

Paula Junnola

# **MIKSI MUN PITÄÄ TÄLLAISTA KESTÄÄ**

Kuntajohtajien kokemuksia häirinnästä

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2020

# TIIVISTELMÄ

Paula Junnola: Miksi mun pitää tällaista kestää - Kuntajohtajien kokemuksia häirinnästä  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma  
Huhtikuu 2020

---

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää millaista häirintää kuntajohtajat kohtaavat työssään. Kiinnostuksen kohteena on kuntajohtajien kokemukset ja tarinat häirinnästä. Tarkoitus on selvittää miten kuntajohtajat häirintään suhtautuvat ja millaisia vaikutuksia häirinnällä on. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on vahvasti psykologiassa, erityisesti työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen teemoissa. Keskeistä on selvittää miten häirintä vaikuttaa kuntajohtajien työn tekemiseen ja millaista kuormitusta häirintä kuntajohtajissa aiheuttaa. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastateltavana toimi seitsemän kuntajohtajaa ympäri Suomen. Kaikki haastateltavat toimivat kuntajohtajan tehtävässä haastatteluhetkellä, ja haastateltavien joukossa oli sekä kuntien, että kaupunkien johtajia. Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluina maaliskuussa ja huhtikuussa 2020. Aineiston analyysimenetelmä on teoriaohjaava sisällönanalyysi.

Tutkimuksen tulosten mukaan kuntajohtajat kohtaavat häirintää erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Useimmiten häirintä ilmenee sanallisesti; ilkeinä puheina, haukkumisena, työn arvosteluna. Häirintä on työn tekemiseen puuttumista ja vaikeuttamista. Häirintään liittyy vahvasti kunnallisen päätöksenteon tavat. Tilanteet, joissa ihmiset ovat eri mieltä asioista ja tavoittelevat omaa etuaan, altistaa kuntajohtajat häirinnälle. Häirintää kohdataan useimmiten yhden tai korkeintaan muutaman ihmisen toimesta. Häirinnän yleisyyttä on vaikea määrittellä, koska se koetaan tilanneriippuvaiseksi. Kunnassa tehdyt isot, paljon julkisuutta saaneet päätökset heijastuvat häirinnän määrään. Esimerkiksi koulujen lakkautukset tai kunnan taloudelliset leikkaukset altistavat kunnanjohtajan häirinnälle. Häirintää kohdataan myös sosiaalisessa mediassa ja keskustelupalstoilla. Tällöin häirintä on kasvotonta, ja siihen on lähes mahdotonta puuttua. Häirintä heijastuu myös kuntajohtajien vapaa-aikaan. Häirintä aiheuttaa psyykkisiä ja fyysisiä oireita, kuten ahdistuksen tunteita ja pahaa oloa. Haastatteluissa tuli ilmi, että osa häirintää kohdanneista kuntajohtajista on pohtinut työpaikan vaihtoa häirinnän vuoksi.

Kuntajohtajat suhtautuvat häirintään kahdella tapaa. He kokevat häirinnän olevan osa kuntajohtajan työtä, joten siihen puuttuminen on lähes mahdotonta. Monet kokevat, että kunnanjohtajan tehtävässä on kestettävä kaikenlaista käyttäytymistä ja kunnanjohtajan on siedettävä kohtuutonakin arvostelua ja painetta työssä. Toisaalta haastatteluissa tuli ilmi, että monet haluaisivat puhua häirinnästä enemmän julkisuudessa. Aiheesta ei uskalleta puhua, koska moni pelkää oman uran ja maineen menettämistä. Kuntajohtajat toivovat, että epäasiallisesta käyttäytymisestä ja yleisemmin kuntajohtajien häirinnästä puhuttaisiin enemmän julkisuudessa. Omaan fyysistä ja henkistä terveyttä ei voi uhrata uran takia. Keskeistä olisi löytää keinoja puuttua kuntajohtajien kohtaamaan häirintään ja pyrkiä estämään häirinnän kohtaamista työssä.

Avainsanat: kuntajohtaminen, kuntajohtaja, häirintä, työhyvinvointi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

## Sisällys

1. JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen tausta .....	2
1.2 Tutkimuksen tavoite.....	3
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	5
2. JULKISEN JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET .....	7
2.1 Kuntajohtajuus muutoksessa .....	9
2.2 Julkisen johtajan osaamisvaatimukset.....	13
2.3 Kuntajohtajan työn julkisuus .....	15
3. MITÄ HÄIRINTÄ ON?.....	17
3.1 Häirinnän eri muodot .....	20
3.2 Häirinnän vaikutukset .....	23
4. YKSILÖN TYÖHYVINVOINTI.....	24
4.1 Työn vaatimukset ja voimavarat.....	26
4.2 Psykososiaalinen kuormitus .....	28
4.3 Psykologinen pääoma.....	31
4.3.1 Itseluottamus.....	32
4.3.2 Optimismi.....	33
4.3.3 Toiveikkuus .....	33
4.3.4 Sitkeys.....	34
5. TUTKIMUSMENETELMÄT .....	35
5.1 Teemahaastattelu.....	36
5.2 Teoriaohjaava sisällönanalyysi .....	38
6. KUNTAJOHTAJIEN KOHTAAMAN HÄIRINNÄN MUODOT .....	40
6.1 Kuntajohtajien määritelmä häirinnästä.....	40
6.1.1 Epäasiallinen puhe .....	42
6.1.2 Päätöksentekoon liittyvä häirintä.....	43
6.1.3 Tekstiviestejä, puhelinsoittoja ja nettikiusaamista .....	44
6.1.4 Muu epäasiallinen käyttäytyminen .....	45
6.2 Kuntajohtajien suhtautuminen häirintään.....	47
6.2.1 Häirintää kohdataan muutamien henkilöiden toimesta.....	48
6.2.2 Tuen merkitys häirinnän kokemuksissa .....	49
6.3 Häirinnän vaikutukset .....	50
6.4 Yhteenvedo häirinnän muodoista .....	52
7. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	55
7.1 Tutkimustulokset suhteessa aiempaan tutkimukseen.....	56
7.2 Kuntajohtajien kohtaama häirintä heijastuu työhyvinvointiin.....	57

7.3 Jatkotutkimustarpeet .....	59
Lähteet.....	61
Liitteet .....	66
Liite 1. Yhteydenottokirje haastateltaville .....	66
Liite 2. Teemahaastattelun runko .....	67

# 1. JOHDANTO

Suomalainen kuntajohtajuus on ainutlaatuista. Kuntien ja kaupunkien johtajat ovat ammattijohtajia, kuntajohtajan tehtävä on lakisääteinen eikä valintaa tehdä suoralla kansanvaalilla (Jäntti & Majoinen 2008, 33). Huolestuttavaa on kuitenkin kuntajohtamisen nykytilanne. Kuntajohtajien ja muiden kunta-alalla työskentelevien työssään kokema uhkailu on lisääntynyt merkittävästi 2000-luvulla ja aiheesta on keskusteltu myös julkisuudessa (Airaksinen & Pekola-Sjöblom 2018, 2). Fyysinen väkivalta tai väkivallan uhka työssä on lisääntynyt. Väkivaltaa ja sen uhkaa koetaan erityisen paljon kunta-alan työtehtävissä. (Soini 2009, 75). Kuntajohtajille säännöllisesti tehtävään työhyvinvointikyselyyn sisällytettiin vuonna 2018 ensimmäisen kerran kysymyksiä työssä koetusta häirinnästä ja uhkailusta. Kyselyyn vastasi 184 kuntajohtajaa, eli yhteensä 59 prosenttia kuntajohtajista. Työhyvinvointikyselyn mukaan 41 prosenttia kuntajohtajista on kohdannut työssään häirintää ja uhkailua. 34 prosenttia kuntien johtajista on kokenut häirintää itse, 7 prosenttia vastaajista kertoo häirinnän ulottuneen myös kunnanjohtajan puolisoon tai lähipiiriin. (Kuntajohtajien työhyvinvointikysely 2018; Airaksinen & Pekola-Sjöblom 2018, 2.)

Yhteiskunnallisessa keskustelussa työpaikkakiusaamisesta ja epäasiallisesta käytöksestä on puhuttu jo pitkään, mutta johtajiin ja esimiehiin liittyvä kiusaaminen ja häirintä on noussut keskusteluun vasta viime aikoina. Keskustelua on ollut jopa siitä, vaikuttavatko kunnissa esiintyneet kiusaamistapaukset halukkuuteen hakea kuntien johtotehtäviin. Suomalaiseen yhteiskuntaan ja johtamiskulttuuriin on kuulunut, että johtaja ei näytä heikkouttaan. (Pyykönen 2017, 119.) Kuntajohtajan työ on haastava ja vaativa tehtävä. Kuntajohtajalta vaaditaan laaja-alaista osaamista, kuten strategisen johtamisen ja kunnan substanssiasioiden hallitsemista sekä esiintymistaitoja. (Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017, 7.) Kuntajohtajan työssä korostuu myös itsensä johtamisen taidot. Kuntajohtaja johtaa kuntaa, mutta samanaikaisesti työssä korostuu myös oman toimintakyvyn ylläpitäminen. Keskeistä on oman ajankäytön, stressin ja työn hallinta. Kuntajohtajan työ tapahtuu erilaisilla rajapinnoilla ja ihmisten välisissä verkostoissa, jolloin hyvä itsetuntemus sekä johtamis- ja vuorovaikutustaidot ovat keskeisiä. (Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017, 7.)

