita ovat työmoraalia rapauttavat ja vastuutaan väistävät henkilöt eli vajaapanostuksella toimivat henkilöt (vrt. Heiskanen, 2011; Porath & Pearson, 2009).

Jokaisen tulisi huolehtia oman tehtäväalueensa hoitamisesta ja voida luottaa siihen, että myös työtoveri hoitaa omansa. Tämä periaate olisi auttanut kohdeorganisaation tilannetta kuolleiden painojen osalta (vrt. Järvinen, 2004; Cox et al., 2000). Kohdeorganisaation joissakin rooleissa oli havaittavissa epäselvyyttä ja rooliristiriitoja, jotka saivat aikaan stressintuntemuksia, työtyytymättömyyttä – osittain sitoutumattomuuteen saakka. Rooliepäselvyydet olivat ilmenneet esimerkiksi asianomaisen omatoimisena tilannekohtaisena tehtäviensä luokitteluna, mikä kuuluu milloinkin tehtäviin ja mikä ei. Tämä oli ollut omiaan aiheuttamaan epäselvyyttä työyhteisössä. Kohdeorganisaatiossa oli työnjakoepäselvyyttä myös yksittäisen erityisalan tehtävissä, hoidetaanko kyseinen tehtävä keskitetysti vai alueellisesti paikan päällä. Tämä oli aiheuttanut herkästi tilanteen, jossa tyypillisimmin joko jokin asia oli jäänyt kokonaan hoitamatta tai sitä oli hoidettu yhtä aikaa kahdesta paikasta. Samalla tilanne oli saanut aikaan hämmennystä ja epätietoisuutta sidosryhmän jäsenissä. Lisäksi oli herännyt vähintään epäily, ettei kohdeorganisaatiossa kulje tieto sisäisesti, mikä tieto tässä kohtaa olikin pitänyt paikkansa.

Kohdeorganisaatio toimi julkisella sektorilla. Tutkimusprosessin yhteydessä verrattiin pääpiirteittäin julkista ja yksityisen puolen johtamista. Niissä oli havaittavissa yhteisiä piirteitä: molemmissa suuntaa määritetään strategian avulla ja organisaatioiden johtaminen on päämäärähakuista toimintaa. Lisäksi suoritusta johdetaan samalla tavoin ihmisjohtamisen näkökulmasta (vrt. Sitra, 2011). Kohdeorganisaatiossa tapaukseen T2 oli liittynyt alaisesimiehelle esimiehen antama ohje julkisesta johtamisesta. Ohjeen mukaan julkisen johtajan tehtävä ja rooli on erilainen kuin yksityisellä ja poikkeaa siinä, että *”julkisen johtajan tulee olla nöyrä ja myötäillä alaisiaan, ja että jos aiemmat alaiset ovatkin arvostaneet joitain tiettyjä asioita, niin täällä julkisella puolella tilanne on toinen: täällä arvostetaan eri asioita”* [2011]. Myös tutkimuksessa saadun havaintoaineiston perusteella voitiin kuitenkin todeta, että myös julkisella puolella alaiset arvostavat oikeudenmukaista, tasapuolista, avointa ja vastaavalla tavoin hyvää esimiehisyttä. Koska esimiehen esimiestä velvoittaa eri tavoin tukea esimiehen tehtävässä toimivaa alaistaan (vrt. Sitra, 2011), olisi kohdeorganisaatiossakin tapauksessa T2 tullut esimiehen selvittää, mikä tilanne on, ja toimia sen mukaan antaen alaisesimiehelleen täyden tukensa. T2-tapauksessa kollegatukea oli ollut jossain määrin saatavissa (vrt. Sitra, 2011).

Johtamistyylejä tarkastellessa tässä tutkimuksessa havaittiin, että tapauksessa T3 esimiehellä oli ollut dominoivana käytössään johtamistyyleistä komentava johtamistyyli, josta paras hyöty olisi tullut kriisitilanteessa, vaikean muutoksen äärellä tai ongelmallisen työntekijän kanssa (vrt. Goleman, 2000). Tyypillisesti komentavaan johtamistyyliin oli kuulunut ”tee kuten sanon” -mentaliteetti. Samoin uhkailevuus, kontrolloivuus ja valvonta olivat olleet osa tyyliä, mutta olivat ilmenneet enemmän epäsuorasti. Komentava johtamistyyli oli vaikuttanut usein monien tunteisiin negatiivisesti. Se oli myös vaikuttanut haitallisesti motivoituneiden työntekijöiden työntöön ja saanut tiimin jäseniä tuntemaan itsensä epäkunnioitetuksi ja osa vetäytyi keskusteluista ja ideoinneista. Myös motivaatio oli heikennyt osalta ja samoin heidän näkemyksensä olemisesta osa isompaa kokonaisuutta oli kadonnut. Kaikki tämä oli

vaikuttanut useammille henkilöille haitallisesti heidän sitoutumiseensa (vrt. Goleman, 2000).

Parhaimman tuloksen saadakseen esimiehen olisi kannattanut käyttää useampia johtamistyytlejä aina tilanteen mukaan (vrt. Goleman, 2000). Erityisesti kohdeorganisaation ollessa menossa kohti muutosta, olisi visionäärinen johtamistyyli ollut tarpeen (vrt. Kouzes & Posner, 1987). Se olisi vienyt työyhteisöä kohti yhteistä tavoitetta ja tyylin vaikutus ilmapiiriin olisi ollut tyypillisesti hyvin positiivinen. Se olisi myös ollut kaiken lisäksi johtamistyyleistä tehokkain ja auttanut ihmisiä näkemään oman työnsä panoksen kokonaisuudessa. Visionäärinen johtajuus olisi tukenut oppimista ja uudistumista, koska se on inspiroivaa ja arvoihin tukeutuvaa. Myös valmentavalle johtamistyyllillä olisi ollut tarvetta. Tyyliin olennaisesti kuuluva kuunteleminen, ihmisten auttaminen tunnistamaan omia vahvuuksia ja heikkouksia, neuvonantaminen ja rohkaiseminen olisivat olleet hyödyksi. Valmentava johtamistyyli olisi yhdistänyt henkilön ja organisaation tahtotilan ja sen vaikutus ilmapiiriin olisi ollut positiivinen. Koska kohdeorganisaatiossa oli ollut kyvykkäitä ja motivoituneita työntekijöitä, niin valmentavalla johtamistyyllillä olisi voinut auttaa henkilöstöä kehittämään itseään ja luomaan pitkän tähtäimen kykyjä (vrt. Goleman, 2000).

Myös yhdistävää johtamistyyliä (vrt. Goleman, 2000) olisi tarvittu T3-tapauksessa. Silloin toiminta olisi pohjautunut harmonian edistämiseen, empaattisuuteen, moraalien nostamiseen ja konfliktien ratkaisemiseen. Demokraattinen johtamistyyli olisi tuonut myös oman merkityksensä. Sillä tyyllillä esimies olisi ollut loistava kuuntelija, ryhmätyöskentelijä, yhteistyöntekijä ja vaikuttaja. Demokraattinen johtamistyyli arvostaa ihmisten panostusta ja hakee sitoutumista osallistumisen kautta. Vaikutus ilmapiiriin olisi ollut myönteinen.

Kohdeorganisaatiossa T3:n esimiehellä oli käytössä komentavan tyylin ohella myös vauhdinasettaja-tyyli (vrt. Goleman, 2000). Tyyli olisi ollut hyödyllinen, koska organisaatiossa oli motivoitunut ja kyvykäs tiimi ja varmasti oli tarve saada siltä kovia tuloksia. Vauhdinasettajalta olisi tarvittu haastavien ja kiinnostavien tavoitteiden asettamiskykyä. Esimies oli ollut kunnianhimoinen, epäempaattinen, yhteistyökyvytön, kärsimätön ja numeroista johtava. Vauhdinasettajatyyliä käytettäessä epätarkoituksenmukaisesti ja väärissä tilanteissa se oli ollut omiaan huonontamaan ilmapiiriä.

Kumppanuusjohtaminen olisi myös ollut T3:ssa hyvä johtamistyyli (vrt. Aarnikoivu, 2011). Kumppanuusjohtamisessa kaikki johtamisen olennaiset asiat olisivat kiteytyneet samaan pakettiin, jonka avulla olisi ollut mahdollista saada aikaan hyvät tulokset ja toimiva työyhteisö. Kumppanuusjohtaminen olisi perustunut alaisen ja esimiehen keskinäiseen kumppanuussuhteeseen, jossa olisi näkynyt molempien positiivinen riippuvuussuhde toisistaan: esimiehen riippuvaisuus alaisensa työpanoksesta ja alaisen esimiehestään työnantajan roolissa. Kumppanuusjohtamisessa olisi korostunut sekä esimies- että alaistaidot ja myös ratkaisukeskeisyys. Kumppanuusjohtajuutta käyttäessään esimies olisi toiminut ratkaisukeskeisesti sekä olisi ollut kannustava ja rohkaiseva. Vuorovaikutuksessa ratkaisukeskeisyys olisi ilmentynyt tiimissä ja sen ulkopuolellakin aitona kiinnostuksena ja läsnäolona, kuuntelemisena, kysymyksien esittämisenä ja luottamuksena toisen voimavaroihin. Ongelmien sijaan olisi etsitty ratkaisuja. Ongelmiin keskittyminen oli vienyt valtavasti energiaa kun taas tavoitteista puhuminen olisi antanut energiaa. Ratkaisukeskeisyydessä olisi panostettu asiakas- ja tavoitelähtöisyyteen, tulevaisuuteen, voimavarakeskeisyyteen, poikkeuksien ja edistymisen huomioon, myönteisyyteen, luovuuteen, leikillisyyteen ja huumoriin sekä yhteistyöhön ja kannustukseen. T3-tapauksessa esimiehen toiminta tiimissä

osoittautui osittaisesti eri henkilöihin kohdistuen olevan havaintoaineiston perusteella pitkälti juuri päinvastaista.

Julkishallinnon esimiehet myös kohdeorganisaatiossa tarvitsivat koulutusta (vrt. Sitra, 2011). Koulutuksia oli myös järjestetty. Koulutuksia pitäisi olla enemmän eivätkä ne saisi pelkästään organisaation tarjoama mahdollisuus vaan niiden tulisi olla pakollisia. Esimiehien olisi hyvä suorittaa esimiespassi, joka uusittaisiin aina tietojen päivittämisellä. Samalla organisaatio osoittaisi pakollisilla esimieskoulutusten järjestämisillä, että esimiestehtävä ja sen laatu ovat keskeinen ja tärkeä osa toimintaa ja että siihen halutaan panostaa. Tämän tutkimuksen pohjalta vaikutti sille, että erityisesti häiriöpainojen ja kuolleiden painojen hallintaan olisi tarvetta saada esimiestyön koulutussapluuna, joka olisi kohdeorganisaatiossa kehitystarve.

Tässä tutkimuksessa syvennyttiin tarkastelemaan työyhteisössä ilmeneviä häiriöpainoja ja sitä kautta esimieheltä vaadittavaa ja yhdeksi keskeisimmistä osaamisalueista muodostunutta kykyä ajoissa käsitellä ja ratkoa erilaisia työyhteisöllisiä ongelmia ja konflikteja, jotta välttyttäisiin niiden eskaloitumiselta. Tutkimuksen havaintomateriaalin mukaan kohdeorganisaatiossa oli ilmennyt ja ilmeni frekvenssiltään kohtuullisen paljon erilaisia häiriökäyttäytymistapauksia. Myös kohdeorganisaatioon oli laadittu varhaisen puuttumisen malli, jonka tarkoitus oli antaa ohjeistus sen esimiehille toimimiseen hankalissa ja vaikeissakin inhimillisissä tilanteissa (vrt. Sitra, 2011).

Kohdeorganisaation tapauksissa oli havaittavissa tapahtumien ja henkilöiden piirteiden takana jotain luonteenpiirteisiin perustuvaa. Kaikki kolmen tapauksen keskiössä olleet henkilöt eivät olleet esimiesasemassa. Haastavat luonteenpiirteet hankaloittivat tai estivät asiallisten ja luottamuksellisten suhteiden luomisen. T3-tapauksessa oli kyse esimiesasemassa toimivasta henkilöstä ja tässä piirteet näkyivät esimiehen inhimillisessä kanssakäymisessä ja yhteistyön ongelmina. Kaikissa kolmessa tarkasteltavassa tapauksessa henkilöt olivat hyvin osaavia ja lahjakkaita, mutta vuorovaikutus heidän kanssaan oli ajoittain hyvin vaikeaa (vrt. Järvinen, 2044). Kun yhdellä tapauksen henkilöistä esimiehenä toimivalla oli asemansa vuoksi valtaa, ei yhteisvaikutus ollut työyhteisön kannalta hyvä (vrt. Heiskanen, 2011). Toiminta oli ollut vaihtelevaa ja oli aiheuttanut seurauksina pahimmillaan terveyden kannalta vaaratilanteita ja käytännössä hämmentäviä ja pelottavia tilanteita. Tutkimuksen havaintomateriaali osoitti, ettei valta tarvinnut olla muodollista, organisatorisen aseman mukanaan tuomaa valtaa, vaan valta saattoi olla persoonan mukanaan tuomaa. Vallan kanssa henkilöistä oli tullut epäkunnioittavia sosiaalisen rakenteen sääntöjä ja sopimuksia kohtaan, ja se oli johtanut epäeettiseen toimintaan. Tapauksissa T1 ja T2 oli osoittautunut olevan niin, että kun kaikki se jossain vaiheessa oli paljastunut tai toiminta ei ollut enää kantanut, henkilö oli rakentanut itselleen suojamuurin ja pahimmillaan syyttänyt muita tapahtumista. Tapauksessa T2 huomion siirto ja kohdistaminen oli tapahtunut alusta pitäen itsestä pois. Kaikki tämä oli luonut tapauksissa ja niiden yhteisöissä vahvistuvan pelon ilmapiirin ja pelon kulttuurin.