Vaikka kuntajohtamista on tutkittu jonkin verran, tutkimusta, jossa keskiössä on kuntajohtajien omat kokemukset yhdistettyä työhyvinvoinnillinen näkökulma, ei kuitenkaan ole tehty. Parkkisen, Haverin & Airaksisen (2017) mukaan kunnanjohtaja voi säädellä omaa työkuormaansa erilaisilla työn järjestelyyn liittyvillä tavoilla, kuten tehtävien ja vastuun jakamisella. Yhä vaativampi johtamistyö kuitenkin altistaa kuntajohtajat psyykkiselle kuormitukselle. Johtaja toimii erilaisten mielipiteiden ja ristiriitojen välimaastossa. Jatkuvat ristiriidat, niiden sietäminen ja ratkaiseminen kuluttaa psyykkisiä

voimavaroja. Kuntajohtajalta vaaditaan jatkuvaa sopeutumiskykyä nopeasti muuttuvissa tilanteissa. On kyettävä erottamaan informaatiotulvasta oleellinen tieto. Lopulta huoli organisaation toiminnasta ja tulevaisuudesta kasautuu aina johtajan harteille. (Jäntti & Majoinen 2008, 41.)

Leinosen (2012) mukaan kuntajohtajuutta on tarkasteltu perinteisesti kahdesta näkökulmasta, kunnallisoikeudellisesta tai poliittisen johtamisen kehityksen kautta. Kunnallisoikeudellinen tutkimus kytkeytyy vahvasti kunnanjohtajan asemaan ja tehtäviin kunnan johtajana. Poliittisen johtajuuden näkökulma on taas ollut vahvasti kunnallisen demokratian ja poliittisen johtamisen vahvistamisessa ja kehityssuuntauksissa. Haverin (2000) mukaan kunnallisen johtamisen tutkimuksen näkökulmana on perinteisesti olleet hallinnon uudistukset (Leinonen 2012, 17). Esimerkiksi pormestarimallia on tutkittu verrattain paljon. Rannisto (2005) on tarkastellut kuntien johtajia strategisen johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on ollut selvittää mikä kunnanjohtajan rooli ja merkitys strategian käytäntöön viemisessä ja laajemmin kunnallisessa strategiaprosessissa on. Leinonen (2012) puolestaan on tutkinut kuntajohtajien liikkumavaraa omassa työssään, eli millaisena kuntajohtajat itse oman työnsä liikkumavaran kokevat ja miten liikkumavara heidän näkökulmastaan jäsentyy.

Esimiesten ja johtajien kohtaamaa häirintää ja kiusaamista ei ole Suomessa juurikaan tutkittu. Monet häirintään liittyvät tutkimukset keskittyvät esimiesten alaisiin kohdentamaan häirintään. On tärkeää, että myös johtavassa asemassa työskentelevien henkilöiden kokemuksia tutkitaan, koska ilmiö on melko yleinen. Tässä tutkimuksessa kuntajohtaja-nimityksellä viitataan sekä kunnan, että kaupunkien johtajiin.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Vuoden 2018 Kuntajohtajien työhyvinvointikyselyn mukaan kuntajohtajien työssä kohtaaman häirinnän yleisin muoto on asiaton palaute mediassa. Sen jälkeen yleisimpiä häirintätapoja ovat sanalliset uhkaukset, kuten huutaminen ja aggressio kasvotusten, sekä uhkaukset eri kanavien kautta; sähköpostein, tekstiviestein sekä puhelimitse. Uhkauksia ja häirintää kohdataan myös sosiaalisen median kanavissa. Ilkivallan ja seksuaalisen häirinnän kokemuksia on vain vähän. Muita vastaajien nimeämiä häirinnän muotoja ovat pahoinpitelyuhkailut, vihjailut tulevista ongelmista ja tappouhkaukset. Pahoinpitelyn tai sen yrityksen kohteeksi ei kuitenkaan ole joutunut yksikään hyvinvointikyselyyn vastannut. (Airaksinen & Pekola-Sjöblom 2018; Sandberg 2016.)

Kokemukset kuntajohtajiin kohdistuvasta häirinnästä vaihtelevat esimerkiksi kuntakoon, iän ja kuntajohtokokemuksen mukaan. Naiset kokevat häirintää useammin kuin miehet ja häirinnän

kokemukset ovat yleisempiä nuoremmilla kuntajohtajilla. Yleisimmin häirinnän kohteeksi joutuvat ovat naisia, 3–5 vuotta kuntajohtajana toimineita, sekä alle 40-vuotiaita (Airaksinen & Pekola-Sjöblom 2018). Airaksinen & Pekola-Sjöblom (2018) suosittelevat, että kunnassa olisi hyvä olla jonkinlainen toimintasuunnitelma häirintä- ja uhkailutapausten varalle. Häirinnästä pitäisi myös puhua enemmän julkisuudessa ja tuoda asiaa esiin myös alan koulutuksissa.

Keskimäärin kuntajohtajat ovat tyytyväisiä työhönsä, vaikka työ koetaan usein melko kuormittavaksi. Yli 90 prosenttia kyselyyn vastaajista koki, että heillä on melko hyvät keinot hallita työssään kokemaa painetta. Mahdollisuudet kehittää itseä ja omaa osaamista ovat hyvät. Kuntajohtajat kuitenkin kokevat, että työstä maksettava palkka ja työn vaatimukset eivät ole tasapainossa. 99 prosenttia kuntajohtajista kokee, että heillä on hyvät muutosjohtamisen valmiudet. Vaikka kuntajohtajat eivät ole huolissaan työnsä jatkumisesta, alanvaihtoa kuitenkin harkitsee aiempaa useampi kunnanjohtaja. (Kuntajohtajien työhyvinvointikysely 2018.)

Kuntajohtajat uskovat häirinnän johtuvan useimmiten päätösten vastustamisesta ja henkilöön tai henkilösuhteisiin liittyvistä syistä. Muita häirinnän taustalla vaikuttavia syitä uskotaan olevan mielenterveyden ongelmat ja median antamat valheelliset tiedot. Myös pettymyksen tunne joihinkin asioihin tai päätöksiin, joihin koetaan syyppäänä olevan kunnanjohtaja, voi aiheuttaa häirintää. Jos omien päämäärien tai oman edun tavoittelu ei onnistu yksilön haluamalla tavalla, pahaa mieltä saatetaan kohdistaa kunnanjohtajaan. Usein kunnanjohtajat kuitenkin kokevat, että häirinnän tai uhkailun perimmäinen syy ei tule ilmi. (Airaksinen & Pekola-Sjöblom 2018, 5–6.) Häirinnän ja uhkailun kokemus on paljolti subjektiivinen: negatiivisen lehtikirjoittelun voi joku kokea uhkailuna, kun taas toisen mielestä se on normaalia vuoropuhelua kuntalaisten kanssa. Työssä tai luottamustehtävässä koettu häirintä voi pahimmillaan johtaa haluttomuuteen ottaa vastaan virkaa tai luottamustehtävää. (Sandberg 2016, 23.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaista häirintää kuntajohtajat kohtaavat omassa työssään ja millä tavoin häirintä heidän työssään ilmenee. Keskeistä on yhtäältä häirinnän kokemukset, mutta toisaalta myös työssä jaksaminen häirinnästä huolimatta. Keskeistä on myös selvittää kuntajohtajien omaa suhtautumista häirintään ja tätä kautta myös työhyvinvointiin. Tutkimus linkittyy vahvasti kuntajohtajien työhyvinvointiin ja oman työn vaatimuksiin, sekä työssä jaksamiseen. Keskeistä on myös ymmärtää julkisessa johtamisessa viimeisten vuosien saatossa tapahtunut muutos. Julkisen johtamisen muutos ja kuntajohtamisen kasvaneet osaamisvaatimukset

ovat muuttaneet perinteistä suomalaista julkista johtamista. Nykyiset kuntajohtajat joutuvat myös toimimaan erilaisessa julkisuuden paineessa koska sosiaalisen median muutos ja digitalisaatio vaativat kuntajohtajilta suurempaa medianäkyvyyttä kuin ennen.

Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, koska Kuntajohtajien työhyvinvointikyselyn (2018) mukaan 41 % kuntajohtajista on kokenut jonkinlaista häirintää tai uhkailua työssään. Toisaalta tutkimuksen ajankohtaisuus kytkeytyy myös laajemmin esimiesten ja johtajien kohtaamaan kiusaamiseen. Usein puhuttaessa työpaikalla koetusta häirinnästä, häirinnän kohteena on työntekijä, joka on joutunut työkaverinsa tai esimiehensä kiusaamaksi. (Pyykönen 2017, 119.) Esimiehiin ja johtoon liittyvästä häirinnästä ei ole kirjoitettu paljoa, koska aihe on edelleen tabu. Usein ajatellaan, että johto on häirintäasioiden yläpuolella. (Ahlroth 2015, 23.) Esimiesten ja johtajien kokema häirintä ja epäasiallinen käytös ilmenee usein esimerkiksi sanallisina loukkauksina, julkisena mollaamisena, toiminnan vähättelynä, asiattomana kirjoitteluna sekä väkivallalla uhkaamisena (Pyykönen 2017, 135).

Haastatteluiden tarkoituksena on tuoda esiin enemmän kuntajohtajien omia kokemuksia aiheesta. Haastatteluiden avulla voidaan syventää aiheesta aiemmin tehtyä tutkimusta, sekä nostaa esiin mahdollisia uusia näkökulmia aiheeseen. Tämän tutkimuksen näkökulma on vahvasti kuntajohtajien omista kokemuksista.