Mielipide- ja ilmapiirivaikuttajien huomiointi ja heidän aiheuttamien työyhteisötilanteiden käsittely oli tutkimuksen kestoaikana ollut erittäin hankalaa henkilöstöjohtamiselle ja työnjohdolle: samaan aikaan heidän osaamisensa ja energiansa olisi pitänyt voida kanavoida jotenkin organisaation hyödyksi, ja toisaalta taas minimoida heidän työyhteisölle aiheuttamansa jännitteet, ristiriidat ja työhyvinvointihaitat. T2-tapauksessa häiriöpainoa aiheuttanut henkilö oli ollut hyvin vahvasti mielipide- ja ilmapiirivaikuttaja. Asianomainen oli kyennyt sekoittamaan oman tiiminsä hyvin vahvasti ja vaikutus oli ollut pitkäaikainen. Pahimmillaan ongelmayksilöihin keskittyminen oli vienyt liikaa aikaa varsinaiselta johtamistyöltä.

Esimiestyössä olisi kaivattu ja kaivataan entistä enemmän ohjeistusta ja vahvistusta tämänkaltaisiin tilanteisiin.

T3-tapauksessa oli havaittavissa esimiestyön näkökulmasta yhtenä johtajuuden ilmentymänä pelolla johtamista, joka olisi ollut tehokas keino ja vaikuttaja erityisesti nopeissa vaaratilanteissa, jolloin pelko aktivoi itsesuojeluvaiston energian ja tulokset siitä voivat olla ratkaisevan tärkeitä. Jos kohdeorganisaatiota olisi ollut kohtaamassa joku vakava kriisitilanne, pelolla johtamista olisi voinut tarvita, mutta koska tilanne ei ollut sellainen, oli pelolla johtaminen osoittanut enemmänkin heikkoa johtamistaitoa tai jopa johtamistaidon puutetta. Pelko oli saanut aikaan ristiriitaisia tunnetiloja: toisaalta henkilöt vetäytyivät suojaan tai aktiivisuusluontoiset henkilöt olivat purkaneet kielteisen tunnejännitteensä hyökkäämällä. Kumpikaan reaktio ei ollut toivottu työyhteisön toimivuuden kannalta. Molemmissa tapauksissa energiaa oli mennyt hukkaan, työteho oli kärsinyt ja samalla saavutukset olivat epätydyttäviä niin työntekijän itsensä kuin työnantajan näkökulmasta (vrt. Hämäläinen, 1996).

Pelolla johtamisella oli ollut kollektiivisia seurausvaikutuksia. Se oli murentanut yhteisön jäsenten identiteettiä. Kohteeksi joutumien oli aiheuttanut myös ammatillisen itsetunnon alenemista eli yksilön toimintamahdollisuuksia ja käsitystä itsestään pätevänä toimijana työyhteisössä. Tervettä työidentiteettiä ei ollut voinut ylläpitää epäsuotuisassa työilmapiirissä. Toiseksi pelolla johtaminen oli vienyt energiaa: epäsuotuisissa olosuhteissa kohdeorganisaation toiminta ja uutta luova kyky olivat osittain lamaantuneet eikä esimerkiksi kollektiivista oppimista enää ollut tapahtunut, kun kyseisessä työyhteisössä oli vallinnut yleinen epävarmuus ja huoli. Kolmanneksi työyhteisö oli kokenut, ettei oikeudenmukaisuus toteutunut. Se oli aiheuttanut puolestaan turhautumista ja jopa suoranaista epätoivoa silloin kun ”oikeutta ei saatu” ja että vaikka periaatteessa oli ollut foorumeita ja kanavia epäoikeudenmukaisuuteen puuttumiseen, niin se ei ollut auttanut ”oikeuden” toteutumiseen (vrt. Suomen Akatemia, 2010.)

Kohdeorganisaation havaintomateriaalista oli T2-tapaukseen liittyen havaittavissa, että kun häirinnän kohteena oli ollut esimies, kasvoi esimiehen kehittymistarve faktoihin perustumattomaksi kokonaisuudeksi, jossa ei ollut realistisuutta enää mukana. Kun normaalisti esimiehen lisäkehittymistarve on x prosenttia, häirinnän kohteena olleella esimiehellä kehittymistarpeeksi kiusaamisajankohtana muodostui epänormaalin suuri määrä, mikä oli sinänsä aiheetta vaikuttanut esimiehen ammatilliseen itsetuntemukseen haitallisesti. Kun normaalistikin henkilöstö seuraa esimiehiään hyvin tarkasti, jopa suurennuslasin välityksellä, niin T2-tapauksessa esimiehen toimintaa oli seurattu vääristävän suurennuslasin läpi.

Esimiehet olivat altistuneet tutkimuksen havaintoaineiston perusteella ajoittain valtaville tunnekuormille. Jotta johtajuus olisi palvelut työntekoa ja työyhteisöä, olisi esimiehen pitänyt muistaa huomioida altistuminen roolissaan tälle lisäkuormalle, joka on esimiestyölle ominaista. Havaintojen pohjalta esimiehet olivat joutuneet tehtävänsä vuoksi kontrolloimaan omia tunteitaan ja erityisesti niiden näyttämistä sekä löydettävä sopiva tunteiden säätelytaso, koska yli- tai alisäätely olisi todennäköisimmin aiheuttanut vuorovaikutusongelmia ja näkynyt varauksellisuutena ja estoisuutena eikä esimiehen ja alaisten välille olisi pystynyt syntymään avointa ja välitöntä tunnekontaktia. Erityisesti tapauksissa T3 ja T2 oli tapahtunut näin. Ensin mainitussa esimiehen toiminnan vuoksi, ja jälkimmäisessä alaisen toimittua häiriökäyttäytyjänä ja mustamaalattua esimiehen ja hänen toimintansa. T3:ssa oli tapahtunut tunteiden alisäätelyä kyseisellä häiriöpainolla, ja se oli ilmennyt esimiehen äkkipikaisina, estottomina ja impulsiivisina tunnevaltaisina reaktioina. Tunteiden puutteellinen säätely oli näkynyt esimiehen vaikeasti

ennakoitavana ja arvaamattomana käyttäytymisenä. Se taas oli aiheuttanut työyhteisössä varpailleen asettumista ja herättänyt pelkoa. Tilanne oli muodostunut osalle alaisista havaintomateriaalin perusteella sietämättömäksi (vrt. Järvinen, 2011). Moni tiimistä tai sen läheisyydessä olevista tiimeistä oli tarvinnut turvautua työterveyshuollon tukeen.

Yhteisesti sovitut kaikkia koskevat pelisäännöt varmistavat, että organisaatiossa toimitaan johdonmukaisesti ja että kaikkia koskevat samat säännöt. Tähän jokaisen työyhteisössä pitäisi voida luottaa. Kohdeorganisaatiossa oli kirjatut pelisäännöt. Niistä havaintomateriaaliin on kirjattu lausunto, jonka mukaan *”ne on vaa kirjattu ja viety intraan eikä niitä kukaan enää muista, että ne on edes olemassa”* [2013]. Pelisäännöt olisi pitänyt nostaa ja pitää esillä koko ajan. Esimerkiksi työyhteisön yksi peruseriaatteista, työyhteisön vuorovaikutuksen pohjautuminen perusystävälliseen ja -asialliseen toimintatapaan, oli kirjattu kohdeorganisaation pelisääntöihin, mutta kyseistä pelisääntöä oli rikottu tutkimuksen havaintomateriaalin mukaisesti hyvinkin usein ja monissa eri tapauksissa. Jokainen työyhteisön jäsenen pitäisi olla organisaation hierarkkiseen asemaan katsomatta oikeutettu saamaan ihmisarvolle sopivaa kohtelua (vrt. Heiskanen, 2011). Toinen asia, jossa yhteiset pelisäännöt eivät olleet näyttäneet toteutuvan, oli työkuorman tasainen jakautuminen. Kohdeorganisaation pelisääntöihin oli kirjattu jokaisen velvollisuudesta hoitaa työnsä, mutta eriaistaisen pietetin lisäksi oli havaittavissa myös selkeää vajaapanostuksella työskentelyä.

Esimiestyö vaikutti siltä osin ontuvan, koska pelisääntöjen noudattamista ei kokonaisuudessaan ollut valvottu eikä niitä ollut otettu osaksi käytännön toimintaa (vrt. Sitra, 2011). Se oli ollut omiaan myös kohdeorganisaatiossa aiheuttamaan eriarvoisuutta, epäoikeudenmukaisuuden tunnetta ja yksinkertaisesti toimintamallien juurruttamisen hankaluutta organisaation käytännöksi.

Kohdeorganisaation työyhteisöissä tiimitasolla ja tiimirajojen yli oli ilmennyt ongelmia. Niiden suhteen esimiesten puuttumiskynnys oli vaikuttanut olevan aika korkealla. Hyvin herkästi oli ajateltu, että *”kyllä se siitä”* ja *”ei tässä taida olla nyt ihmeemmistä kyse”*. Kaikissa tämän tutkimuksen kohdetapauksissa (T1 - T3) oli havaittavissa, ettei ongelmaa ollut aloitettu selvittämällä, mistä oli ollut kysymys. Esimiehen tehtävänä olisi ollut toimia esimiehenä ja ongelmatilanteissa se tarkoittaa sitä, että esimiehen olisi tullut kartoittaa ongelmatilanteen vaikutus työntekemiseen sekä työilmapiiriin. Esimiehen olisi tarvinnut katsoa työpaikkaa johtamisen näkökulmasta. Esimiehen olisi kuulunut arvioida, miten työt sujuivat ja toimiko vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kesken. Edelleen esimiehen olisi tullut arvioida, haittasivatko pulmat asiakaspalvelua, tuotantotyötä tai työntekoa. Esimiehen olisi kuulunut myös tarkastella ongelman jatkumisen aikaa eli miten kauan ongelma oli jatkunut. Esimiehen olisi pitänyt myös selvittää, mitä asian ratkaisemiseksi oli tilanteen tarkasteluhetkeen mennessä tehty ja että kenen tuli ottaa vastuu ongelmatilanteen ratkaisemisesta (vrt. Järvinen, 2004).

Tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoituksena päästä näkemään ongelmien ja niihin puuttumattomuuksien taustoihin tai syihin. Se oli havaittavissa, että kaikissa kohdetapauksissa ei ollut puututtu ongelmiin eikä hoidettu niitä, kuten ne olisi tullut käsitellä. Tämä toimintamalli oli saattanut olla tiedostamatonta tai tietoista. Todennäköisin ja pääasiallisin syy lienee osaamattomuus enemmänkin kokemattomuuden vuoksi ja aiheen vaikeus sekä se, että erityisesti eri paikkakunnalla sijaitseva esimies oli ollut liian kaukana tilanteen arjesta. Kun esimiehen ja alaisen välillä oli ollut välimatkaa, olisi pitänyt ottaa tilanteesta selvää. Tämän tutkimuksen puolesta ei syytaustoihin syvennytty enempää. Se oli havaittavissa, että ongelmien jatkuttua sekä itse jatkuminen että sitten asian käsittelemättömyys olivat aiheuttaneet pienimmillään ihmetystä ja turhautumista sekä merkityksellisimmällään voimakkaita



tuntemuksia, kuten ahdistuneisuutta ja sairastumisia (vrt. Heiskanen, 2011). Lisäksi kaikissa kohdetapauksissa toiminnan kohteina olleilla oli tuntemuksia itsetunnon ja erityisesti ammatillisen itsetunnon ja -luottamuksen vähenemisestä.

Avoin vuorovaikutus vaikutti pulmalliselta kohdeorganisaatiossa tarkasteltaessa tiedonkulkua alhaalta ylöspäin: mitä ylemmäs organisaatiossa menttiin, sitä kauempana esimiesten ja johtajien käsitys oli alempien esimiesten ja työpaikan näkemyksistä todellisesta tilanteesta. Tästä voi päätellä, että tietämys jokapäiväisen työn pulmista ja arjesta väheni mitä ylemmäs organisaatiossa menttiin (vrt. Sitra, 2011).

Myös kohdeorganisaation kohdalla tärkeäksi oli havaittu luottamus. Se olisi antanut toimiessaan ihmisten toimintaan energisyyttä kun taas epäluottamus oli kuluttanut energiaa. Esimerkiksi kohdetapausten kohdalla T2:ssa oli muodostunut epäluottamuksen ilmapiiri ja se oli osoittautunut paitsi kiusalliseksi ja ihmisiä vaivaavaksi, myös hyvin energiaa varastavaksi, koska useimpien henkilöiden oli ollut pakko varoa koko ajan jokaista tekoa ja sanomista väärinymmärryksien tai -tulkintojen vuoksi vielä pitkään senkin jälkeen, kun tilanne oli muuten ratkennut. Se edelleen oli aiheuttanut epävarmuutta, ahdistusta ja pelkoa. Samassa kohdetapauksessa myös häiriökäyttäytymisen yhtenä kohteena olleen oma esimies ei luottanut kertomaan tilanteen kausaliitteettisuhteista. Tämä oli aiheuttanut lisää kuormitusta kohteelle (vrt. Mäkipeska & Niemelä, 2005).

Tässä kohtaa tämän tutkimuksen raporttia käytiin tarkastelemaan, miten kohdetapaukset etenivät ongelmatilanteen selvittämisen näkökulmasta. Kertoma kirjoitettiin tapaustutkimuksen raportointitavan mukaisesti pääpiirteissään kronologisessa etenemisjärjestyksessä. Tapauksia käsiteltiin rinnakkain.