Tutkimus linkittyy vahvasti työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja työssä koettuun kuormitukseen. Teoreettinen viitekehys kytkeytyy läheisesti psykologiaan ja työn kuormittavuuden eri malleihin. Tavoitteena on selvittää, millä tavalla häirintä vaikuttaa kuntajohtajiin ja heidän työnsä tekemiseen. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys kytkeytyy läheisesti työhyvinvointiin, koska häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu voi johtaa yksilön työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Häirintä voi aiheuttaa työntekijälle psykososiaalista kuormitusta. Tässä tutkimuksessa häirintä nähdään työntekijän eli kunnanjohtajan työn kuormitustekijänä, eli sillä on negatiivinen vaikutus kuntajohtajan työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on se, miten kuntajohtajat itse suhtautuvat kohtaamansa häirintään. Tutkimuksen tavoitteiden ja tarkoituksen kautta muotoutuivat seuraavat tutkimuskysymykset:

- 1) *Millaista häirintää kuntajohtajat kohtaavat työssään?*
- 2) *Miten kuntajohtajat suhtautuvat kokemaansa häirintään?*
- 3) *Millaisia vaikutuksia häirinnällä kuntajohtajiin on?*



### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen taustaa, tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuskysymykset. Ensimmäisessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen aihetta suhteessa aiempaan tutkimukseen ja perustellaan tutkimuksen ajankohtaisuus. Johdannossa perustellaan ja taustoitetaan, miksi kuntajohtajien kohtaamaa häirintää on tärkeä tutkia ja millaisia tutkimusaukkoja kuntajohtamisen tutkimuskentältä löytyy.

Luku kaksi keskittyy julkisen sektorin erityispiirteiden esittelyyn ja määrittelyyn. Luvussa määritellään, miten kuntajohtaminen on täysin omanlaisensa johtamisen laji ja miten yhteiskunnassa tapahtuneet suuret muutokset heijastuvat myös kuntien johtamiseen. Luvussa myös esitellään kuntajohtajien työssä kohtaamia laajoja osaamisvaatimuksia ja pohditaan työn haasteita. Lisäksi käsitellään kuntajohtajien työn julkisuutta.

Luvussa kolme siirrytään määrittelemään häirinnän käsitettä eli mitä häirinnällä tämän tutkimuksen viitekehyksessä tarkoitetaan. Häirinnän käsitettä tarkastellaan eri näkökulmista ja pohditaan mitä häirintä työkontekstissa tarkoittaa. Luvun lopuksi kerrotaan millaisia vaikutuksia työssä koetulla häirinnällä pahimmillaan voi olla.

Luku neljä esitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä yksilön hyvinvoinnin osalta. Aluksi pohditaan yksilön työhyvinvoinnin käsitettä, jonka jälkeen siirrytään työn vaatimusten ja voimavarojen -mallin esittelyyn. Seuraavaksi käsitellään työssä kohdattua psykososiaalista kuormitusta. Lopuksi esitellään positiivisen psykologian malli eli psykologisen pääoman viitekehys ja siihen kuuluvat neljä osa-aluetta, itseluottamus, optimismi, sitkeys ja toiveikkuus.

Ennen tutkimustulosten esittämistä esitellään vielä työn menetelmälliset valinnat luvussa viisi. Tässä luvussa kerrotaan keskeiset menetelmävalinnat eli teemahaastattelu ja aineiston analyysimalli, teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tutkimusmenetelmissä kerrotaan tarkemmin, miten aineiston analyysi rakentui.

Luvussa 6 siirrytään tutkimuksen tulosten esittelyyn. Tutkimustulosten aluksi esitellään kuntajohtajien määritelmä häirinnästä, jonka jälkeen siirrytään siihen, millaisena häirintä kuntajohtajien työssä näyttäytyy. Sen jälkeen esitellään miten kuntajohtajat häirintään suhtautuvat ja millaisia vaikutuksia häirinnällä kuntajohtajiin on. Lopuksi esitetään yhteenveto kuntajohtajien kohtaaman häirinnän ilmenemismuodoista.

Tutkimuksen viimeinen luku *Johtopäätökset* nivoo yhteen tutkimuksen empirian ja teorian. Viimeisessä luvussa pohditaan myös jatkotutkimushaasteita ja tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä.

## 2. JULKISEN JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET

Julkisten johtajien menestyminen perustuu ammatilliseen kokemukseen ja johtamistehtävässä edellytettävään koulutukseen. Julkisella johtajalla on monta erilaista roolia ja johtajat ovat tilintekovastuussa moneen eri suuntaan. Roolit ovat moninaisia; johtajat ovat palvelutuotannon johtajia, strategisia suunnittelijoita, julkisen vallan edustajia ja henkilöstön johtajia. Julkisen johtamisen yleisönä toimivat poliittiset päätöksentekijät, palvelujen käyttäjät, kansalaiset ja henkilöstö. Julkinen toiminta edellyttää kykyä toimia yhteistyölähtöisesti, koska toimiminen eri sidosryhmien kanssa vaatii taitoa toimia erilaisten intressien ja toimijoiden kanssa. (Virtanen & Stenvall 2019, 14, 35.)

Leppänen & Rauhala (2012, 13–14) toteavat johtamisen olevan entistä enemmän yksittäisten ihmisten ymmärtämistä. Ihmiset haluavat tulla kohdatuksi yksilöinä, eivät osana isoa massaa. Johtajan kyky auttaa ja tukea koko organisaatiota ja sen jäseniä löytämään omat mahdollisuudet, on merkityksellistä. Hyvä johtaja ei johda vain asioita tai numeroita, vaan pystyy johtamaan myös ihmistä. Johtamistyössä keskeistä on myös tunnistaa oman persoonan vahvuudet johtajana ja hyödyntää tätä osana omaa johtajuutta. Julkisten organisaatioiden tavoitteena on tuottaa yhteistä hyvää, joka vaatii johtajalta taitoa toimia yhdessä (Turnbull 2010, 126).

Kunnanjohtajan työssä politiikka on lähellä. Kunnalliseen itsehallintoon ja päätöksentekoon kuuluu demokratia ja poliittinen päätöksenteko. Kunnan poliittinen johto toimii kuntajohtajan esimiehenä. Samanaikaisesti kunnanjohtaja toimii kunnanhallituksen esittelijänä ja asiavalmistelijana sekä viranhaltijaorganisaation johtajana. Tällöin on ymmärrettävä poliittisen ja viranhaltijaorganisaation erot ja roolit. Hyvä suhde poliittiseen johtoon, erityisesti kunnanhallituksen puheenjohtajaan, tukevat kuntajohtajan työskentelyä. Jos poliittisen johdon ja viranhaltijajohdon välillä on rooliepäselvyyksiä, voi tilanne aiheuttaa hankaluuksia koko viranhaltijaorganisaation työskentelylle. Tällöin kuntajohtaja voi joutua selvittämään erilaisia ristiriitatilanteita. (Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017, 60–61.)

Julkisen toiminnan perusluonteen vuoksi julkisyhteisöjen on vaikea maksaa parhaillekaan johtajilleen sellaisia palkkoja tai muita etuuksia, joita yksityisen sektorin vastaavissa tehtävissä olevat nauttivat. Näin ollen palkalla ei ole vastaavaa merkitystä työhön motivoimisessa kuin yksityisellä sektorilla, jossa johtamisen toimintaympäristö on huomattavasti yksinkertaisempi kuin kunnissa. Motivoivina tekijöinä kuntajohtajat pitävät työssään erityisesti halun vaikuttaa yhteisiin asioihin, työtehtävien haasteellisuuden ja monipuolisuuden sekä työn merkityksellisyyden. (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 33–35.) Julkisilla sektorin johtajilla on myös rajallisemmat toimivaltuudet, kuin yksityisellä

sektorilla. Työntekijöillä on melko pysyvät virkasuhteet ja turvattu asema, joka antaa heille riippumattomuutta suhteessa esimiehiinsä. (Virtanen & Stenvall 2019, 34–35.)

Virtasen ja Stenvallin (2019, 35) mukaan julkinen johtaminen on oma johtamisen lajinsa kolmesta eri syystä. Ensinnäkin, julkisen hallinnon organisaatioiden tehtävä poikkeaa yksityisestä yrityksestä. Julkisessa hallinnossa organisaatiot eivät ole olemassa ensisijaisesti voiton maksimoimiseksi tai taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi, vaikka toisaalta julkisen sektorin organisaatio voi harjoittaa myös liiketoimintaa, kuten esimerkiksi kuntien liikelaitokset tekevät. Julkisten organisaatioiden toiminta perustuu kuitenkin lähes poikkeuksetta yhteisen hyvän tuottamiseen, riippumatta siitä onko kyseessä kunta, vankila tai yliopisto. Julkiset organisaatiot käyttävät toiminnassaan julkista valtaa, ja niiden toiminnasta säädetään lailla.

Toinen, julkiselle sektorille ominainen piirre on kompleksinen päätöksentekojärjestelmä. Julkisen organisaation päätöksenteossa on otettava huomioon lukuisia eri sidosryhmiä, joilla on keskenään hyvin erilaisia tarpeita ja odotuksia. Toki näin on myös yksityisellä sektorilla, mutta nimenomaan päätöksenteon yksinkertaisuus erottaa yksityisen organisaation julkisesta. Julkisessa organisaatiossa kyse on aina poliittisesta ja virkamiesten toteuttamasta johtamisesta. Näiden kahden välisistä valtasuhteista ja rajanvedosta ei välttämättä aina ole selvyyttä. (Virtanen & Stenvall 2019, 35.)

Kolmas julkisen sektorin ominaispiirre on tilivelvollisuus. Julkisen hallinnon johtajat ovat tilintekovastuussa organisaation tuloksellisesta ja yhteiskunnallisesti vaikuttavasta toiminnasta, kun taas yksityisen sektorin johtajat ovat vastuussa yrityksensä voiton maksimoinnista ja voiton tuottamisesta yrityksen osakkaille. Julkisen organisaation johtajan pitää saavuttaa hänelle asetetut toiminnalliset tavoitteet, jonka lisäksi johtajan vastuulla on organisaation toiminnan tehokkuus ja tuottavuus. Kunta-alalla toiminnalliset tavoitteet on kirjattu erilaisiin sopimusasiakirjoihin tai toiminnan ja talouden suunnitteluasiakirjoihin. Toiminnan tuloksellisuuden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteiden saavuttaminen ei ole yksinkertaista, koska usein tavoitteet on asetettu kunnianhimoiseksi. Toiminnan tulosten ja vaikutusten mittaaminen on usein myös haastavaa. (Virtanen & Stenvall 2019, 35.)

Julkisen hallinnon jatkuva muutos ja uudistaminen vaativat julkisilta johtajilta kykyä uudistaa paitsi omaa toimintaansa, myös johtamiensa organisaatioiden toimintaa. Johtajalta vaaditaan kykyä tunnistaa uudistamistarpeet sekä viedä läpi muutosprosessit. Uudistamistarpeet voivat olla hyvin moninaisia ja liittyä esimerkiksi johtamiseen, taloushallintoon, ydin- ja tukiprosesseihin tai tuloksellisuuteen. Muutosprosessin läpivienti vaatii johtajalta myös oman organisaation hyvää

tuntemusta, jotta uudistamistarpeet voi tunnistaa. Uudistusten läpivienti vaatii erilaisten kehittämistyökalujen tuntemusta ja soveltamista käytäntöön, mutta myös projektijohtamisen taitoa. (Virtanen & Stenvall 2019, 71, 97–98.)

Kokonaisuuksien hallinta edellyttää julkiselta johtajalta kykyä hahmottaa omaa organisaatiota suhteessa muihin organisaatioihin. Kokonaisuusien hallinnan ongelmat liittyvät erityisesti monitoimijaisen kentän hallinnan haastavuuteen ja useiden samanaikaisten asiakokonaisuuksien hahmottamisen haasteisiin. Johtaja joutuu toimimaan lukuisten eri sidosryhmien kanssa, niin yksityisen kuin julkisen, myös kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Käsiteltävät asiat ovat yhä monimutkaisempia ja kytkeytyvät toisiinsa monitasoisesti. Myös oman organisaation toiminnan sisällön ymmärtäminen on keskeistä. Jos johtaja keskittyy pieniin yksityiskohtiin kokonaisuusien sijasta, on johtamisen epäonnistumisen riski myös suuri. (Virtanen & Stenvall 2019, 71, 89–90.)

Rainey & Young (2005, 92–94) ovat listanneet julkiselle johtamiselle seuraavanlaisia ominaispiirteitä:

- julkisilla johtajilla on vähemmän mahdollisuuksia toimia työssään taloudellisesti ja tuloksellisesti
- julkiset johtajat toimivat poliittisen kontrollin alla ja heidän mahdollisuutensa tehdä itsenäisiä päätöksiä on rajoitetumpi
- julkiset johtajat toimivat julkisuuden valokeilassa
- julkisilta johtajilta odotetaan monenlaisia arvoja, kuten oikeudenmukaisuutta, vastaanottavuutta, luotettavuutta ja rehellisyyttä
- päämäärien saavuttaminen on hankalaa ja erilaiset konfliktit yleisiä
- päätöksenteko on hidasta.

## 2.1 Kuntajohtajuus muutoksessa

Aina 1990-luvulle saakka maailma kuntien ympärillä oli melko yksinkertainen ja kuntia voitiin hallita vuosikymmeniä aiemmin tutuiksi tulleilla toimintatavoilla. Nämä aikoinaan tutuiksi tulleet johtamisen ja palvelujen järjestämisen mallit eivät enää toimi tai niitä ei voida enää edes käyttää. Seurauksena on epävarmuutta, kun kunnat etsivät uusia toimintatapoja ja sopeuttavat omia toimintamallejaan. Muutoksessa keskeistä on polarisoituminen: kunnat jakautuvat voittajiin ja häviäjiin. Osa kunnista pärjää hyvin ja pystyy suoriutumaan velvoitteistaan. Samaan aikaan on

kuntia, joilla on haasteita suoriutua edes lakisääteisten tehtävien toteuttamisesta. (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 26–27.) Paineita johtamisen uudistamiseen aiheuttaa esimerkiksi toimijoiden roolin muuttuminen, muutos poliittisessa kulttuurissa ja tarve hallita entistä suurempia tietomääriä. Uudistamisen paineet koskettavat niin poliittista kuin ammatillista virkamiesjohtoa. (Jäntti & Majoinen 2008, 13.)

Kunnallishallinto muodostaa organisaation, jolle tyypillistä on laaja kaksoisjärjestelmä. Organisaatio muodostuu poliittisesta eli luottamuksellisesta sekä hallinnollisesta työ- ja virkasuhdepohjaisesta osasta. (Levävirta 1999, 20). Tällä hetkellä kuntien toiminta kuitenkin on murroksessa ja uudistuspainneiden alla. Teknologian kehitys, kuntalaisten elämäntapojen muutokset, väestörakenteen muutokset, maahanmuutto ja korkea työttömyys yhdessä lisääntyvän yleisen epävarmuuden kanssa pakottavat kunnat uudistumaan. Kunnan kaikkia toimintatapoja on uudistettava aina johtamisesta päätöksenteon prosesseihin. Kuntien on löydettävä vahvempia, kumppanuuteen perustuvia ratkaisuja monimutkaistuvien ongelmien edessä. Kumppanuudet yhdistävät kuntalaisia, yrityksiä ja järjestöjä. Yksittäinen kunta ei enää kykene ratkaisemaan monimutkaistuvia ongelmia omin toimenpitein. (Nyholm, Haveri, Majoinen & Pekola-Sjöblom 2017, 7.) Toimintaympäristön muuttuessa organisaation on opittava uutta, mutta samalla oppia pois sellaisista toimintatavoista, jotka eivät enää sovi tämän päivän toimintaan (Kirvelä 2009, 46).

Kunnallinen johtajuus on jaettu poliittiseen ja ammatilliseen johtamiseen. Tasapainoilu kahden johtamisen ristitulessa ei aina ole yksinkertaista. Asioiden tärkeysjärjestys ja tehtävänjako poliittisten johtajien ja virkamiesjohdon välille voi olla haasteellista. Kunnanhallitus saattaa odottaa kunnanjohtajalta suurta aktiivisuutta asioiden valmistelussa, mutta ei kuitenkaan hyväksy asioiden eteenpäin viemistä ja nopeita liikkeitä. Toisinaan hallituksen ja valtuuston yhteistoiminta voi olla kitkaista, koska valtuutetut eivät koe pääsevänsä osaksi asioiden valmistelua. Lautakuntien ja kunnanhallituksen välille ongelmia voi taas aiheuttaa kunnanhallituksen käytettävissä oleva otto-oikeus. (Majoinen ym. 2001, 19.)

Suomalaisten kuntien tehtäväkenttä on kansainvälisessä vertailussa poikkeuksellisen laaja. Kuntien rooli palvelujen järjestämisestä vastuussa olevana tahona ja taloudellisena toimijana on yhä edelleen vahva. (Aula, Laajala & Pihlaja 2017, 517.) Palveluiden tuottajan rooli jäsentää yhä paljon ihmisten käsityksiä kunnasta. Sosiaali- ja terveystalouden siirtyessä pois kunnan tuottamisvastuulta, kuntien on pohdittava rooliaan uudelleen. Kuntien erilaistuminen on kasvanut, ja se vaikuttaa myös kuntien tulevaisuuteen. Kyse on paitsi väestön, paikkojen ja mahdollisuuksien eroista, mutta myös

taloudellisista ja asiantuntemukseen liittyvistä resursseista. Kuntien on kyettävä rakentamaan omaa olemassaoloaan ja rooliaan uudelleen. (Airaksinen 2017, 180–182.)

Kuntajohtajan työtä ei voi verrata mihinkään muuhun julkisen tai yksityisen sektorin johtamistehtävään (Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017, 15). Kuntien toiminta perustuu laajalti lainsäädäntöön, vaikka nykyään monet kunnat toimivat myös konserneina, jotka harjoittavat erilaista yritystoimintaa. Yritysten johtaminen on suoraviivaisempaa ja niissä voidaan toimia vapaammin toimintaedellytyksin. Kuntien toiminnassa keskeistä on myös kunnan toiminnan julkisuus ja demokraattinen päätöksenteko. (Parjanne 2009, 5.) Kuntajohtaja toimii paikallisyhteisöjen sekä organisaation johtajana, mutta samanaikaisesti tehtävään kuuluu yhteistyöverkostojen rakentaminen ja niissä toimiminen. Kuntajohtajan tehtävässä on hallittava elinkeinoihin ja työllisyyteen, ympäristösuojeluun, asumiseen ja hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. (Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017, 15.)

Kunta on moniarvoinen, moniääninen ja monitavoitteinen organisaatio. Moniarvoisessa yhteisössä ihmiset ovat riippuvaisia toisistaan: he tarvitsevat toistensa apua ja tukea sekä resursseja saadakseen asioita toteutettua. Toisin kun yrityksissä, kuntien toiminnassa joudutaan jatkuvasti yhdistää lukuisia erilaisia intressejä. Kunnan tehtävien hoitamiseen kuuluu monenlaisten, toisinaan keskenään ristiriitaisten, tehtävien suorittaminen. Tähän monimutkaisuuteen liittyy myös kuntalaisten sekä paikallisten yhteisöjen omat tavoitteet. Kunnan johtaminen on monilta osin taiteilua erilaisten tavoitteiden ja pyrkimysten välissä. Moniäänisyys ja erilaiset intressit kumpuavat paikallisten ihmisten muodostamasta rajapinnasta eli asukasrajapinnasta. Kunnan johtajat työskentelevät asukasrajapinnassa, joka tarkoittaa paikallisten ihmisten kohtaamista ja heidän kanssaan työskentelyä. Asukasrajapinnasta voi ammentaa omaan johtamiseen kulttuurista tuntemusta, jolla on suuri vaikutus paikalliseen päätöksentekoon ja toimintatapoihin. (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 33–34; Haveri, Airaksinen & Paananen 2015, 27.) Moniarvoisuuden lisäksi monimutkaisuus on keskeinen kuntajohtamisen piirre. Kuntien kohtaamat ongelmat ja haasteet, kuten pitkäaikaistyöttömyys tai nuorten pahoinvointi ovat esimerkkejä kunnan kohtaamista monimutkaisista ongelmista. Kuntien tavoitteena on tuottaa myönteistä vaikuttavuutta kunnan hyvinvointiin ja tulevaisuuteen. (Jäntti & Majoinen 2008, 11–12.)