T2-tapauksessa ei ollut lähestytty ylempää esimiestä vaan ongelman ratkaisemiseksi oli käännytty työterveyshuollon puoleen, josta oli osoitettu nimetty asiantuntija. Asiantuntijan johdolla oli ollut tavoitteena saada tapaus käsiteltyä niin, että työyhteisö olisi päässyt normaaliin yhteistyötilaan. Ylemmälle esimiehelle asiasta oli informoitu alaisesimiehensä taholta, joka oli ollut myös itse häiriöpainon kohteena. Ensimmäisellä kerralla asiasta keskustellessa oli ollut ymmärrettävissä, että esimies olisi ymmärtänyt tilanteen, mutta oli osoittautunut, että kyseinen esimies ei ollut uskonut tilanteen syytä. Alaisesimiehensä oli sen havaittuaan ehdottanut kolmikantapalaveria itsensä, esimiehensä ja nimetyn asiantuntijan kanssa, mutta esimies oli todennut sen olevan tarpeetonta. Esimies oli muodostanut itselleen kannan, jonka mukaan alaisesimiehestään esiintuodut väitteet ja tilanne ylipäätään oli reaalitilanne. T3:ssa oli viety asiaa häiriöpainoa ylemmälle esimiestasolle useampaan kertaan mutta asiaan ei ollut reagoitu. T1-tapaus oli edennyt asianomaisen esimiehelle tapauksen alkuaikana ensimmäisen kerran. Aika ajoin viestiä oli ollut tarpeen viedä aina uudelleen ja asia oli tietojen mukaan otettu esille asianomaisen kanssa aina keskustelemalla. Häiriöpainoa ei ollut saatu kuitenkaan käsiteltyä ja osan kohteena olleiden tiimien esimiehet olivat vieneet tietoa omalle esimiehelleen, joka oli päättänyt asian vakavammasta käsittelytarpeesta useampia vuosia kestäneen tapahtumasarjan päätteeksi. Asianomaiset lähiesimies ja seuraava esimies olivat suhtautuneet asiaan passiivisesti, mutta ongelman käsittelyä varten oli sovittu yhteinen palaveri häiriöpainoa aiheuttaneen henkilön ja esimiesten kesken.

Kaikissa kohdetapauksissa oli ollut yhteistä se, että ongelman tiimoilta oli lähestytty esimiestasoa. Kaikille tapauksille oli myös yhteistä se, ettei niitä ollut käyty *selvittämään* asianomaisten esimiesten toimesta, vaikka esimiehen olisi ollut selvitettävä tarkasti ja käytännön tasolla tapahtumien kulku sen jälkeen, kun esimiehelle

oli kerrottu jonkun yksilön ongelmallisuudesta (vrt. Järvinen, 2004). Käytännössä esimiehen olisi tullut kuulla tilanteen *kaikkia tarvittavia* osapuolia mieluummin ensin kutakin erikseen ja sen jälkeen yhdessä (vrt. Perkka-Jortikka, 2002). T2-tapauksessa oli lisäksi huomattavaa, ettei kyseinen esimies ollut saanut omalta esimieheltään tukea (vrt. Sitra, 2011). Jos kyseinen häiriöpainoa aiheuttanut henkilö olisi ottanut yhteyttä ylempään esimieheen ja laajentanut omat perättömät puheensa kattamaan myös ylempään esimiehen, olisi todennäköisesti käynyt siten, että esimies olisi ostanut kyseiset väitteet. Tämä olisi ollut todennäköistä sillä perusteella, että ylempi esimies oli muodostanut kyseisen kannan päinvastaisesti kuin esimiesalaisensa oli kertonut ja miten tosiasiallinen tilanne oli ollut ilman että hänelle oli kerrottukaan paikkansa pitämättömiä väitteitä. Tällä tavoin esimies ei olisi huomioinut, että tilanne tulee aina ensin tarkastaa ja ottaa myös huomioon, että aina tilanne ei ole siten, kuin esimiehelle kerrotaan, vaan kyse voi olla asiattomista puheista (vrt. Järvinen). Kaikkien tapausten kohdalla olisi ollut tarve tunnistaa ongelma sekä todeta ja hyväksyä se ennen varsinaista ratkaisuprosessin käynnistämistä. Sen jälkeen olisi tullut kartoittaa taustatekijät ja tehtävä päätös tilanteeseen puuttumisesta ja määrittellä ongelman käsittelytavat ja sekä se, mitä ratkaisussa on tavoitteena. Aikataulusta sekä osallistujista ja käytännön toimenpiteistä olisi myös tullut päättää (vrt. Silvennoinen 2004).

Kaikissa tapauksissa oli yhteisenä piirteenä se, että häiriökäyttäytymisillä oli vaikutusta työyhteisön toimintaan. Siitä aiheutui yhteistyöongelmia rikkoen toistuvasti työyhteisön työrauhaa, joiden syiden vuoksi olisi esimiehellä ollut peruste ja velvoite puuttua henkilön käyttäytymiseen siitä näkökulmasta, oliko ongelmilla vaikutusta työntekoon tai työolosuhteisiin (vrt. Järvinen, 2004). Esimiehen toimintaohje oli kirjattu myös kohdeorganisaation Varhaisen puuttumisen malliin: *”Sen esimiehen, jonka alaisuuteen häiriökäyttäytyminen kuuluu, velvollisuus on poistaa häiriökäyttäytyminen”* [Tapausmateriaali, 2012]. Tilanteet olisi tullut käsitellä muistaen yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, niiden kaikille kuuluminen, ja se, miten työpaikalla kuuluu olla (vrt. Perkka-Jortikka, 2002).

Kun tarkasteltiin kohdetapauksia eteenpäin, oli kaikkien tapauksien kohdalla havaittavissa, että häiriökäyttäytymisen kohteet olivat yrittäneet hakea tukea ja apua erilaisilta tukitoiminnoilta. Kaikkien kohdetapausten selvittämiseen oli tuonut vaikeuskerrointa se, että häiriökäyttäytymisen selvittelyssä normaali vuorovaikutusdynamiiikka ei ollut toiminut, vaan oli vaikuttanut sille, että totuutta yritettiin kaikissa tapauksissa eri tavoin vääristellä ja tekemisiä peitellä (vrt. Heiskanen, 2011). Todennäköisesti niistä ei olisi muutoin vaikeita tullutkaan - tai ehkä niitä ei olisi edes ollut.

Kaikissa tämän tutkimuksen kohdetapauksissa yhteisiä pelisääntöjä rikkonut henkilö oli jollain tavoin kiistänyt ongelman olemassaolon ja niihin liittyvät tosiasiat. Tapauksessa T1 se ilmeni henkilön erilaisilla vastineilla asian todentamiseksi esille tuotuihin tapahtumiin. Jossakin tapahtumassa oli ollut vastineena ollut se, ettei sanottua ollut tarkoitettu kaikille läsnä olleille, vaan vain yhdelle heistä ja että asia oli selvitetty kyseisen henkilön kanssa. Yksi vastine oli, että esitettyä tapausta ei voinut muistaa. Lisäksi muita käytettyjä vastineita oli, että tapausta ei ollut tunnistettu tai että ei ole edes ollut käsitystä, mistä oli ollut kyse. Kuvatussa tilanteessa ei asian käsittelyä olisi voinut jättää tuollaiseen tilaan, vaan esimiehen olisi pitänyt jämäkästi todeta, että koska näkemyksissä on niin paljon poikkeavuutta, niin asian käsittely ei voinut jäädä siihen (vrt. Järvinen, 2004). Erilaiset häiriökäyttäytymisväitteet eivät olisi voineet osua samaan henkilöön toistuvasti vaan kyse olisi ollut todennäköisesti häiriökäyttäytymisestä: käytännössä ei olisi voitu vedota jatkuviin väärinymmärryksiin tai siihen, että käyttäytyminen vain oli otettu liian herkästi (vrt. Viljanen 2012). Esimiehen olisi pitänyt

tässä epäselvässä tilanteessa koko ajan pyrkiä tinkimättömään totuuden tavoitteluun ja olla itse selvittelytilanteessa aktiivisesti läsnä (vrt. Heiskanen, 2011). Tämä tilanne olisi vältetty, jos tapauksen selvittäminen olisi käynnistynyt alusta pitäen tarkoituksenmukaisesti.

T2:ssa ei ollut otettu häiriökäyttäytyjän roolia esille laisinkaan. Tapaukseen nimetty asiantuntija oli päättänyt ottaa käyttöön asian käsittelyyn erilaisen käsittelytavan kahdesta kertomastaan syystä: toinen oli ollut se, että tiimin jäsenet olivat saaneet purkaa tuntojaan ja toinen se, että asiantuntija arveli tiettyihin syihin nojaten asianomaisen tulevan siirtymään tehtävästään pois. Koska tapahtumaa ei ollut tuolloin käsitelty häiriökäyttäytymisen näkökulmasta, tilanne oli jatkunut vielä yli puolen vuoden ennallaan häiriökäyttäytymisen koko ajan jatkuessa ja erilaisten haittavaikutusten joko jatkuessa tai uusien ilmaannuttua koko tiimissä.

Tapauksessa T3 oli siis otettu yhteyttä eteenpäin, mutta ongelmaan ei ollut tuolloin puututtu. Paikallisesti tiimissä ja osittain tiimin rajojen ulkopuolisesti oli asiaa yritetty käsitellä työterveyshuollon oltua asiassa mukana. Käsittely oli tyrehtynyt työterveyshuollon toimesta eikä sisäinen asioiden selvittäminen ollut onnistunut vaan ongelmakierre oli syventynyt kuten muissakin kohdetapauksissa.

Tilanteisiin puuttuminen ei kohdeorganisaatiossa ollut yhdenkään tämän tutkimuksen tarkemman kohteena olevan tapauksen kohdalla mitenkään helppoa. Vaikka tapaus olisi ollut tavallinen työyhteisön konfliktitilanne, olisi voinut silti olla mahdollista, että tilanteen käsitteleminen olisi tuntunut esimiehestä vieraalle. Kun tapaus on vaikeampi, kuten kohdetapaukset, tapauksen käsitteleminen ei ole todella esimiehelle itsestäänselvyys ja helposti tehty. Monilta kohdeorganisaation esimiehiltä puuttui todennäköisesti esimerkiksi häiriötilanteiden käsittelykokemuksen puutteen vuoksi osaaminen. Ilmeistä näissä kohdetapauksissakin oli, että asiaa oli lähestytty väärästä tulokulmasta. Esimiehen ei ollut edes tarpeen tulkita mitä tapahtumien tai käyttäytymisen takana oli ollut, vaan tiedostaa ongelmatilanteissa, miten toimia juuri ja vain esimiehen roolissa: varmistaa, että työyhteisö toimii, kuten pitää ja että työyhteisöllä on edellytykset tehdä työtään. Tältä kannalta esimiesten olisi kuulunut puuttua kohdetilanteisiin (vrt. Järvinen, 2004). Erittäin tärkeää olisi ollut lähestyä tapauksia henkilöiden käyttäytymisen ja toimimisen näkökulmasta eikä ajatella, että tulisi alkaa miettiä sitä, millainen ihminen henkilö on tai millainen hänen persoonallisuutensa on (vrt. Korhonen, 2011). Mutta kohdetapauksissa joko kokonaan tai osittain ongelmatilanteen käsittely ja sen ratkaiseminen oli törmännyt siihen, että esimies tai esimiehet olivat sortuneet yksinkertaisimpaan vaihtoehtoon: ”työntäneet päänsä pensaaseen” ja sivuuttaneet asian ikään kuin koko ongelmatapausta ei olisi ollut (vrt. Järvinen, 2004).

Kohdetapausten olemassaolon myöntämistä ei ollut tapahtunut, osan kohdalla toteaminen oli tapahtunut pitkällisen ajanjakson jälkeen. Olemassaolon myöntäminen olisi ollut havaintoaineiston perusteella yhteisön tervehtymiseksi ja työhyvinvoinnin vuoksi todella tärkeää (vrt. Vartia & Perkka-Jortikka 1994). Myöntäminen olisi ollut lisäksi terveen työyhteisön yksi tunnusmerkeistä: kyky nähdä ja myöntää eli toisin sanoen *tunnistaa ja tunnustaa* ensin ongelmat ja sitten halu ratkaista ne yhdessä. Työyhteisön jäsenet kaikissa näissä tapauksissa olivat huomioineet poikkeuksellisen toiminnan ja tyypillisesti he olivat miettineet tilanteita ja heidän mieltään oli vaivannut, miksi joku käyttäytyy vastuuttomasti mutta ei näytä itse sitä tiedostavan - tai myöntävän. Sama tilanne oli tämän tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa esille nousseen vajaapanostuksella toimivien kohdalla: työyhteisön jäsenet eivät olleet ymmärtäneet, miksi joku ei tehnyt tehtäviään tai että miksi sen annettiin jatkua. Yksilön

käyttäytyminen oli näissä kaikissa kohdetapauksissa käsittämätöntä, erityisesti, kun jokaisessa tapauksessa asianomainen henkilö itse ei ymmärtänyt tai ei myöntänyt toimintatapaansa liittyviä ongelmia. Kokonaisuus oli tehnyt kunkin tapauksen käsittelystä erittäin hankalaa. Tapauksessa T1 vaikeuskertoimet olivat lisääntyneet, kun häiriökäyttäytynyt henkilö oli nostanut esiin väitteen, että häntä itseään kiusattiin ja yritettiin jopa savustaa pois. Tässä vaiheessa tilanne edellytti organisaatiolta (luottamusmiehiltä, henkilöstöosastolta, linjajohdolta, työsuojeluhenkilöstöltä, myös organisaation ulkopuolelta työterveyshuollolta) osaamista, asiantuntemusta ja arviointikykyä. Tämä olisi ollut avain siihen, että asioiden kokonaan käsistä karkaaminen olisi estynyt (vrt. Järvinen, 2004).