Julkisen johtamisen haasteet ovat mittavia. Uudet hallintomallit sekä niiden sisälle rakentuvat palveluprosessit vaativat johdolta kykyä muutosjohtamiseen. (Juuti & Salmi 2014, 130.) Kunta-alalla tapahtuville muutoksille tyypillistä on muutosten nopeatahtisuus, kaoottisuus ja monimutkaisuus. Erityisesti tietotekninen kehitys, viestintävälineiden muutos ja sosiaalisen median yleistymisen

näkyvät kunnanjohtajan työssä. (Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017, 66.) Monimutkaisuus saa alkunsa nopeista kansainvälisistä ja paikallisista muutoksista. Kuntapolitiikan kohteena olevat asiat ovat yhä vaikeampia ja ne kietoutuvat toisiinsa yhä monimutkaisemmin. Poliitiikan sisältöön pyrkivät vaikuttamaan monet eri tahot omine pyrkimyksineen. Monimutkaisuus nousee esiin, kun instituutiot muuttuvat ja yhteiskunnalliset ongelmat kasaantuvat. Samanaikaisesti aiemmin yksinkertaiset hallintorakenteet monimutkaistuvat. Monimutkaisuus merkitsee tarvetta priorisoida tehtäviä, oppia uutta sekä soveltaa uudenlaisia johtamismenetelmiä. Konkreettisesti monimutkaisuus näkyy siinä, että kuntien johtajat kohtaavat ison joukon uudenlaisia projekteja: esimerkiksi EU-tasoisia ja seudullisia strategioita, valtionhallinnon ohjelmia ja säädöksiä sekä uusia hallintomalleja. Monimutkaisuus näyttäytyy projektikaaoksena, informaatioähkynä ja verkostojen tahmeutena. (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 36.)

Kunnan johtaminen on muutostilassa, koska samanaikaisesti tapahtuu paljon erilaisia hallinnollisia ja taloudellisia uudistuksia, jotka vaikuttavat kuntajohtajan työnkuvaan (Ikola-Norrbacka 2017, 479). Kuntajohtajan tehtävä muutoksen johtajana on toimia kuntaorganisaation ylimpänä johtajana ja uuden toimintamallin jalkauttajana hallinnon eri tasoille (Haveri & Majoinen 1997, 100). Nyt kaavailtujen muutosten, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen, kautta kuntien palvelujen tuottamisen rooli muuttuu, mutta se ei kuitenkaan kokonaan poistu. Kuntien vastuulla on myös tulevaisuudessa moninaisia tehtäviä, jotka vaikuttavat myös kunnan johtamiseen. (Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017, 15.)

Kuntia kohtaavat muutokset ovat paitsi paikallisia, mutta myös valtakunnallisia. Jatkuva muutos ja tulevaisuuden epävarmuus vaatii kuntajohtajalta kykyä hallita kokonaisuuksia ja kykyä sitouttaa ja motivoida muita. Johtajalta vaaditaan verkostoitumisen ja innovatiivisuuden osaamista. Muutostilanteissa täytyy osata priorisoida, jotta kunnan kehittämiseltä ja uudistamiselta ei katoa punainen lanka. Jatkuva muutos vaatii johtajalta kykyä sietää epävarmuutta ja keskeneräisyyttä. (Ikola-Norrbacka 2017, 479, 481–482.)

Muutoksista ja tulevaisuuden epävarmuudesta huolimatta, nykyinen kunta järjestäytyy kuitenkin yhä edelleen sisäisesti hierarkkisesti ja eri toimialojen rajat ovat usein edelleen melko korkeita ja selkeitä. Kuntien ulkoinen elämä on kuitenkin koko ajan muuttumassa postmoderniin suuntaan. Tälle muutokselle ominaista on yksilöllisyyden korostaminen ja verkostomainen toimintatapa. (Kirvelä 2009, 46, 48–49.)



Kuntien perinteinen johtamistapa perustuu varsin yksinkertaisen tehtäväjakoon: valtuuston, hallituksen ja kunnanjohtajan asema ja tehtävät ovat melko selkeät. Kysymys on siitä, kuinka hyvin selkeästi määritellyt roolit ja päätöksentekojärjestelmät vastaavat tämän päivän haasteisiin. Kunnan johtamisjärjestelmä nojaa tukevasti vanhoihin toimintatapoihin, joiden toimintakyky ei enää välttämättä ole paras mahdollinen. Epäselvä, monimutkainen ja nopeasti muuttuva maailma haastavat yksinkertaiset johtamisen pelisäännöt. (Kirvelä 2009, 46, 48–49.)

Tulevaisuuden kunta on uuden edessä. Yksilön ja yhteisöjen hyvinvointia ei voida enää lisätä pelkästään kasvattamalla verotuloilla rahoitettuja julkisia palveluja. Samanaikaisesti pitäisi löytää vastauksia moniin vakaviin haasteisiin, kuten ikäihmisten yksinäisyyteen tai mielenterveysongelmien hoitoon. Näin vakaviin yhteiskunnallisiin ongelmiin ei yksittäinen toimija voi yksin löytää ratkaisuja. (Aula, Laajala & Pihlaja 2017, 518.) On siis löydettävä uudenlaisia, kumppanuuteen ja verkostoihin perustuvia yhteistyösuhteita, jotta laajoihin yhteiskunnallisiin ongelmiin on mahdollisuus vastata.

## 2.2 Julkisen johtajan osaamisvaatimukset

Julkisen sektorin toimintaa ei voi rinnastaa yksityisen sektorin toimintaan edes johtamisessa, vaikka julkisessa johtamisessa onkin samankaltaisuuksia yksityisen kanssa. Julkisen sektorin ainutlaatuisuus asettaa kuitenkin kaikelle toiminnalle reunaehdot, joista kunnanjohtajan on oltava tietoinen. (Ikola-Norrbacka 2017, 484.) Kuntajohtajalta vaaditaan lukuisia perinteisiä johtamisen taitoja, mutta myös yksilöllisiä, kunnan erityisyyteen liittyviä osaamisvaatimuksia. Kuntasektorilla toimivalta johtajalta vaaditaan kunnallisen päätöksentekojärjestelmän tuntemista; missä järjestyksessä asioita käsitellään ja minkä toimielimen vastuulle päätöksen tekeminen kuuluu. Myös julkisen hallinnon rakenteen tunteminen on tärkeää. Kuntasektorin johtajan on ymmärrettävä julkisen hallinnon hajautetut tasot suhteessa kuntasektorin tehtäviin ja kokonaisuuteen. (Virtanen & Stenvall 2019, 69.)

Kuntajohtaminen on jatkuvaa tasapainoilua. Poliittisten ryhmien välinen valtasuhteet eivät enää ole staattisia, jonka vuoksi tasapainoa on ylläpidettävä jatkuvasti. Taloudellinen tilanne aiheuttaa myös epätasapainoa; on kyettävä ottamaan hallittuja taloudellisia riskejä, mutta samanaikaisesti huolehdittava talouden tasaisesta toiminnasta. Kuntajohtajan on tasapainoitava myös henkilökohtaisessa elämässä; oman toimintakyvyn ylläpitäminen ja työlle omistautumisen välinen suhde on kyettävä pitämään tasaisena. (Haveri, Airaksinen & Paananen 2013, 88.)

Haveri ja Majoinen (1997) ovat määritelleet kuntajohtajille pätevyysprofiilin, joka muodostuu viidestä osa-alueesta:

- yhteisöjen johtamisen taito
- strateginen pätevyys
- käytännölliset tiedot ja taidot
- henkilökohtaiset ominaisuudet
- ihmissuhdetaidot.

Kuntajohtajan pätevyysprofiilissa keskeistä on yhteisön johtamisen taidot eli kyky toimia erilaisissa verkostoissa ja oman yhteisön johtajana. Kuntajohtajan vaikutusvalta syntyy aktivoinnin ja mahdollistamisen kautta, ei aseman perusteella. Valta perustuu yhteisten tavoitteiden asettamiselle ja yhteisten intressien löytämiselle. Kunnanjohtaja ei voi toimia menestyksekkäästi vain johtamalla kuntaa ja valmistelemalla päätöksiä. Onnistuakseen kuntajohtajan on kyettävä vaikuttamaan niiden henkilöiden ja organisaatioiden toimintaan, joihin hänellä ei ole suoraa vaikuttamis- tai johtamisvaltaa. (Haveri & Majoinen 1997, 99.)

Strateginen pätevyys on lähes yhtä tärkeää kuin yhteisöjen johtamisen kyky. Strateginen johtaminen vaatii muutosten tunnistamisen taitoa. Toimintaympäristön muutoksia, toimijoiden välisiä suhteita ja niiden edellyttämiä toimenpiteitä, on kyettävä tunnistamaan. Strategiseen pätevyYTEEN ja osaamiseen kuuluu myös taito katsoa eteenpäin tulevaisuusorientoituneesti, kyky tehdä päätöksiä, kilpailla, tavoitella menestystä ja ylläpitää jatkuvasti erilaisia yhteistyösuhteita. On tärkeää tunnistaa uusia ongelmia, tarpeita ja vaatimuksia, mutta myös tulevaisuuden mahdollisuuksia. (Haveri & Majoinen 1997, 100.)

Käytännölliset tiedot ja taidot sisältävät hyvät ongelmanratkaisu-, tiedonhankinta-, ja analyysitaidot. Keskeistä on tiedon analysoinnin ja jäsentämisen taito. Kuntajohtajalta vaaditaan taitoa hahmottaa laajoja asiankokonaisuuksia ja asioiden välisiä riippuvuussuhteita. On ymmärrettävä samanaikaisesti yritys-elämän sekä kunnallishallinnon toimintaa. Kuntajohtajan työ on pitkäjänteistä kehitystyötä, jossa luovuudesta on hyötyä. Kuntajohtajan odotetaan olevan ammattijohtaja, joka hallitsee kunnallishallinnon moninaisuuden. (Haveri & Majoinen 1997, 101–102.)

Kuntajohtajan henkilökohtaiset ominaisuudet korostavat työn vaativuutta ja haastavuutta. Kyse on taidosta sietää epävarmuutta ja paineita työssä. Kuntajohtajan on osattava laittaa itsenä likoon ja johtamaan oman esimerkin kautta. Päätöksiä on tehtävä kiireessä ja puutteellisen tiedon varassa. Kuntajohtaja ei kuitenkaan voi selvitä työstään yksin, joten on osattava jakaa vastuuta ja toimimaan yhteistyössä eri ihmisten kanssa. (Haveri & Majoinen 1997, 102.)

Ihmissuhdetaidot liittyvät kaikkiin pätevyysprofiilin osioihin. Johtamistyö ei onnistu ilman ihmissuhdeosaamista. Erityisesti verkostomaisessa ja seudullisessa yhteistyössä ihmissuhdetaidot

korostuvat. Kuntajohtajan on osattava antaa palautetta, osattava kuunnella ja olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Johtajan on toimittava tiiviissä vuorovaikutuksessa muiden kanssa, mutta samanaikaisesti olla riippumaton suhteessaan toimijoihin. (Haveri & Majoinen 1997, 102.)

### 2.3 Kuntajohtajan työn julkisuus

Kunnan johtamiseen liittyy aina tietynlainen julkisuus. Kunnan johtaminen henkilöityy usein kunnan johtajaan. Myös tiedotusvälineiden ja median kiinnostus kohdistuu kuntajohtajaan. Tietotekniikan kehitys, digitalisaatio ja sosiaalisen median esiinnousu näkyvät myös kunnanjohtajan työssä. (Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017, 63.)

Viestinnän kanavat ovat moninkertaistuneet, mutta samalla viestinnän tarpeet ovat pirstaloituneet. Pirstaloituminen tarkoittaa uusien viestintäkanavien tuloa osaksi kunnanjohtajan työtä. Perinteinen, painettu media on edelleen suuressa roolissa, mutta rinnalle ovat nousseet uudet viestinnän muodot, kuten sosiaalinen media. Uusia viestintämuotoja on kokeiltava, jotta sosiaalisessa mediassakin toimiva sukupolvikin voidaan tavoittaa viestinnän keinoin. (Haveri, Airaksinen & Paananen 2015, 90.) Kuntien johtajat työskentelevät jatkuvan julkisuuden kontrollin paineessa. Tiedotusvälineet, kuntalaiset ja muut sidosryhmät seuraavat tarkasti mitä kunnissa tapahtuu. Tämä voi johtaa tilanteisiin, joissa prosessien merkitys korostuu suhteessa lopputulokseen. (Jäntti & Majoinen 2008, 12.)

Kuntajohtajalta usein odotetaan tietynlaista sopeutumista kunnan maineeseen ja julkisuuskuvaan. Kuntajohtaja on iso osa kunnan maineen ja brändin rakentamista ja ylläpitoa. Haasteena voi olla kunnanjohtajan sopimattomuus hänelle valmiiksi asetettuun julkisuuskuvaan. (Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017, 57.)

Kuntajohtajien työssä julkisuus on myös imagon hallintaa. Median kanssa toimiminen voi kuitenkin olla myös ongelmallista. Kuntajohtajan julkiset puheet tai mielipiteet saatetaan ymmärtää väärin, joko tahattomasti tai tietoisesti. Kuntajohtajia saatetaan arvostella sosiaalisessa mediassa. Myös oman perheen ja julkisuuden välistä rajanveto on muistettava. Kuntajohtajat saattavat kohdata tilanteita, joissa yksityisasiota, kuten perhesuhteisiin liittyviä asioita nostetaan mediassa esiin. (Haveri, Airaksinen & Paananen 2015, 93–94.)

Kuntajohtajan työn julkisuus aiheuttaa kuntajohtajille paineita, joka voi ilmentyä työn kuormittavuutena ja ylimääräisenä stressinä. Kuntajohtajan tehtävän julkisuus ja jatkuva

tavoitettavissa oleminen on henkisesti raskasta. Sosiaalisen median yleistymisen nostaa asioita julkiseen keskusteluun entistä helpommin. (Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017, 32–33, 90.)

### 3. MITÄ HÄIRINTÄ ON?

Suomen lainsäädännössä ei ole määritelty sanaa ”kiusaaminen”. Työturvallisuuslaissa, tasa-arvolaissa ja yhdenvertaisuuslaissa kuitenkin viitataan häirintään ja epäasialliseen käytökseen tarkoittaen kiusaamista vastaavia tilanteita. Häirintää on luultavasti aina ollut työpaikoilla, mutta median ja erityisesti sosiaalisen median esille nostamat uutiset, ammattijärjestöjen aktiivisuus ja kansalaisten tietoisuuden kasvu häirintään liittyvistä tapauksista ovat vaikuttaneet siihen, että häirinnästä tiedetään nykyään paljon enemmän kuin ennen. (Pyykönen 2017, 1, 21.)

Pyykönen (2017, 51) määrittelee häirinnän tilanteiksi, joissa työyhteisön jäsen on jatkuvan ja tarkoituksellisen kielteisen ja loukkaavan, jopa ahdistavan käytöksen kohteena. Työntekijä ajautuu puolustuskyvyttömään asemaan, josta voi aiheutua vaaraa tai haittaa työntekijän terveydelle. Manka & Manka (2016, 149) puolestaan määrittelevät henkiseksi väkivallaksi eristämisen, työn mitätöinnin ja uhkailun, sekä selän takana puhumisen. Henkisellä väkivallalla aiheutetaan jatkuvaa pahoinvointia yksilölle tai yhteisölle. Henkinen väkivalta on toistuvaa ja säännöllistä, epäoikeudenmukaista kohtelua, jota kohtaan kiusattu tai häiritetty on puolustuskyvytön.

Kiellettyä on tarkoituksellinen häirintä ja sellainen menettely, joka johtaa häiritseviin seurauksiin. Häirintää on käyttäytyminen, jolloin henkilö toimii tavalla, jonka hänen olisi tavanomaista harkintaa käyttäen pitänyt ymmärtää olevan toista ihmistä loukkaavaa. Toisen henkilön arvon loukkaaminen ja uhkaavan, vihamielisen, halventavan tai nöyryyttävän ilmapiirin luominen on häirintää. Häirinnän ehkäiseminen ja välttäminen perustuu ennen kaikkea muiden ihmisten huomioonottamiseen ja yksilön koskemattomuuden ja ihmisarvon kunnioittamiseen. (Kess & Kähönen 2009, 63.)

Puhuttaessa työssä tapahtuvasta häirinnästä, kohteena ajatellaan olevan työntekijä, joka joutuu esimiehensä tai kollegan kiusaamaksi. Vähemmälle huomiolle ovat jääneet tilanteet, jossa kohteena onkin esimies tai muu johtavassa asemassa oleva henkilö. Esimiestä suojaa sama häirinnän kieltä kuin muitakin työyhteisön jäseniä. Johtajien kokemat häirinnän kokemukset liittyvät usein valtataisteluihin, sukupuolirooleihin tai ikään liittyviin asioihin. (Kess & Ahlroth 2012, 65.) Häirinnän laukaisevana tekijänä voi olla ristiriita tai kiista, joka jää selvittämättä. Häirintä voi myös syntyä yksilön omista motiiveista, jolloin kohteeksi joutunut ei osaa tunnistaa mitään tiettyä syytä häirinnälle. (Soini 2009, 86.)

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisemassa työsuojeluvalvonnan ohjeessa (2016, 6–7) häirintänä pidetään esimerkiksi toistuvaa uhkailua, pelottelua, ilkeitä ja vihjailevia viestejä, vähätteleviä tai pilkkaavia puheita, työnteon jatkuvaa perusteetonta arvostelua tai vaikeuttamista, maineen tai aseman

kyseenalaistamista ja seksuaalista häirintää. Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun on oltava toistuvaa, jotta se voidaan luokitella terveydelle haitalliseksi.

Laki miesten ja naisten tasa-arvosta (tasa-arvolaki, 8.8.1986/609) 7 § kieltää seksuaalisen häirinnän sekä häirinnän sukupuolen perusteella. Tasa-arvolain mukaan: ”Seksuaalisella häirinnällä tarkoitetaan sanallista, sanatonta tai fyysistä, luonteeltaan seksuaalista ei-toivottua käytöstä, jolla tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukataan henkilön henkistä tai fyysistä koskemattomuutta erityisesti luomalla uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai ahdistava ilmapiiri. Sukupuoleen perustuvalla häirinnällä tarkoitetaan henkilön sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun liittyvää ei-toivottua käytöstä, joka ei ole luonteeltaan seksuaalista ja jolla tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukataan tämän henkistä tai fyysistä koskemattomuutta, ja jolla luodaan uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai ahdistava ilmapiiri.”