Näissä kaikissa kohdetapauksissa kyse oli ollut häiriöpainon ilmenemisestä useampaan kuin yhteen suuntaan. Ne voi lukea poikkeuksellisempien tapausten joukkoon. Kohdeorganisaatiossa havaittiin tutkimuksen aikana myös niin sanotusti tavallisempia vuorovaikutukseen liittyviä ongelmatilanteita, jotka tyypillisesti ovat kahden henkilön välillä tapahtuvia. Niihin oli useimmiten pätenyt hyvin yleisohje, että loukkaantunut henkilö oli itse aktiivisesti tuonut loukkaantumisen esille tilanteen tapahtuessa, suoraan asianomaiselle (vrt. Tapausmateriaali, 2012; Heiskanen, 2011; Polo, 2011).

Hyvä esimerkki siitä, ettei tavallisempien, konfliktitilanteiden ohjeistus sovellu kaikkiin erilaisiin tilanteisiin ja tapauksiin, oli näiden kohdetapausten tilanteet. Jos tilanne on niin voimakas kuin näissä kohdetapauksissa oli ollut ja kun on kyse alistavasta konfliktista, henkisen väkivallan kokevat usein omaksi hämmästykselleenkin lamautuvansa eikä puolustautuminen onnistu siinä tilanteessa (vrt. Tapausmateriaali, 2001; Vartia & Perkkä-Jortikka, 1994). Lisäksi tilanteiden tuleminen yllättäen vaikutti myös, samalla kuin tilanteiden outous ja niiden käsittämisen vaikeus sinetöi tilanteissa toimimattomuuden. Myös pelko vaikeuksien jatkumisesta tai lisääntymisestä asianomaisen taholta oli estänyt asiaan kommentoinnin. Pahimmillaan tilanne voi olla nurinkurinen ja konfliktissa kohteena oleva voi jättää puhumatta tilanteesta peläten työpaikkansa puolesta. Jos tilanne oli toistunut ja tilanteesta oli yrittänyt toimia ja mahdollisesti hakea apuakin mutta turhaan, myös se hiljensi tehokkaasti sen lisäksi, että toistuvasti tulevat uudet tilanteet olivat usein aikaisempia hätkähdyttävämpiä joko aidosti tai ne tuntuvat aiempien kokemusten vuoksi raskaimmilta (vrt. Heiskanen, 2011).

Tilanteen oikea käsittely oli muuttunut tapauksessa T2 vaikeaksi, koska siinä häirinnän pääkohteena oli ollut esimies itse. Kiusaamisen tarkoituksena oli todennäköisesti ollut vaikeuttaa esimiehen mahdollisuuksia hoitaa esimiestehtävänsä. Se oli ilmennyt muun muassa siten, että häiriökäyttäytyjä ei ollut noudattanut esimiehensä ohjeita ja määräyksiä (vrt. Korhonen, 2011), oli lisäksi ollut vastaan kaikkea, mitä esimies oli ehdottanut (vrt. Perkkä-Jortikka, 2002) esimerkiksi käyden tulossa olleita kokousasioita läpi tiimin toisten jäsenten kanssa etukäteen pyrkien vaikuttamaan näkemyksiin ennen kokousta. Häiriökäyttäytyjä oli käyttänyt työpaikalla piilovaltaa ihmissuhteiden, mielipideterrorin ja erityisesti esimiehelle näkymättömän kiusaamisen avulla. Tiimissä ei juuri kukaan muukaan ollut havainnut toimintaa oikeassa, varsinaisessa valossa. Häiriötoiminta oli ilmennyt jarruttamisena tai vaihtoehtoisesti uudistusten ajamisena vain siten, miten se oli sopinut henkilön omiin mieltymyksiin ja motiiveihin. Suoran, avoimen vastustuksen sijaan henkilö oli piilottanut manipulointinsa ja valjastanut osan työyhteisöstä toimimaan mukanaan vastarintaliikkeenä (vrt. Korhonen, 2011).

Palautteen vastaanottamisen ongelma oli nähtävissä kaikissa kohdetapauksissa. T1:ssä tapahtuneita ei myönnetty tai tunnustettu, T2:ssa kiusaamisen kohteena ollut esimies puhutteli henkilöä luottamuksen takaisinsaantitarpeesta, johon henkilön vastaus oli

työsuojeluasiaksi antamisen uhkaus, T3:ssa ei koskaan ollut päästykään todellisiin palautteenantotilanteisiin. Kehityskeskustelutilanteessa kyseisen henkilön alaiset olivat rohkaistuneet kirjaamaan lomakkeisiin palautetta esimiehelleen, mutta kokemuksiinsa esimies oli kyseisessä kohdassa nyökytellyt ”*tämä varmaan pitää paikkansa*” ja siirtynyt seuraavaan kohtaan.

T1:n tilanteessa korjaavaan palautteeseen suhtautuminen oli tyypillisimpiä merkkejä heikosta kyvystä ottaa palautetta vastaan: palautteen saaja oli alkanut reaktiona palautteeseen tuoda keskustelun yhteydessä esille palautteen antajaan kohdistuvia asioita ja toimintatapoja, torjumalla palautteen esittämällä vastaväitteitä kesken palautteen, kääntämällä huomion johonkin toiseen omaan itseän kohdistuvan palautteen sijasta ja liioittelemalla pidetyssä palaverissa palautteeseen liittyvää asiaa (vrt. Aarnikoivu, 2011) nauraen asialle ja asian esille nostaneelle esimiehelle. Reaktiot saatuun palautteeseen olivat siis olleet hyvin kielteisiä (vrt. Järvinen 2011). Oli saattanut siis olla, että oma lähiesimies oli alaisensa varmaan jollain tapaa tuntemaan oppineena päättänyt valita jättää kommentoimatta isommin tilanteisiin. Samalla hän oli pettänyt myös esimieskollegansa ja erityisesti laiminlyönyt esimiesvelvollisuutensa. Tilannetta ei ollut auttanut, vaikka palaute oli kohdistettu henkilön näkyvään, konkreettiseen työkäyttäytymiseen ja todettu, miten käyttäytyminen vaikuttaa haitallisesti työyhteisössä, jotta henkilö olisi ymmärtänyt käyttäytymisensä kielteisen vaikutuksen ja myös sen, miksi esimiehen puuttuminen oli ollut perusteltua (vrt. Järvinen, 2011). Asianomainen ei ollut kuunnellut muutaakaan osuutta palautteesta, joten siksi rationaaliset puheet itse ongelman ilmentymisestä ja vaikutuksista eivät olleet toimineet.

Tapauksessa T2 ei ollut tullut tilannetta, jossa alaisena toimivaa olisi kuultu, koska hänelle ei suoranaisesti koskaan esitetty mitään toimintatavan muutostarpeita. T3:ssa kuulemista oli varmasti toteutettu, samoin kuin T1:ssa, jossa oli enemmänkin ollut näkökulmaa, että häntä oli kuultu liian suurella painoarvolla. ”*Eikö ne nää tilannetta... uskooko ne mitä se sanoo*” [2012] oli ollut yleinen kommentti tapauksen aikaan. Virheellisen tulkinnan vuoksi kuuleminen oli ollut tarpeen (vrt. Järvinen, 2011). Esimiehen toteama ”*kyllä meidän pitää kuulla --, muuten meille käy niin ettei hän puhu enää meille*” [2012] oli kuitenkin enemmän viitannut kuulemisen tarpeeseen muusta syystä kuin siitä, että aina alaisen näkökantaa asiaan tulee aina kuulla. Kuulemisen tarkoitus olisi teoreettisen viitekehyksen mukaan ollut varmistaa, ettei asiassa ollut tehty virheellistä tulkintaa alaisen toiminnasta (vrt. Järvinen, 2011). Samalla kun oli kuultu alaista, olisi kuulunut kuulla myös kohteena olleita riittävässä määrin, että tilanteen kokonaiskuva olisi selvinnyt (vrt. Perkka-Jortikka, 2002), koska asianomainen ei ollut tunnistanut toiminnassaan kehittämistä. Tietysti jo myös esimiesasemassa toimivan henkilön tuoma viesti häiriökäyttäytymisestä, erityisesti kun kyse oli ollut tapahtumasarjasta pitkältä ajalta, olisi tullut ottaa vakavasti (vrt. Järvinen, 2004). Keskustelun olisi pitänyt siis kuitenkin päättyä konkreettiseen lopputulokseen ja tulkintaan siitä, onko palautteensaajan tarpeen muuttaa käyttäytymistään töissä, ja jos, niin miten (vrt. Heiskanen, 2011).

T1-tapauksessa ongelman käsittelyä varten oli siis sovittu yhteinen palaveri häiriöpainoa aiheuttaneen henkilön ja esimiesten kesken. Siellä häiriökäyttäytynyt henkilö oli kieltänyt erilaisin perustein ongelman olemassaolon. Koska ongelman käsitteleminen ei ollut siitä syystä edennyt, oli todettu, että läsnä olevien esimiesten keinot olivat päättyneet siihen ja päädyttyä antaa asian käsitteleminen tukitoiminnon johdolla käsiteltäväksi. Tuossa vaiheessa tukitoiminnoista nimetty vastuullinen oli kuullut ensimmäiseksi häiriökäyttäytymisen aiheuttajaa ja samana päivänä sen jälkeen häiriökäyttäytymisestä tiedottanut esimiestä. Kun molemmat näkemykset olivat olleet kaukana toisistaan, olisi tilannetta selvittämään nimetyn henkilön tullut selvittää

ongelman tilanne kuulemalla kaikkia tarpeellisia osapuolia, kuten esimiehen toimiin olisi vastaavasti kuulunut ongelman selvittämistilanteessa. Näin ei ollut tapahtunut, vaan nimetty oli muodostanut itselleen tilannekuvan häiriökäyttäytyjän selvityksen perusteella ja lisäksi jostain syystä muotoillut ongelmatilanteen *häiriökäyttäytyjän ja tiedon tuoneen esimiehen välille* ja pyytänyt kyseisessä palaveritilanteessa häiriökäyttäytyjää ja kyseistä esimiestä esittämään toisilleen anteeksipyyntö: *”voisitteko nyt, te konfliktin osapuolet, pyytää toisiltanne anteeksi”* [2012]. Tilanteen muuttumista oli voinut kutsua fiaskoksi tuossa vaiheessa. Häiriökäyttäytyjä oli tuossa vaiheessa palaverin pitämisen jälkeen jatkanut asian esille nostamisen aikoihin häiriökäyttäytymisestä tiedottanutta esimiestä kohtaan käynnistämäänsä puhumattomuutta mukaan lukien tervehtimättömyyden.

Kokouksesta ei pidetty muistiota eikä kirjattu ylös sovittuja toimenpiteitä eikä todettuja asioita. Kokouksessa oli sovittu seurantalpalaveri (vrt. Perkka-Jortikka, 2002) puolen vuoden päähän mutta siitä ei, oliko ollut ja miten häiriökäyttäytyjällä tarve muuttaa toimintatapojaan (vrt. Järvinen, 2011). Ongelmatilanteiden toistumisen estäminen ja sen varmistaminen olisi edellyttänyt toimintatapojen muuttamista (vrt. Järvinen, 2004). Muistio olisi tullut kaikkien osapuolien allekirjoittaa. Jos olisi käynyt niin, että asianomainen olisi kieltäytynyt allekirjoittamisesta, silloin paikalle olisi tullut pyytää joku kolmas osapuoli allekirjoittajaksi (ei esimiehistä eikä nimetty selvittäjä). Kolmas osapuoli olisi voinut osallistua jopa itse keskustelupalaveriin, jos asian käsittelyssä olisi alkanut ilmetä hankalia piirteitä.

T2-tapauksessa oli siis asiaa käsitelty eri menetelmillä kuin häiriökäyttäytymisen näkökulmasta olisi tullut käsitellä. Tai, asiaa oli käsitelty käytännössä häiriökäyttäytymisen näkökulmasta, mutta häiriökäyttäytyjäksi oli nimetty esitettyjen väitteiden perusteella esimies. Työterveyshuollon nimeämä asiantuntija oli käsitellyt samaa asiaa yhtäaikaisesti kahdella eri tavalla eri kokoonpanoilla. Tiimin yhteisissä palavereissa häiriökäyttäytymisen kohteeksi väitetty esimies oli velvoitettu kuuntelemaan samanaikaisesti kun muu tiimi oli tuonut väitetyjä epäkohtia esille, erityisesti aidosti häiriökäyttäytyjänä toimineella alaisella oli ollut eniten esille tuotavia asioita. Häiriökäyttäytymisen kohteena olleen esimiehen kanssa asiantuntija oli käsitellyt ongelmaa varsinaisen häiriökäyttäytyjän aiheuttamana tapauksena.

T1-tapauksen seurantalpalaveri oli peruuntunut, koska ongelmakierteen syvennyttyä asianomainen oli alkanut itse tuoda esille tilannetta siltä kannalta, että on joutunut itse työpaikkakiusatuksi ja siinä vaiheessa häiriökäyttäytymisestä tietoa eteenpäin vienyt esimies tiedotti omaa esimiestään työpaikkakiusaamisasian esille nousemisesta. Kyseinen esimies oli reagoinut tilanteeseen nopeasti ja oli järjestänyt palaverin alaisesimiehensä, häiriökäyttäytyjän ja tämän esimiehen kanssa itsensä mukaan lukien. Palaverissa oli ollut pääasiallisena tarkoituksena käsitellä koolle kutsuneen esimiehen kuuleman perusteella *”koko työyhteisölle kärsimystä aiheuttavasta”* häiriökäyttäytyjän ja toiminnasta eteenpäin viestittäneen esimiehen välisestä *”ristiriitatilanteesta, jossa ei puhuta, eikä tervehditä ja tiuskitaan toisilleen”*. Palaverissa oli noussut esille myös itse häiriökäyttäytyminen vaikka etukäteistiedon mukaan esimies ei ollut aikonut sitä käsitellä, vaan oli katsonut, että kyseisen *”ristiriidan ratkettua selviää myös muu ongelma”*. Kuultuaan muutamasta esimerkkitapauksesta, mistä häiriökäyttäytymisessä oli kyse, esimies oli todennut että kyse näytti olevan *”sävy- ja tulkintaeroista”* ja että *”en minä usko että sinä -- tarkoituksella täällä pahasti sanot ihmisille”*. Palaverissa oli sovittu siitä, mihin kumpikin *”ristiriidan osapuoli”* sitoutuu ja mikä toimenpide otetaan käyttöön, mikäli vuorovaikutus *”osapuolten”* välillä ei parane tai jos se pahenee tai jos häiriökäyttäytymistä ilmenee uudelleen (vrt. Järvinen, 2004; 2011).

Jos T1:ssä olisi pidetty sovittu seurantalaveri ja mikäli siellä olisi havaittu, ettei tarvittavaa muutosta toiminnassa ollut ilmennyt, esimiehen olisi siinä vaiheessa pitänyt turvautua ripeästi hallinnollisiin ja työlain määrittelemiin työkaluihin: huomautuksiin, varoituksiin ja vaiheittain tilanteen edetessä työsuhteen päättämiseen. Huomautuksilla ja varoituksilla olisi ollut tarkoitus varmistaa työntekijän ymmärrys rikkomuksensa vakavuudesta ja niillä olisi työnantajan edun lisäksi myös työntekijän etunäkökulma: työntekijällä olisi tuossa vaiheessa vielä mahdollisuus muuttaa toimintatapaansa ennen kuin ratkaisuna olisi työsuhteen päättäminen (vrt. Heiskanen, 2011).

Kun yleisesti ottaen häiriökäyttäytymisen käsittely on esimiehille ja edellä kuvattujen seikkojen valossa myös muissa rooleissa oleville, jopa asiantuntijoille, haasteellinen työ, niin esimiehen sijaitseminen toisella paikkakunnalla, usein pitkänkin matkan päässä, oli tehnyt T1-tapauksen käsittelemisestä tehnyt astetta vaikeampaa. Muut, havaintomateriaalina esille nousseet työkuormatilanteet olivat selittyneet joissakin tapauksissa samalla teorialla: esimiehellä ei ollut käsitystä, millainen työtilanne kulloinkin oli ollut menossa. Myös ryhmäkoot liian suurina olivat todennäköisesti vaikuttaneet samoin. Koska esimies oli irtautunut työntekijöiden arjesta, hän ei tiennyt, mikä tilanne työpaikalla oli sen paremmin työmäärän kuin työilmapiirinkään suhteen (vrt. Heiskanen, 2011; Kainuun Sanomat, 2013).

Samalla tavoin vajaapanostuksella toimivien henkilöiden suhteen olisi ollut tarve tunnistaa ja tunnustaa kohdat, jotka nollatoleranssin vuoksi olisivat tarvinneet toimenpiteitä. Esimiehen vastuulla oli tilanteen hoitaminen: tilanne olisi pitänyt kartoittaa, käydä palautekeskustelu alaisen kanssa (vrt. Rissa, 1998) ja sopia yhteisistä toimista, miten esimies tukee alaistaan ja miten alainen hoitaa työn tuloksen paranemisen. Jos alaisen toiminta olisi heijastunut kielteisesti työpaikalla ja jos alainen ei olisi ollut yhteistyöhaluinen, olisi esimiehen pitänyt aloittaa prosessi seuraamalla tilannetta ja kirjaamalla tapahtuneet muistiin. Mikäli työn tulos ei huomautuksista ja varoituksista huolimatta olisi korjaantunut, olisi organisaation pitänyt seurata lain määrittelemiä ohjeistuksia aina tarvittaessa irtisanomiseen saakka. Jos tilannetta ei pitkäjärjestyksellä hoitaisi, asianomaisen työt jäivät toisten vastuulle, mikä puolestaan johtaa muiden ylikuormitukseen, ja tämä vaarantaa muiden työyhteisön jäsenten jaksamisen (vrt. Järvinen, 2011). Lisäksi kohdeorganisaation tapauksessa vajaapanostuksen tapauksissa puhutaan useista sadoista tuhansista euroista, jopa miljoonista (vrt. Heiskanen 2011), jotka kaikki on katettava nettobudjetoidulla toiminnalla. Tämä kaikki korostuu aikana, jolloin valtionhallinnossa ja kohdeorganisaation asiakkailta on tiukat säästökuurit meneillään eikä tiedetä, kiristyvätkö tavoitteet vielä nykyisestäänkin.

T1-kohdetapauksessa selvitykseen nimetty taho oli korostanut häiriökäyttäytymistapauksen käsittelyä palaverissa johtaessaan työyhteisön jäsenten olevan erilaisia ja muistuttanut suvaitsevaisuutta erilaisuutta kohtaan sekä erilaisuuden hyväksymistä. Erilaisuuden korostaminen ja siitä muistuttaminen olivat täysin oikeita asioita, koska ihmiset eivät koskaan tule olemaan työpaikalla samanlaisia eikä siihen onneksi ole edes tarvetta; ihmisten erilaisuutta kannattaa työyhteisössä sietää, hyväksyä ja itse asiassa hyödyntää. Mutta tämä pätee tasan niin kauan kuin erilaisuus palvelee työntekoa ja tuloksen syntymistä. Kun häiriökäyttäytymisessä oli todettu olevan kyse erilaisuudesta, toisin sanoen kun erilaisuus oli alkanut vaikuttaa työrauhaan ja jossain määrin työn tekemiseen, olisi esimiehen (tai muun tarkoituksenmukaisen tahon) siihen pitänyt puuttua heti tuoreeltaan (vrt. Järvinen, 2008).

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin erilaisia persoonallisuushäiriöisten, itsetunto-ongelmaisten ja aina narsistisuuden ilmenemismuotoja teoreettiselta näkökulmalta

mutta ei lähdetty analysoimaan, liittykö kohdetapauksiin tai muihin havaintoaineiston tilanteisiin edellä mainittuja poikkeavia taustoja. Myös kohdeorganisaatiossa esimiesten on oltava rohkeita tällaisten mahdollisten tilanteiden varalta ja puuttua tilanteisiin henkilön käyttäytymisen ja työsuorituksen sekä niiden vaikutuksen näkökulmasta (vrt. Järvinen, 2011). Olennaista on esimiehen jo itsensä vuoksi osata ottaa huomioon erilaiset motiivit ja tekijät työyhteisön tilanteissa ja sitä kautta ymmärtää niitä paremmin, ja osata tehdä ero siinä, mihin huomio tulee kiinnittää.

Samoin olisi hyvin tärkeää, että työyhteisössä esimiestahon lisäksi myös erilaiset työtukitoiminnot ja henkilöstöasioiden käsittelijät olisivat perillä tällaisten ilmiöiden mahdollisuudesta työpaikalla, ja että he ovat kykeneviä käsittelemään kyseiset tilanteet oikein ja annettujen lakien ja ohjeistuksien mukaan (vrt. Järvinen, 2011).

Kohdetapauksien käsittelyä analysoidessa oli tulkittavissa, että T1-tapauksessa oli ollut kyse häiriökäyttäytymisestä, koska siinä oli ilmennyt tiedostamatta tai tietoisesti käytettyinä negatiivisia, sanattomia viestejä, jotka olivat olleet omiaan heikentämään useiden yksittäisten ja jossain määrin yhden kokonaisen tiimin suorituskyyä, ja koska sille oli ollut toistuvuus, jatkuvuus ja persoonan mukanaan tuoman vallan käyttö ominaista (vrt. Perkka-Jortikka, 2002). Ilmeisimmin tapauksessa T3 oli ollut myös kyse alun perin häiriökäyttäytymisestä, joka puolestaan oli ilmennyt tiedostamatta tai tietoisesti käytettyinä negatiivisina työtehtäviin liittyvinä tekoina, jotka olivat olleet omiaan heikentämään useampien yksittäisten suorituskyyä, ja koska ominaista sille oli ollut toistuvuus, jatkuvuus sekä persoonan ja organisatorisen aseman (esimies) mukanaan tuoman vallan käyttö (vrt. Perkka-Jortikka, 2002). T2:ssa oli ollut puolestaan ominaispiirteiden perusteella kyse työpaikkakiusaamisesta. Se oli ollut toistuvaa, jatkuvaa, systemaattista ja siinä oli käytetty persoonan ja käyttäytymisen seurauksena tullutta sekä organisatorista valtaa (vrt. Perkka-Jortikka, 2002) vaikka kyse ei ollut kohdeorganisaation linjaesimiestehtävästä. Toiminta oli kasvanut häiriökäyttäytymisestä työpaikkakiusaamiseksi, koska se oli ilmennyt henkilökohtaisena, jatkuvana, usein toistuvana ja systemaattisena, ja kun käyttäytyminen oli vaikuttanut haitallisesti hyökkäyksen kohteen tunteisiin ja psyykeen. Käyttäytyminen oli kohdistunut useampaan henkilöön ja lisäksi kohteena olivat olleet eri tavoin myös muut tiimin jäsenet. Työpaikkakiusaaminen oli toteutunut myös sen vuoksi, koska käyttäytyminen oli vaikuttanut työpaikan dynamiikkaan kiusaajan määrätietoisesta toiminnan seurauksena vahingoittaa kiusaamisen kohteensa itsetuntoa, itseluottamusta ja mainetta ja osaltaan tämän kykyä tehdä omia tehtäviään (vrt. Heiskanen, 2011).

T2-kohdetapauksessa negatiivinen vuorovaikutus oli ilmennyt työyhteisössä erityisesti juuri kohteeseen eli esimieheensä kohdistuen mustamaalaamisena, erilaisina nonverbaalisina viesteinä ja työyhteisöstä eristämisenä rikkomalla yhteisöllisyyden lietsomalla eripuraa ja epäluuloja. Tällä toimija oli hakenut kiusaamisen kohteen saamista epätasapainoon, josta seuraa stressaantuminen ja pahimmillaan sairastuminen. Mustamaalaamiseen oli liittynyt pahan puhumista, huhujen liikkeelle laittamista ja ilkeämielistä juoruilua. Tarkoituksena oli ollut saada tiimi kääntymään esimiestään vastaan ja siten alistaa kiusaamisen kohde. Nonverbaaliseen viestintään oli kuulunut erilaista tarkoituksellisesti vahingollista käyttäytymistä: kielteisiä eleitä, ilmeitä, äänensävyjä, merkitseviä katseita, loukkaamista, väärin tietojen levittämistä, ylimenevää kritisointia ja puheiden keskeyttämistä tai päällepuhumista (vrt. Perkka-Jortikka, 2002).

T2:ssa työpaikkakiusaaminen oli ilmennyt pääasiallisesti peiteltysti mutta myös peittelemättömästi. Kiusaaja oli luonut merkitseviä katseita ja ilmeitä, hymähdellyt ja vähätellyt kiusaamisen kohdetta esimerkiksi kiusatun puhuessa. Vähättely oli näkynyt



muun muassa siten, että kiusaaja oli kommentoinut avoimen peittelemättömästi sidosryhmän kanssa pidettävässä palaverissa esimiehen toimiessa puheenjohtajana ”*jos minä olisin puheenjohtaja, niin tästä [meneillään olevasta asiasta] ei puhuttaisi nyt ollenkaan, tähän ei kuulu tähän yhtään, minä menisin puheenjohtajana eteenpäin*”. Sidoryhmän edustajista useimmat olivat ilmeistä päätellen kiinnittäneet kommenttiin huomiota. Kommentti oli herättänyt ihmetystä. Tällä tavoin toimiessaan kiusaaja oli samalla toiminut myös näkyvästi. Toiminta oli ilmennyt organisaation ulkopuolisten kuullen. Kiusaaja oli prosessin loppuvaiheessa heittäytynyt melkein puhumattomaksi, käyden kertomassa työasioista vain kaikista välttämättömimmän. Muutos oli ollut huomattava verrattuna aiempaan toimintaan. Hän oli myös ohittanut kiusauksensa kohteena olleen esimiehensä mielipiteitä julkisesti ja lisäksi kiusaaja oli keskittynyt erityisesti vääristelemään esimiehen sanomia asioita tarkoituksellisesti irrottaen niitä asiayhteyksistään (vrt. Perkka-Jortikka, 2002).

Seuraukset myös T2-tapauksessa olivat erityisesti kiusaamisen pääkohteelle olleet kielteisiä. Kohde oli ahdistunut ja se oli aiheuttanut henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin laskua (vrt. Heiskanen, 2011) Kiusattu oli kokenut itsensä puolustuskyvyttömäksi: itseään vahvana pitänyt henkilö oli kohdannut uhrina ja kohteena ollessaan oman avuttomuutensa ja puolustuskyvyttömyytensä. Samalla myös koko tiimi oli kärsinyt. Normaalisti kyseisessä tilanteessa juuri esimies olisi ollut se, jonka tehtävänä olisi ollut hoitaa kyseisenkaltainen tilanne, mutta nyt se ei ollut mahdollista, koska esimies oli itse ollut kohteena. Tilanteessa esimiehen ahdistuneisuutta oli lisännyt muiden alaisten pahan olon havaitseminen. Työyhteisö oli ajautunut hallitsemattomaan tilaan eli ongelmakierteeseen (vrt. Järvinen 2008). Kaiken tapahtuneen seurauksena henkinen pahoinpitely oli arpeutunut kohteeseensa mahdollisesti pysyvästi. Kiusaamisen kohde oli T2:ssa kokenut itsensä hämmentyneeksi ja tilanteiden mentyä ohi koettanut usein jäsenellä tapahtunutta ja koettanut löytää jonkun asiallisen syyn käyttäytymiseen, jonka kohteeksi oli joutunut (vrt. Heiskanen, 2011).