Joissain tapauksissa, kuten seksuaalisessa häirinnässä, jo yksittäinenkin teko voi aiheuttaa vaaraa työntekijän terveydelle. Kaikki työpaikalla esiintyvä negatiivinen käyttäytyminen ei kuitenkaan ole laissa määriteltyä terveydelle haitallista häirintää. Näkemuserot tai satunnainen epäasiallinen käytös eivät ole laissa määriteltyä häirintää, vaikka se koettaisiin häiritseväksi. Myöskään yksittäiset erimielisyydet eivät ole häirintää, vaikka sillä aiheutettaisiin toiselle pahaa mieltä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 6–7.)

Yhdenvertaisuuslaki määrittää häirinnän yksilön ihmisarvoa tarkoituksenmukaisesti ja tosiasiallisesti loukkaavaksi toiminnaksi, mikäli se liittyy henkilön ikään, alkuperään, kansalaisuuteen, kieleen, uskontoon, vakaumukseen, mielipiteeseen, poliittiseen toimintaan, ammattiyhdistystoimintaan, perhesuhteisiin, terveydentilaan, vammaisuuteen, seksuaaliseen suuntautumiseen tai muuhun henkilöön liittyvän syyhyn (Yhdenvertaisuuslaki 14 §). Yhdenvertaisuuslain määritelmä korostaakin häirinnän tarkoituksellisuutta, joka sulkee pois esimerkiksi satunnaisen epäasiallisen käytöksen (Ahlroth 2015, 32). Työturvallisuuslaissa häirinnän käsitettä ei määritellä tarkemmin, mutta lain 28 §:ssä todetaan, että työnantajan on häirinnästä tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä välittömästi toimiin, jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa, hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua. Kiusaaminen tai häirintä työpaikalla voidaan piilottaa näennäisellä hyvyydellä tai ystävällisyydellä. Se ei kuitenkaan poista häirityn kokemusta kiusaamisesta. Salakavala kiusaaminen saa uhrin tuntemaan itsensä tilanteessa puolustuskyvyttömäksi. (Manka & Manka 2016, 151.)

Kaikki epäasiallinen käytös ei kuitenkaan ole häirintää. Yksittäinen kiukunpuuska tai asiaton kommentti ei ole häirintää, mutta yksittäinenkin teko voi täyttää rikoslain mukaisen rikoksen, kuten laittoman uhkauksen tai pahoinpitelyn, tunnusmerkistön. Häirintään liittyy aina tarkoituksellisuutta, joten väärinkäsitys, vahinko tai ajattelemattomuus eivät ole häirintää. Jos häirinnän kohde pystyy puolustautumaan eikä häirinnästä aiheudu kielteisiä seuraamuksia, kyse ei ole häirinnästä. Puolustuskyvytön asema voi olla työntekijälle vakava työmotivaatiota heikentävä tekijä, joka voi purkautua yllättävillä tavoilla. Kielteisten seurausten kohteeksi joutuminen on helpommin havaittavissa kuin puolustuskyvytön asema. Vaikka jokainen kokee tunteita eri tavalla, on seurausten silti oltava objektiivisesti havainnoitavissa, pelkkä tunne kielteisistä seurauksista ei riitä. (Pyykönen 2017, 52–54.) Työpaikalla tapahtuva häirintä tai epäasiallinen kohtelu on aina alistavaa ja loukkaavaa. Vaikka eri työyhteisöissä voi olla erilaisia sisältöjä ja sääntöjä epäasialliselle käytökselle, missään työyhteisössä ei ole sallittavaa olla piittaamatta sopivaisuussäännöistä. Esimerkiksi huumorin tai kielenkäytön tyyli voi vaihdella paljonkin eri työpaikoilla. (Ahlroth 2015, 45.)

Työpaikan kaikki ihmissuhdeongelmat eivät ole kiusaamista tai häirintää. Mieli-pide-erot ovat osa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Myöskään epämieliset työnjohdolliset toimenpiteet eivät täytyä työpaikkahäirinnän tunnusmerkkejä, silloin kun ne ovat objektiivisesti arvioiden perusteltuja. Esimiehen toimivaltansa puitteissa antamat käskyt tai määräykset eivät ole häirintää. Yksilöiden erilaiset tavat reagoida häirintään tai epäasiallisiin puheisiin johtavat rajanveto-ongelmiin siitä, milloin satunnainen epäasiallinen puhe on kiusaamista tai häirintää. (Kess & Kähönen 2009, 38–41.)

Työpaikalla häirintään syyllistynyt henkilö on usein työyhteisön jäsen, mutta hän voi olla myös asiakas tai muu ulkopuolinen henkilö. Ulkopuolisen tahon harjoittamaan kiusaamiseen on vaikeampi puuttua, mutta toimintaan on suhtauduttava siitä huolimatta vakavasti. Työyhteisön ulkopuolisen suorittamaan häirintään tai kiusaamiseen on vaikeampi puuttua, koska häneen ei voida kohdistaa työnjohdollisia toimenpiteitä. Tämänkaltaisissakin tilanteissa työntekijän työturvallisuus on kuitenkin kyettävä takaamaan. (Kess & Kähönen 2009, 24.)

Soinin (2009, 86) mukaan häirinnän tai muun epäasiallisen käytöksen todennäköisyyttä työssä lisäävät seuraavat tekijät:

- organisaatiokulttuuri, jossa suvaitaan loukkaavaa, alistavaa tai aggressiivista käytöstä ja sitä ei tunnusteta ongelmaksi
- henkilöstöpolitiikan ja organisaation yhteisten arvojen puute
- nopeat muutokset työssä ja epävarmat työolosuhteet

- työkavereiden huonot suhteet ja tyytymättömyys esimiehiin.

### 3.1 Häirinnän eri muodot

Häirintää, syrjintää ja kiusaamista voi ilmetä työyhteisöissä lukuisin eri tavoin (Pyykönen 2017, 6). Työnantaja tai työnantajan edustaja voi kohdistaa häirintää työntekijää kohtaan. Työntekijät voivat häiritä esimiestään. Myös asiakas tai muu työyhteisön ulkopuolinen voi häiritä työntekijää. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 6.) Häirinnän tai muun epäasiallisen käytöksen määritelmässä korostuu yksilön kokemus. Koska häirinnän tilanteet ovat usein epäsuoria, ilmeisiä ja eleillä viestittäviä, ne eivät välttämättä aina näy ulospäin. (Kess & Kähönen 2009, 35.) Epäasiallista kohtelua ei voida määritellä tarkkaan, koska työyhteisöt ovat liian monimutkaisia taipuakseen tarkkoihin määrittelyihin. Erityisen haastavaa on havaita rakenteellinen epäasiallinen kohtelu, joka voi synnyttää historian myötä perinteitä, jotka ulkopuolisin silmin voivat täyttää työpaikkakiusaamisen tunnusmerkistön. (Kess & Kähönen 2009, 37.)

Työterveyslaitos (Työterveyslaitoksen verkkosivut, Työpaikkakiusaamisen ilmenemismuotoja) jaottelee epäasiallisen käytöksen työhön liittyviin ja henkilöön liittyviin tekijöihin seuraavasti:

**Taulukko 1. Työhön liittyvä epäasiallinen kohtelu ja henkilöön liittyvä epäasiallinen kohtelu.**

<b>Työhön liittyvä epäasiallinen kohtelu</b>	<b>Henkilöön liittyvä epäasiallinen kohtelu</b>
kohtuuttoman työmäärän vaatiminen	loukkaavien kommenttien esittäminen
kohtuuttomien aikataulujen antaminen	sosiaalinen eristäminen: ei puhuta, ei kuunnella, kohdellaan kuin ilmaa
mielipiteiden ohittaminen ja huomiotta jättäminen	perättömien juorujen ja juttujen levittäminen
kohtuuton työn ja tekemisen valvonta	mustamaalaaminen
kutsumatta jättäminen tärkeisiin kokouksiin	pilkkaaminen ja naurunalaiseksi saattaminen
tiedonvälityksen ulkopuolelle jättäminen	huutaminen, solvaaminen ja haukkuminen
perusteeton työtehtävien pois ottaminen	aiheeton arvostelu



osaamisen kannalta tai aikaisempia tehtäviä selvästi vaatimattomampien työtehtävien antaminen	väärin syytösten esittäminen
painostaminen olemaan vaatimatta työntekijän normaaleja työsuhteisia oikeuksia	uhkaava käyttäytyminen
fyysinen eristäminen työyhteisössä	aiheeton virheistä muistuttaminen
eriarvoinen kohtelu esim. koulutukseen pääsyssä tai palkkioiden maksussa	

Pyykösen (2017, 20) mukaan häirinnän eri ilmenemismuotoja ovat:

- sosiaalinen eristäminen
- sanattomat loukkaukset; ilmeet, katseet, puhumattomuus
- sanalliset loukkaamiset
- testiviestit ja nettikiusaaminen
- työn jatkuva häiritseminen
- fyysiset loukkaamiset ja uhkailut
- työnteon vaikeuttaminen
- sukupuolinen ahdistelu tai häirintä
- kaikenlainen syrjintä.

Sosiaalinen eristäminen on henkisesti raskasta. Työyhteisön jäsen saatetaan jättää työyhteisön sosiaalisten tilanteiden ulkopuolelle. Sen seurauksena työyhteisön ulkopuolelle jäänyt ei saa tietoonsa kaikkea sitä tietoa, mitä työyhteisön sosiaalisissa tilanteissa jaetaan. Tämä voi johtaa työnteon virheisiin ja tehottomuuteen. (Kess & Kähönen 2009, 30.) Sosiaaliseen eristämiseen kuuluu myös sanaton viestintä ja sanattomat loukkaukset (Kess & Kähönen 2009, 30). Kielteiset ja ivalliset eleet, ilmeet, katseet ja äänensävy voivat olla tapa kiusata toista. Ylipäänsä puhumattomuudella saa helposti toiselle epämiellyttävän tunteen. (Pyykönen 2017, 7–8.)