Kiusaamisen kohteen oli ollut vaikea käsitellä tilannetta. Alettuaan hahmottaa taustalla jo pitkään käynnissä ollutta toimintaa oli kiusaamisen kohteena ollut esimies alussa koettanut puolustautua ja hakea oikeudenmukaisuutta, mutta pääsääntöisesti kiusatun yritykset oli tulkittu kiusaajan ja hänellä ympärillään olevan lähipiirin - ja laajemminkin – taholta sellaisiksi, että asenteet olivat yleisesti muuttuneet entisestään kielteisimmiksi. Yhteisön jäsenten mielissä uhrin reaktiot päinvastoin olivat vahvistaneet sitä näkemystä, että puheet olivat oikeita ja näkemykset uhrista oikeutettuja (vrt. Perkka-Jortikka, 2002).

Kyseisessä kohdetapauksessa T2 kiusattuna olleen esimiehen velvollisuus olisi ollut suojella kyseistä työyhteisöä (vrt. Korhonen, 2011). Samoin tapauksissa T1 ja T3. Ongelmien ratkaiseminen olisi onnistunut vain niin, että joku olisi tehnyt niille jotain. Kohdeorganisaatioissa vastuullinen taho olisi ollut ylin johto (tai sen johto) apunaan keskijohto, jotka yksikään taho ei olisi saanut kohdetapauksissa ummistaa silmiään todellisuudelta: se vaan oli lisännyt jo olemassa olevia ongelmia. Yhteisvastuullisesti johdon olisi pitänyt taata tapausten kohteena olevalle henkilöstölle *emotionaalisesti ja psyykkisesti turvallinen työympäristö* (vrt. Heiskanen, 2011). Häiriökäyttäytymistilanteiden käsittelyyn olisi tullut varata ja järjestää aika, ja vastuu tästä olisi ollut esimiestaholla (vrt. Heiskanen, 2011).

Häiriökäyttäytyminen ja työpaikkakiusaaminen olivat olleet työyhteisössä myös yhteisellä vastuulla siinä mielessä, että kun työyhteisössä yksittäiset henkilöt olivat havainneet kunkin tapauksen häiriökäyttäytymistä, olisi heidän velvollisuus ollut ilmaista havaitsemansa tilanne eteenpäin, esimerkiksi omalle esimiehelleen tai organisaation tukitahoille. Sivusta seuraaminen oli mahdollistanut kiusaajan toiminnan

jatkumisen ja pahenemisen (vrt. Vattulainen, 2011). Varsinkin ylemmällä taholla olevat sivustaseuraajat olisivat itse syyllistyneet samaan kiusaamiseen oltuaan ilmaisematta kiusaamista eteenpäin. Sivustaseuraajasta voi siis tulla kiusaaja, vaikka ei konkreettisesti toimintaan osallistuisikaan (vrt. Finlex, 2012).

Tilanteita ei ollut voitu saada hallintaan työyhteisön yhteisellä asian käsittelyllä, keskustelulla ja sopimisella. Tilanne ei kohdetapauksissa yhdessäkään ratkennut niin, että kiusattu olisi poistunut työyhteisöstä irtisanoutumalla, irtisanomisella tai sairastumisen tai vastaavan avulla. Itse yhteisö ei olisi todennäköisesti näin edes muuttunut, vaan ilmiö olisi jatkanut elämistään ja vain kohde olisi todennäköisesti vaihtunut (vrt. Perkka-Jortikka, 2002). Kiusatun poissiirtyminen ei olisi ollut ratkaisu senkään vuoksi, koska eihän kiusattu itse ollut tilanteen aiheuttaja. Kohdetapauksista T1:ssä työyhteisö oli jatkanut entisellä koostumuksellaan tarkkaillen, pitääkö yhdessä, joskin ei niin täsmällisesti hoidetussa, tilaisuudessa sovitut asiat ja päättykö häiriökäyttäytyminen. T2:ssa kiusaaja poistui itse työyhteisöstä (mitä asiantuntija oli arvellut ja jota oli kiusaamisen kohteena olleelle henkilölle kertonut), ja T3:ssa häiriökäyttäytyjä oli siirretty tiimistä pois.

Negatiivisella vuorovaikutuksella ja sen pahentuessa epäasiallisiksi kohteluksi, kiusaamiseksi, häirinnäksi ja väkivallaksi työssä oli ollut valtava vaikutus työyhteisössä myös näiden kohdetapausten osalta (vrt. Perkka-Jortikka, 2002). Todennäköistä on, että nämä tutkimuksen tietoon tulleet tapaukset eivät ole olleet välttämättä vakavuudessaan ainoita ja lisäksi varmaa on, että vähemmän haittaa aiheuttaneita tapauksia oli ollut myös. Niiden aiheuttamien fyysisten ja psyykkisten vaikutusten lisäksi ne olivat tulleet varmasti kalliiksi. *Ylimääräisiä* kustannuksia oli aiheutunut terveydellisistä haitoista, sairauspoissaoloista sekä erilaisista hallinnollisista toimista (vrt. Perkka-Jortikka, 2002). Lisäksi kukaan ei pysty näissä kohdetapauksissa määrittelemään henkilöiden ihmisarvoille hintaa. Kansantalouden mittareiden kautta tarkasteltuna stressi- ja häiriökäyttäytyminen aiheuttavat pienissäkin organisaatioissa jo miljoonaluokan menetykset eli kyse on menetystaloudesta ja tuloksen tuhojista, joihin kuitenkin olisi edelleen mahdollista puuttua (vrt. Heiskanen, 2011). Edellä mainittujen kustannusvaikutusten lisäksi negatiivisella työyhteisöllä oli kulunut valtavasti energiaa ja aikaa tilanteen kanssa elämiseen. Kiusaamisen salliva työyhteisö on ollut itse itsensä uhri; kyvytön osittain huolehtimaan perustehtävästään. Työyhteisön ei tule itse harjoittaa henkistä väkivaltaa eikä sallia sen yhdenkään jäsenen terrorisoida muita (vrt. Perkka-Jortikka, 2002).

Kaikissa kolmessa kohdetapauksessa ilmiöt olivat jakaneet pahan kokenutta työyhteisöä kahtia. Väistämättä oli tapahtunut jonkinasteista puolien valintaa. Tapahtuneiden jälkeen kahtiajakautuneisuus oli jatkunut. Työyhteisön koettua jotain järjestyttävää työyhteisön jäsenet olivat tarvinneet erilaisia defenssimekanismeja. Osa oli hyväksynyt tilanteen, osa oli jättäytynyt passiiviseksi ja osa oli voinut kieltää tapahtuneen joko kokonaan tai sitten siihen liittyviä seikkoja (vrt. Perkka-Jortikka, 2002). Tähän liittyy myös se, että esimerkiksi tapauksessa T3 häiriökäyttäytymismalli oli jäänyt elämään ja sille altistuneet tiimin jäsenet pitivät epäoikeudenmukaisena, että heidän esimiehensä oli joutunut siirtymään pois. Muiden viittauksia häiriökäyttäytyjään ja hänen osuuteensa häiriökäyttäytymisessä ei haluttu kuulla eikä niistä sallittu puhuvan.

Tapauksessa T2 osa tiimin jäsenistä oli jäänyt ”uskomaan” tapahtuman päätyttyä tapahtuneeseen. On todennäköistä, että vaikka heidän uskomuksensa olisi osoitettu vääräksi eli vaikka valheelta olisi viety pohja, niin tiimin jäsenet olisivat katsoneet olleensa hyviä ymmärtämään tapahtuneesta eivätkä olisi halunneet uskoa muuta. Lisäksi olisi todennäköisesti jonkinasteisesti nöyryyttävää hyväksyä tai myöntää se, että on

tullut vedätetyksi. Esimerkiksi narsistin ”hoviin huijatut” eivät saata jälkeenkäänpäin hyväksyä tapahtunutta, vaikka totuus paljastuisikin (vrt. Lauerma, 2012). Tiimin jäseniä ei ole kuitenkaan voinut syyttää eikä moittia huijatuksi ja vedätetyksi tulemisestaan, sillä usein tuonkaltaisissa tilanteissa on kyseessä äärimmäisen lahjakas ja taitava ihmisten hyväksikäyttö. Joku oli voinut osata antaa itsestään todella luotettavan, auttavaisen, ystävällisen ja viehättävän vaikutelman, vaikka hän todellisuudessa oli huijannut ja käyttänyt häikäilemättömästi hyväkseen läheisiä suhteitaan ja niitä, jotka olivat häneen luottaneet (vrt. Järvinen, 2011).

Häiriökäyttäytymis- ja kiusaamistapaukset ovat yleisesti ilmiöinä lisääntyneet. Jotta kohdeorganisaatiossa näin ei kävisi, tulisi jo havaittuihin tapauksiin kiinnittää tarkoituksenmukaisesti huomio ja hoitaa ne loppuun. Ylimmän johdon tai esimiesten, joiden tulisi puuttua häiriökäyttäytymiseen, ei pitäisi arvioida esiintuotua ongelmatilannetta hetkelliseksi ja harmittomaksi vaan tunnistaa ongelma siinä määrin vakavaksi, että alkaisivat selvittää, onko kyseessä jatkuva häiriökäyttäytyminen. Heidän tulisi nähdä tapahtuma konkreettisesti samoin kuin ne, jotka joutuvat kokemaan häiriökäyttäytymisen. Varsinkin tiedostettu puuttumatta jättäminen on vakavaa. Jotta kohdeorganisaatiossa välttyttäisiin häiriökäyttäytymisten kasvamisriskiltä, ongelmia pitäisi sivuuttaa. Näin esimiesten toimintakyky varmistettaisiin myös jatkossa (vrt. Heiskanen, 2011). Tätä ei varmasti kohdeorganisaatiossa toivota tapahtuvan.

Tämän tutkimuksen yhteydessä arvioitiin häiriökäyttäytymisen aiheuttamia kustannusvaikutuksia viisivaiheisella, matemaattisella lähestymistavalla (vrt. Heiskanen, 2011). Sen avulla oli mahdollista kartoittaa häiriökäyttäytymisen vaikutuksesta aiheutuvan menetyksen rahallinen arvo organisaatiossa. Ensimmäisessä vaiheessa tarkasteltiin häiriökäyttäytymisen ilmenemistä yleistasolla. Tässä tutkimuksessa sitä ei selvitetty erikseen johdon ja esimiesten, HR:n, luottamushenkilötoiminnan, työtyytyväisyyskyselyn tai suoraan henkilöstön näkemyksillä laajamittaisemmin vaan sovellettiin yleisohjetta ottaa ensimmäisen vaiheen matemaattiseksi luvuksi luku 20, joka perustui yleiseen 20 - 80 -sääntöön erilaisten ilmiöiden esiintymisestä (vrt. Heiskanen, 2011).

### **Vaihe I: Häiriökäyttäytymisen todennäköisyys organisaatiossasi (a)**

Kuinka todennäköistä on se, että työntekijä kokee häiriökäyttäytymistä työpaikallaan toisen työntekijän tai oman esimiehensä johdosta?

**20 %**

Toisessa häiriökäyttäytymisen todennäköisyyden kartoitusvaiheessa määritetään se henkilöstön määrä, joka joutuu häiriökäyttäytymisen kohteeksi.

### **Vaihe II: Kuinka monta työntekijää on organisaatiossasi (b)**

Organisaatiosi työntekijöiden määrä, yhteensä: **460**

Häiriökäyttäytymisen yleisyys saadaan kertomalla ensivaiheen todennäköisyysluku 20 henkilöstön lukumäärällä. Arvion voi tehdä koko organisaatiossalla tai osasto-yksikkö-tiimitasoilla tarpeen mukaan. Tämä on kartoituksen kolmas vaihe.

**Vaihe III: Todennäköisyysarvioosi perustuva häiriökäyttäytymisen yleisyys c** ( $a \times b = c$ , jossa a käsitellään prosenttilukuna, esimerkkilaskelmassa 0,20)

Arviosi häiriökäyttäytymisen yleisyydestä organisaatiossasi

**92** henkilöä

Neljännessä vaiheessa tulee laskuihin mukaan se osuus, mikä usein jää huomiotta eli millainen vaikutus häiriökäyttäytymisellä on muiden käyttäytymiseen.

**Vaihe IV: Häiriökäyttäytymisen kohteeksi joutuneiden henkilöiden määrä (kertaa) %-painoarvo kunkin negatiivisen vaikutuksen osalta.**

1	Niiden työntekijöiden määrä, jotka murehtivat tapahtunutta ja tulevaa	53 %	<b><u>49</u></b> henkilöä
2	Niiden työntekijöiden määrä, jotka välttelevät häiriökäyttäytyjää	28 %	<b><u>26</u></b> henkilöä
3	Niiden työntekijöiden määrä, joiden sitoutuminen heikkeni	27 %	<b><u>25</u></b> henkilöä
4	Niiden työntekijöiden määrä, jotka vähensivät yritteliäisyyttä työssään	22 %	<b><u>20</u></b> henkilöä
5	Niiden työntekijöiden määrä, jotka vähensivät työaikaansa	10 %	<b><u>9</u></b> henkilöä
6	Niiden työntekijöiden määrä, jotka pohtivat työpaikan vaihtoa	46 %	<b><u>42</u></b> henkilöä
7	Niiden työntekijöiden määrä, jotka vaihtavat työpaikkaa	12 %	<b><u>11</u></b> henkilöä

Viidennessä vaiheessa arviointia lasketaan häiriökäyttäytymisestä aiheutuvat taloudelliset vaikutukset, joita tarkastellaan sekä kunkin negatiivisen vaikutuksen osalta erikseen että yhteensä. Lisäksi tässä vaiheessa tarvitaan taustatietoja laskennan loppuun suorittamiseksi: keskimääräinen yhden työntekijän työaika, tuottavuus työntekijää kohti (esimerkiksi liikevaihto henkilöä kohti), sitoutumisen vähenemisen myötä seuraava tuottavuuden vähentyminen ja arvio häiriökäyttäytymisen vuoksi menetetyistä työtunneista työntekijää kohti jokaista negatiivista vaikutuksen osalta erikseen. Näitä negatiivisia vaikutuksiaahan olivat esimerkiksi tapahtunutta ja tulevaa murehtivat ja häiriökäyttäytyjiä välttelevät.

**Vaihe V: Taloudelliset menetykset a) kunkin negatiivisen vaikutuksen osalta b) yhteensä**

1	Työtunnit/viikko <b><u>36,15</u></b>	Työviikot / vuosi <b><u>45</u></b>
---	--------------------------------------	------------------------------------

		<b><u>1 626,75</u> tuntia/vuosi</b>
2	Vuosiliikevaihto	<b><u>84 000 000 €</u></b>
	Tuottavuus/työntekijä	<b><u>182 609 € /vuosi</u></b>
	Tuottavuus/työntekijä	<b><u>112,25 € /työtunti</u></b>
3	Tuottavuuden vähentyminen sitoutumisen vähentymisen myötä (=arvio siitä, kuinka monta prosenttia tuottavuus pienenee niiden henkilöiden osalta, jotka vähentävät sitoutumistaan)	<b><u>25 %</u></b>
4	Arviosi lähtevien työntekijöiden korvaamiskustannuksista työntekijää kohden  (Rekrytointikustannukset, perehdytyskustannukset, työntekijän tuottavuuden aikaviive, jne.)	<b><u>65 000 € /työntekijä</u></b>
5	Arvio "menetetyistä" työtunneista/työntekijä/työviikko eri negatiivisten vaikutusten osalta (lukuun ottamatta vaikutusta 3 ja 7)	
	1 Niiden työntekijöiden määrä, jotka murehtivat tapahtunutta ja tulevaa	
	Menetetyt työtunnit <b><u>1,0</u></b>	246 307,05 €
	2 Niiden työntekijöiden määrä, jotka välttelevät häiriökäyttäytymistä	
	Menetetyt työtunnit <b><u>0,5</u></b>	65 062,24 €
	3 Niiden työntekijöiden määrä, joiden sitoutuminen heikkeni	
	Menetetyt työtunnit <b><u>-</u></b>	1 134 000,00 €
	4 Niiden työntekijöiden määrä, jotka vähensivät yritteliäisyyttä työssään	
	Menetetyt työtunnit <b><u>2,0</u></b>	204 481,33 €
	5 Niiden työntekijöiden määrä, jotka vähensivät työaikaansa	
	Menetetyt työtunnit <b><u>2,0</u></b>	92 946,06 €
	6 Niiden työntekijöiden määrä, jotka pohtivat työpaikan vaihtoa	
	Menetetyt työtunnit <b><u>0,5</u></b>	106 887,97 €
	7 Niiden työntekijöiden määrä, jotka vaihtavat työpaikkaa	
	Menetetyt työtunnit <b><u>-</u></b>	717 600,00 €

Yhteensä

**6,0****KUSTANNUKSET/VUOSI****2 567 285 €**

Kustannukset ovat niin korkeat, että sen pitäisi riittää noudattamaan nollatoleranssia ja kiinnittämään huomiota häiriöpainoihin. Kuolleiden painojen hinta tulee siis vielä erikseen.

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa olisi tärkeää suojella kaikkea henkistä toimintaa, koska se on tärkeää asiantuntijatyössä. Asiantuntijatyöyhteisössä on olennaista kiinnittää kaikenlaisiin häiriökäyttäytymisiin varhaisessa vaiheessa huomiota, sillä ne aiheuttavat huolestuneisuutta, mikä johtaa ahdistuneisuuteen, joka taas vahingoittaa kaikkea henkistä toimintaa. Ahdistuneisuus vaikuttaa tilannekohtaisiin ratkaisuihin, jotka ovat tyypillisiä reaaliaikakriittisissä asiantuntijapalveluissa. Ahdistuneisuus vaikuttaa haitallisesti myös innovaatiokykyyn. Negatiivinen ilmapiiri vie irrationaalisesti huomiota ja estää rationaalisen asioiden tekemisen ja ajattelemisen (vrt. Heiskanen, 2011).

Tutkimuksessa toteutettujen haastattelujen ja keskustelujen perusteella haltiklainen esimiehisyys oli monelta osin hyvässä kunnossa. Kehitettävänä kohtana tuli esille oikea esimiehisyys, jossa esimiesten työ tulee olla ammattimaista ja työn tulee sisältää myös alaisilta vaatimista. Jos töihin tullaan tunti ikään kuin myöhässä ja saldoa korjataan alkamaan kuin jos olisi tultu oikeaan aikaan, tai jos kahvitauoilla lipsahtaa mennä kerrallaan liki tunti tai enemmän, tarvitaan varmasti esimiehen työpanosta tuolla kohtaa. Samalla, vähän kuin varkain, myös työ tehostuu.

Erityisesti henkilöstön on tarve toimia työssä yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Jos työt alkavat kello jotain, niin silloin tullaan töihin, ja taukoja pidetään sen verran, mitä kuuluu. Työoverihan pahimmassa tapauksessa tekee sen työntekijän työt sillä aikaa, kun tämä pitää ylipitkää taukoaan. Kun jokainen kantaa oman kortensa kekoon vähintään sellaisena kuin kuuluu, jokaisen työviihtyvyys paranee. Jos tekee enemmän kuin vähintään sen mitä kuuluu, mikä on vapaaehtoista, niin se on win – win -tilanne niin työnantajan kuin työntekijän itsensäkin kannalta.

## 8. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen kohteena oli ICT-alalla, palvelukeskusmallilla toimiva valtionhallinnon virasto ja sen henkilöstön työolosuhteet. Aiempia tutkimuksia samasta aiheesta ICT-alalta oli löydettävissä hyvin rajoitetusti (ks. Holm et al., 2000) eikä kohdeorganisaatioon ollut toteutettu yhtään vastaavaa tutkimusta tätä tutkimusta aiemmin. Tämän tutkimuksen kannalta tärkein teoreettinen viitekehys muodostui työilmapiiristä ja nykytyöyhteisön haasteista. Yksittäisinä elementteinä näkyivät työntekoa palveleva johtaminen, yhteiset pelisäännöt ja niiden noudattaminen ja avoin vuorovaikutus.

Erityisesti tutkimuskysymysten kannalta edellä mainitut loivat tarkasteltavan viitekehksen. Tutkimuksessa oli tarkoitus tarkastella työyhteisössä tapahtuvia häiriökäyttäytymisen muotoja ja miten niihin reagoitiin ja miten niitä käsiteltiin. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös, oliko kohdeorganisaatiossa tarvetta esimiesosaamisen vahvistamiseen häiriöpainojen ja kuolleiden painojen eliminoimiseksi. Tavoitteena oli osoittaa, että häiriöpainojen ja myöhemmin tutkimusprosessin edetessä esiin tulleiden kuolleiden painojen nollatoleranssilla organisaatio pystyy säästämään rahaa ja kohdentamaan säästyneen rahan ydintoimintaan.

Tutkimukseen valittiin soveltuvana menetelmänä laadullinen tutkimus ja menetelmänä käytettiin pääasiassa tapaustutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus oli hyödyllinen tässä ICT-alan tutkimuksessa, jossa huomio oli teknologisen aihepiirin sijasta johtamis- ja organisatorisissa kysymyksissä, kuten Myers (1997) on todennut. Aineiston keruumenetelminä käytettiin dokumentteja, osallistuvaa havainnointia, erilaisia keskusteluja ja tutkijan vaikutelmien ja reaktioiden käyttämistä ymmärtämään sosiaalisia ilmiöitä. Aineisto oli julkaistua ja julkaisematonta sekä henkilöiltä ja organisaatiolta suoraan koottua.

Tutkimuksen aineisto oli monipuolinen, ja antoi hyvän kuvan työilmapiirin ja nykytyöyhteisön haasteista työyhteisössä.

Tähän tutkimukseen päätettiin soveltaa tapaustutkimustyypeistä kollektiivista tapaustutkimustyyppiä Staken (1995, s. 3 - 4) mukaan. Tutkimus muodostui useista tapauksista kohdeorganisaation sisällä. Kyseisten yksittäisten tapausten välinen rinnasteisuus oli tässä tutkimuksessa oleellista. Tutkimusasetelmaksi tähän tutkimukseen valittiin poikkileikkausmallinen tutkimus Jensen & Rodgersin (2001) mallin mukaan. Poikkileikkaus-tutkimuksessa toteutettiin yksityiskohtaisia, tiettyyn rajalliseen aikaan sijoittuvia tarkasteluita, joilla oli tarkoitus todellistaa ja nostaa esille olemassa oleva ilmiö.

Ideana oli, ettei tutkija luokitellut aineistoa esimerkiksi muuttujittain vaan teki analyysinsä ja raportoi tutkimustuloksensa suoraan. Seuraava vaihe oli aineiston ja analyysin tuloksien tulkitseminen: aineistosta tehdyille havainnoille annettiin jokin merkitys, niille tarjottiin selityksiä ja ymmärrystä, niiden välille rakennettiin yhteyksiä ja vedettiin johtopäätöksiä. Tulkinta oli tässä tutkimuksessa Stakea (1995, s. 74) mukailleen suoraa eli aineistoa käsiteltiin koodaamatta sitä, jolloin analyysitavasta muodostui intuitiivisempi ja se vaati tutkittavan ilmiön käsittelystä kokonaisnäkemystä.

Tämän tutkimuksen validiteettiä kiinnitettiin huomiota siten, että raportoitiin tulokset ja johtopäätökset tavalla, jolla lukijat voivat tuntea tutkijan olleen aidosti mukana tutkimuskohteessaan (aitous). Uskottavuutta tuotiin tutkimuksessa esille luomalla teksti yhdistymään lukijan omiin niin henkilökohtaisiin ja myös ammatillisiin kokemuksiin kohdeorganisaatiossa. Kun tutkimuksen teksti piti tavoitteenaan asettaa lukijat miettimään omia itsestään selvinä pitämiään ajatuksia ja uskomuksia, toteutettiin kriittisyyden ominaisuutta (ks. Walsham, 2006). Pätevyyttä osoitti myös kirjallisuuskatsauksen aineisto yhdistettynä havaintoaineistoon (ks. Christie et al., 2000, s. 18). Käytännössä käyttämällä yhtäaikaisesti useampaa triangulaatiotyyppiä tutkimuksessa sovellettiin monitriangulaatiota, jota samalla käytettiin osoittamaan tutkimuksen yleistettävyyttä, luotettavuutta ja pätevyyttä (ks. Colorado State University, 2013). Monitriangulaation käyttäminen vahvisti tämän kvalitatiivisen tutkimuksen laadullista arvoa, kuten muun muassa Shank on monitriangulaatiosta todennut (2002, s. 134). Tutkimuksessa luotettavuutta tuotiin esille kertomalla tutkimusprosessin kulusta siten, että se pohjautui prosessin aitoihin etenemisvaiheisiin. Myös tutkimuksessa erilaisten aineistojen käyttäminen vahvisti luotettavuutta (ks. Christie et al. 2000, s. 17).

Tutkimuksen havaintona oli, että kohdeorganisaatiossa oli ilmennyt erilaisia häiriökäyttäytymis- ja työpaikkakiusaamistapauksia yllättävänkin monia frekvenssiltään. Kolmea kohdetapausta tutkittaessa havaittiin, että häiriöpainoihin suhtautuminen oli riittämätöntä ja että esimiestyö kaipaa vahvistusta häiriökäyttäytymistilanteiden hoitamiseen ja käsittelyyn. Kyse tuskin on haluttomuudesta hoitaa tilanteita vaan ennemminkin ilmiö perustuu osaamattomuuteen, joka taas pohjautuu kokemattomuuteen. Ilmiö on luonteeltaan vaikeantuntuinen: ollaanhan siinä henkilöiden tekemisiin puuttumisen äärellä. Havaintona oli myös se, että todennäköisesti häiriötilanteisiin suhtaudutaan lähestymällä asiaa liikaa henkilön tasolta sen sijaan, että keskityttäisiin vain siihen, miten toiminta vaikuttaa työpaikalla ja miksi niin ei kuulu toimia.

Kohdetapausten kaltaisilla ilmiöillä on voimakas vaikutus työyhteisön työn tulokseen ja työssä jaksamiseen. Tutkimusaineiston perusteella voimakkaimmat tuntemukset ovat liittyneet fyysisen ja psyykkisen terveydentilan heikentymiseen. Siinä kunnossa työntekijä ei kykene tuottavaan ja tulokselliseen työhön puhumattakaan omasta hyvinvoinnistaan. Organisaation ydintehtävä on varmistaa jokaisen työntekijän perusturva ja työhyvinvointi. Työpaikan on oltava työntekijöille fyysisesti, psyykkisesti ja emotionaalisesti turvallinen. Kun nämä tunnusmerkit täyttyvät, on organisaation mahdollista toimia tehokkaasti, tuottavasti ja taloudellisesti. Tuloksen tekeminen on organisaation tärkein tehtävä, kuten Heiskanen (2011, s. 32) on todennut.

Tutkimus osoitti, että häiriöpainot ja kuolleet painot ovat kalliita ylläpitää. Siksi kohdeorganisaation kannattaa kiinnittää niihin huomiota ja käsitellä ne oikeaoppisesti pois päiväjärjestyksestä. Niiden aiheuttamat kustannukset ja menetykset ovat merkittävän suuret.

Tämän tutkimuksen pohjalta tieteellinen tietämys kasvoi yhden tason eteenpäin. Tutkimus olisi varmasti vielä syventynyt, mikäli tutkijalla olisi ollut siihen ajallisesti ja osaamis pääomallisesti paremmat resurssit. Aihealueeseen on ICT-alalla vähemmän kiinnitetty huomiota ja siitä on sen verran vähän tutkimuksia, että lisää tarvitaan. Nykytyöyhteisöjen haasteet koskettavat myös ICT-alaa ja tarve olisi saada teorian kautta käytäntöön hyviä ja tieteellisesti tutkittuja keinoja vähentää häiriöpainoja ja kuolleita painoja sekä parantaa erityisesti esimiestason valmiuksia käsitellä tuottavuutta vähentäviä tekijöitä.



Voidaan siis todeta, että aiemman tutkimuksen mukaan IT-organisaatioiden henkilöstön voimavaroja on tutkittu tieteellisin menetelmin hyvin vähän. Tämä tapaustutkimus vahvisti käsitystä siitä, että aihetta kannattaisi tutkia lisää, jotta voitaisiin tehostaa hyvällä tavalla työyhteisöjen tuloksellisuutta ja vahvistaa esimiesten osaamista ja valmiutta hoitaa häiriökäyttäytymistilanteita tai eliminoida vajaapanostuksella toimiva henkilöresurssiongelma.

Tämän tutkimuksen pohjalta vaikutti siltä, että häiriöpainojen ja kuolleiden painojen hallintaan olisi tarvetta saada esimiestyön koulutussapluuna, joka voisi olla jatkotutkimuksen aihe tai kohdeorganisaatiossa vähintään jatkokehitystarve. Lisäksi aivan tutkimusprosessin lopussa tuli yhdessä keskustelussa esille lausuma, että ”*eihän miehet ihmisjohtamiseen kiinnitä huomiota*” [2013]. Toteamus herätti kysymyksen, voisiko sukupuolella olla esimiehisyydessä vaikutusta esimerkiksi tässä tapauksessa häiriö- ja kuolleiden painojen hoitamisen aktiivisuuteen. Sukupuolikysymys voisi olla tähän aihealueeseen liittyvä mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.

## Lähdeluettelo

- Aarnikoivu, H. (2011). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Armstrong, D. J., Riemenschnaider, C. K., Allen, M. W. & Reid, M. F. (2007) *Advancement, voluntary turnover and women in IT: A cognitive study of work-family conflict*. *Information & Management*, 44(2), 142 - 153.
- Association for Information Systems. (2013). *Qualitative Research in Information Systems*. Luettu 10.5.2013. Saatavilla: <http://www.qual.auckland.ac.nz/#CitationInformation>
- Beas, M. I, & Salanova. M. (2006) *Self-efficacy beliefs, computer training and psychological well-being among information and communication technology workers*. *Computer in Human Behavior* 22(6) 1043 - 1058.
- Christie, M., Rowe, P., Perry, C. & Chamard, J. (2000). *Implementation of Realism in Case Study Research Methodology*. International Council for Small Business. Annual Conference. Brisbane.
- Colorado State University. (2013). *Writing@CSU*. Luettu 9.45.2013. Saatavilla: <http://writing.colostate.edu/index.cfm>
- Cox, T., Griffiths, A. & Rial - González, E. (2000). *Report - Research on Work-Related Stress*. Institute of Work, Health & Organizations, University of Nottingham Business School. United Kingdom. Luettu 24.3.2013. Saatavilla: <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/203>
- Cusumano, M. A. (2004) *What every Manager, Programmer and Entrepreneur Must Know to Thrive and Survive in Good Times and Bad*. Luettu 1.4.2013. Saatavilla: [http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=REP6K6P\\_eJYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=The+Business+of+Software+by+Michael+A.+Cusumano&ots=NdWS3vq\\_DB&sig=EaL9iq5VnINy9FZ758w8BrhR36w&redir\\_esc=y#v=onepage&q=The%20Business%20of%20Software%20by%20Michael%20A.%20Cusumano&f=false](http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=REP6K6P_eJYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=The+Business+of+Software+by+Michael+A.+Cusumano&ots=NdWS3vq_DB&sig=EaL9iq5VnINy9FZ758w8BrhR36w&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20Business%20of%20Software%20by%20Michael%20A.%20Cusumano&f=false)
- Finlex. (2012). *Lakirikoslain 47 luvun 1 ja 8 §:n muuttamisesta*. 397/2012. Luettu 19.5.2013. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120397>
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. *Harvard Business Review*, 78, 80.
- Goleman, D. (2004, January). What makes a leader? [Reprint of 1998 original]. *Harvard Business Review*, 3, 5 - 6.
- HALTIK. (2009). *Yleisesittely*. Rovaniemi: HALTIK.
- HALTIK. (2012a.) *Yleisesittely*. Rovaniemi: HALTIK.
- HALTIK. (2012b). *Toimintakertomus*. Rovaniemi: HALTIK.

- Heiskanen, A. (2011). *Nollatoleranssi - Taltuta tuloksen tuhoajat*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Himberg, L. (1996). *Opettaja ja työyhteisö*. Helsinki: WSOY.
- Holm, J., Lähteenmäki, S., Salmela, H., Suomi, R., Suominen, A. & Viljanen, M. (2002). *Best practices of ICT workforce management - comparable research initiative in Finland*. Journal of European Industrial training 26, 6/7; ABI/Inform Global.
- Hämäläinen, H. [toim.], (1996). *Pomo vai poppamies*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Iltalehti. (2012). Luettu 22.10.2012. Saatavilla: [http://www.iltalehti.fi/perhe/2012042415491822\\_pr.shtml](http://www.iltalehti.fi/perhe/2012042415491822_pr.shtml).
- Jensen, J. L. & Rodgers, R. (2001). *Cumulating the intellectual gold of case study research*. Public Administration Review, 61(2), 236–246.
- Jiang, J. J., Klein, G. & Balloun, J. L. (2001). *The joint impact of internal and external career anchors on entry-level IS career satisfaction*. Information & Management, 39(1), 31 - 39.
- Journalistiliitto. (2012). Luettu 22.10.2012. Saatavilla: [http://www.journalistiliitto.fi/journalisti/lehti/2010/10/artikkelit/alainen\\_kuin\\_painajainen/](http://www.journalistiliitto.fi/journalisti/lehti/2010/10/artikkelit/alainen_kuin_painajainen/)
- Kananen, J. (2011). *Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Koppa. Menetelmäpolkuja. (2013). Luettu 9.5.2013. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmäpolkuja>
- Järvinen, P. (2001). *On research methods*. Tampere: Opinpajan kirja.
- Järvinen, P. (2004). *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: Werner Söderström Oy.
- Järvinen, P. (2008). *Esimiestyön haasteet ja onnistumisen edellytykset*. Koulutus, 19.3.2008. WSOYpro.
- Järvinen, P. (2011). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kainuun Sanomat. (2012). 25.5.2012. Kajaani: Pohjois-Suomen Media Oy.
- Kainuun Sanomat. (2012). 13.7.2012. Kajaani: Pohjois-Suomen Media Oy.
- Kainuun Sanomat. (2012). 17.5.2013. Kajaani: Pohjois-Suomen Media Oy.
- Kinnunen, U. & Mauno, S. (1998). *Antecedents outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland*. Human Relations 51(2); ABI/Inform Global.
- Klein, H. K. & Myers, M. D. (1999). *A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems*. MIS Quarterly, 23(1), 67 - 94.

- Klemelä, R. (2006). *Henkinen hyvinvointi työpaikalla*. STM:n Veto-ohjelma. Lieto: Painoprisma Oy.
- Korhonen, P. (2011). *Näin pärjää työpaikan hirviön kanssa*. Taloussanomat. Artikkel. Luettu 22.10.2012. Saatavilla: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2011/01/09/nain-parjaat-tyopaikan-hirvion-kanssa/2011168/139>
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge. How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Leppänen A. (2002). *Työyhteisön kehittämisen tavoitteet*. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos, 36 - 44.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. & Salanova, M. (2006). *Brief report: Testing the robustness of the job demands-resources model*. International Journal of Stress Management 13(3). 378 - 391.
- May, E. (1993). *Tiedettä englanniksi: Akateemisen kirjoittamisen käsikirja*. Korkeakoulujen kielikeskus. (In Finnish)
- Mertel, B. (2006). *Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives*. Inaugural Dissertation in der Fakultät Pädagogik, Philosophie, Psychologie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. 1 - 337. Luettu 3.3.2013. Saatavilla: <http://d-nb.info/981263240/34>
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus.
- Moore, J. E. (2000.) *On road to Turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals*. MIS Quarterly; 24(1).
- Myers, M. D. (1997). *Qualitative Research in Information systems*. MIS Quarterly; Jun 1997; 21, 2; ABI/INFORM Global pg. 241 - 242.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005). *Haasteena luottamus - Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage. Newbury Park.
- Pearson Education Ltd. (2013). *Sociology*. Luettu 10.5.2013. Saatavilla: [http://wps.pearsoned.co.uk/ema\\_uk\\_he\\_plummer\\_sociology\\_3/40/10342/2647687.cw/content/](http://wps.pearsoned.co.uk/ema_uk_he_plummer_sociology_3/40/10342/2647687.cw/content/).
- Perkka-Jortikka, K. (2002). *Työyhteisöjohtaminen - vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Polo, S. (2011). *Ahdistus vallankäytön välineenä työyhteisössä*. Luettu 24.4.2013. Saatavilla: <http://narsistienuhrientuki.yhdistysavain.fi/tietoa/julkaisut/sirpa-polo/-/> .
- Porath, C. L. & Pearson, C. M. (2009). *The Cost of Bad Behaviour*. Organizational Dynamics. Vol. 39. No. 1, pp. 64 - 71.

- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. (2005). *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla*. Esite. Kuntien eläkevakuutus.
- Rissa, K. (1998). *Hyvinvointia valtion töihin. Työkykyä, laatua ja tuottavuutta*. Valtiokonttori. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Salo, M. (2005). *Luonnehäiriöinen huijaa tuomioistuinta*. Luettu 25.4.2013. Saatavilla: [http://narsistienuhrientuki.yhdistysavain.fi/tietoa/julkaisut/markku\\_salo/\\_new\\_page\\_-122850/#token-122196](http://narsistienuhrientuki.yhdistysavain.fi/tietoa/julkaisut/markku_salo/_new_page_-122850/#token-122196)
- Shank, G. D. (2002). *Qualitative Research. A Personal Skills Approach*. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ.
- Silvennoinen, M. (2004). *Vuorovaikutuksen avaimet*. Helsinki: Talentum.
- Simola, A. (2001). *Työterveyshuolto-organisaation toiminta, sen henkilöstön henkinen hyvinvointi ja toiminnan tuloksellisuus*. Diss. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Souza-Poza, A. & Souza-Poza, A. A. (2000). *Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction*. Journal of Socio-Economics 29, 517 - 538.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research: perspectives on practice*. Sage. Thousand Oaks, CA.
- Suomen Akatemia. (2010) *VALTA-ohjelman hankkeiden tulokset*. Toim. Petteri Pietikäinen. Gaudeamus. Helsinki University Press. Luettu 26.7.2012. Saatavilla: <http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/VALTA/VALTA%20Hankkeiden%20tulokset.pdf>
- Suomen itsenäisyyden juhlaraportti (2011). *Julkinen johtajuus - Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa*. Barometritutkimus. 65. Helsinki.
- Tapausmateriaali. (2011; 2012). Kohdeorganisaation sisäinen aineisto. Ei julkinen.
- Taylor, D. (2004). *Alaston johtaja*. Helsinki: Rastor Oy.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2011). *Työolobarometri - ennakkotietoa*. Luettu 18.4.2013. Saatavilla: [http://www.tem.fi/files/31920/4\\_2012\\_tyoolobarometri.pdf](http://www.tem.fi/files/31920/4_2012_tyoolobarometri.pdf)
- Työterveyslaitos. (2010). *Vuosikertomus*. Luettu 10.5.2012. Saatavilla: [http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/vuosikertomus/vuosikertomus/Documents/3387\\_7\\_vuosikertomus\\_FI\\_LR.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/vuosikertomus/vuosikertomus/Documents/3387_7_vuosikertomus_FI_LR.pdf)
- Valtiokonttori. (2012). *Kaiku-työhyvinvointimääritelmä*. Luettu 24.3.2013. Päivitetty 7.2.2013. Saatavilla: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita\\_tyohyvinvointi\\_on](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita_tyohyvinvointi_on)
- Valtiontalouden tarkastusvirasto. (2008). *Poliisin tietohallintokeskuksen alueellistaminen*. Valtiontalouden tarkastusviraston toiminnantarkastuskertomukset 178/2008. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Valtioneuvosto. (2012). *Toimialariippumattomat ICT-palvelut kootaan yhteen*. Tiedote 76/2012. Luettu 12.5.2012. <http://valtioneuvosto.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?oid=352383>
- Walsham, G. (2006). *Doing interpretive research*. European Journal of Information Systems (2006) 15, 320–330.
- Van der Doef, M. & Maes, S. (1999). *The job demand-control(-support) model and psychological well-being: a review of 20 years empirical research*. Work & Stress 13(2), 87 - 114.
- Vanhala, S. & Tuomi, K. (2006) *HRM, Company Performance and Employee Well-being*. Management Revue 17(3): 241 ABI/Inform Global.
- Vartia, M & Perkkä-Jortikka, K. (1994). *Henkinen väkivalta työpaikoilla - työyhteisön hyvinvointi ja sen uhat*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Vattulainen, M. (2011). *Mistä epäasiallinen kohtelu työssä kertoo? Esimiehen ja työyhteisön keinot ehkäistä ja vähentää epäasiallista kohtelua*. Työterveyslaitos.
- Viljamaa, J. (2012). *Työpaikkakiusaaminen ja henkinen väkivalta kielletty*. Luento. 16.10.2012, Kainuun kesäyliopisto.
- Viljanen, E. (1986). *Tutkielman tekeminen*. Helsinki: Otava. (In Finnish)
- Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, (2012). *KvaliMOTV*. Luettu 12.3.2013. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>
- Yin, R. (1981). *The Case Study Crisis: Some Answers*. Administrative Science Quarterly. Vol. 26. No. 1. 58 - 65.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2. painos). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.