Sanallisia häirinnän muotoja ovat esimerkiksi jatkuva huutaminen, solvaaminen ja haukkuminen joko muiden nähden tai kahden kesken. Lisäksi juoruilu, pilkkaaminen, aseman tai maineen loukkaaminen sekä perättömien asioiden kertominen ovat sanallista häirintää. Sanallisten loukkausten osalta kyseeseen voi tulla jopa kunnianloukkauksia. (Pyykönen 2017, 9.) Uudempia kiusaamisen muotoja

ovat eri sosiaalisen median kanavissa sekä tekstiviestein ja sähköpostilla tapahtuva häirintä. Erityisesti nettikirjoittelun osalta vedotaan monesti sananvapauteen perustellessa häirinnäksi luokiteltavia kirjoituksia. (Pyykönen 2017, 10–11.)

Uhka- ja väkivaltatilanteet ovat kasvava ongelma työpaikoilla. Väkivaltatilanteista voi seurata fyysisiä vammoja, mutta tilanteet ovat myös henkisesti kuormittavia. Jatkuva pelko väkivallasta tai sen uhasta vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin ja voi vaikeuttaa työssä jaksamista. (Saarela 2009, 59.) Henkilökohtainen koskemattomuus ja vapaus ovat perustuslaissa turvattuja oikeuksia. Fyysinen koskemattomuus on turvattu siten jokaiselle myös työpaikalla. Fyysinen loukkaaminen on puuttumista toisen henkilön fyysiseen koskemattomuuteen. Työpaikalla fyysiseen loukkaamiseen liittyy usein seksuaalinen häirintä, mutta fyysistä loukkaamista on myös kaikki muu fyysinen koskeminen. Kyse voi olla myös esimerkiksi fyysisellä väkivallalla uhkaamisesta. Varsinaista fyysistä väkivaltaa ei välttämättä tarvitse tapahtua, sillä jo uhan kokeminen on riittävää. (Pyykönen 2017, 12; Kess & Kähönen 2009, 6, 29.)

Työpaikkahäirintä voi ilmetä myös siten, että työntekijän työskentelyolosuhteet, työn tekemisen edellytykset ja työssä menestymisen yritetään tehdä mahdottomaksi. Työntekoa voidaan vaikeuttaa panttaamalla tietoa tai antamalla virheellistä tietoa. (Pyykönen 2017, 13.) Työkaverin mielenterveyttä saatetaan kyseenalaistaa. Häirintää ja kiusaamista voi olla myös työtehtävien yksipuolistaminen ja vähentäminen. (Kess & Kähönen 2009, 6.)

Esimiehillä kuuluu oikeus johtaa työtä ja käyttää alaisiinsa työnjohdollisia toimenpiteitä. Työnjohdollisen toimenpiteen tulee olla lain, työehtosopimuksen sekä työsopimuslain mukainen, hyvän tavan mukainen, työntekijän ammattipätevyyden mukainen ja työntekijän kannalta kohtuullinen. Työnjohdollinen määräys voi muuttua häirinnäksi, jos tarkoituksena on vaikeuttaa työntekijän työtä. Esimiehen tarkoituksena voi olla jopa saada työntekijä tekemään virhe tai laiminlyönti, joka johtaisi varoituksen antamiseen tai jopa irtisanomiseen. (Kess & Kähönen 2009, 30.)

Seksuaalisen häirinnän ilmenemismuotoja on useita. Häirintää voivat olla toistuvat sukupuolisesti vihjailevat eleet, härskit puheet, kaksimieliset vitsit sekä vartaloa, pukeutumista tai yksityiselämää koskevat huomautukset tai kysymykset. Seksuaalisesti värittyneet puheet tai viestit, fyysinen koskettaminen ovat seksuaalisen häirinnän ilmenemismuotoja. Sukupuoliyhteyttä koskevat ehdotukset tai vaatimukset, raiskaus tai sen yritys ovat seksuaalista häirintää. (Sosiaali- ja

terveysministeriö 2015, 25.) Yhdistävä piirre kaikelle seksuaaliselle häirinnälle ja ahdistelulle on, että se on kohteelle aina vastentahtoista ja ei-toivottua (Kess & Kähönen 2009, 31).

### 3.2 Häirinnän vaikutukset

Jatkuva häirintä, kiusaamisen ja epäasiallinen käytös vaikuttavat yksilön hyvinvointiin monella tapaa. Häirintä aiheuttaa negatiivisia tunnereaktioita, työtehon laskua sekä heikentää työhön sitoutumista. Jatkuessaan häirintä voi heijastua myös häirityn ihmissuhteisiin, aiheuttaen ongelmia niin työssä kuin vapaa-ajalla. Häirintä voi vaikuttaa laajemmin myös koko työyhteisöön; usein halukkuus vaihtaa työpaikkaa, sekä stressioireet ja poissaolot kasvavat laajemmin myös koko työyhteisössä. Epäasiallinen käytös voi johtaa erilaisiin psyykkisiin sairauksiin, masennukseen ja pahimmillaan työkyvyttömyyteen. (Soini 2009, 88.) Pitkään jatkunut työpaikalla koettu häirintä ja epäasiallinen käyttäytyminen vaikuttaa monin tavoin henkiseen hyvinvointiin. Häirintä aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden ja kohtuuttomuuden tunteita.

Työterveyslaitoksen (Työterveyslaitoksen verkkosivut, Kiusaamisen seuraukset) mukaan häirintä aiheuttaa yksilölle ja organisaatiolle monenlaisia seuraamuksia ja kuluja:

- sairauspoissaolot kasvavat
- työtehtäviä pitää järjestellä uudelleen
- työteho ja työn tuloksellisuus heikkenee
- selvittämiseen ja tutkimukseen kuluu aikaa
- kuluja ulkopuolisen selvittäjän hankkimisesta
- kuluja uudelleen rekrytoinnista ja perehdyttämisestä
- negatiiviset seuraamukset organisaation maineelle
- mahdolliset oikeudenkäyntikulut.

Häirintätilanteiden ja epäasiallisen käytöksen selvitys on myös kallista. Pitkään jatkuneen kiusaamisen ja häirinnän kulut voivat nousta jopa 30 000 euroon, yhden sairauspoissaolopäivän hinta voi olla jopa 350 euroa (Työterveyslaitoksen verkkosivut, Kiusaamisen seuraukset).

## 4. YKSILÖN TYÖHYVINVOINTI

Työelämä on muuttunut radikaalisti viimeisten vuosikymmenien aikana. Nykyisin useimmat työskentelevät henkisisä ja sosiaalisissa tehtävissä ruumiillisen työn sijasta. Työelämän muutoksen vuoksi työn henkinen ja sosiaalinen kuormittavuus on lisääntynyt. (Juuti & Salmi 2014, 43.) Työhyvinvointiin liittyvien kysymysten ajankohtaisuus heijastuu myös lainsäädäntöön. Työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki kiinnittävät entistä enemmän huomiota työn henkiseen kuormitukseen. Työturvallisuuslaissa mainitaan selkeämmin psyykkiseen terveyteen vaikuttavat tekijät työssä, kuten väkivaltatilanteet, epäasialliseen kohtelun ja häirinnän. Työterveyshuoltolaissa puolestaan korostetaan yksilön oikeutta pyytää arviota omasta työkuormituksestaan. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 9–10.)

Työhyvinvointi on käsitteenä monitulkintainen. Työhyvinvoinnista on puhuttu sekä kielteisillä että myönteisillä sanoilla, joka kuvaakin hyvin käsitteen laajuutta. (Juuti & Salmi 2014, 35–37.) Usein arkikielessä puhutaan työssä viihtymisestä tai työssä jaksamisesta. Työhyvinvointia on usein myös kuvattu kielteisten tuntemusten, kuten työstressin ja uupumuksen näkökulmista. Käsitteet, joilla työhyvinvointia on kuvattu eri aikoina ovat esimerkiksi stressi, työuupumus, työn imu ja työkyky. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 103–104.) Usein hyvinvoinnin sijaan pahoinvointi on ollut työhyvinvoinnin tutkimuksen keskiössä (Kinnunen & Feldt 2005, 13).

Yhtenäistä työhyvinvoinnin käsitettä on vaikea määritellä, koska työhyvinvointi, kuten hyvinvointi yleensä, jäsentyvät jokaiselle ihmiselle yksilöllisellä tavalla. Hyvässä työelämässä ihminen pystyy täyttämään oman työnsä vaatimukset siinä ajassa, joka hänellä on käytettävissään. Lisäksi työntekijä saa työssään tukea ja arvostusta työkavereiltaan ja esimiehiltä. Työ on mielekästä ja tukee yksilön kehittymistä ihmisenä. Näiden keskeisten osa-alueiden täytyessä, ihminen voi kokea työssään mielihyvää ja todennäköisesti voi myös hyvin työssään. (Juuti & Salmi 2014, 35–37.)

Työterveyslaitos (Työterveyslaitoksen verkkosivut, Työhyvinvointi) määrittelee työhyvinvoinnin monen tekijän summaksi. Hyvinvointi syntyy työn arjessa, työntekijöiden ja työyhteisön välisessä vuorovaikutuksessa. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut, pääsee hyödyntämään työssään omia vahvuuksiaan, tuntee työnsä tavoitteet ja kokee itsensä tarpeelliseksi. Hän kokee työssään tarpeeksi yhteenkuuluvuutta sekä itsenäisyyttä. Hyvinvoiva työntekijä myös kokee työssään innokkuutta ja onnistumista, eli kokee työn imua.

Työn imu on työhyvinvointia kuvaava käsite, joka on noussut 2000-luvulla työhyvinvoinnin tutkimuskohteeksi, samanaikaisesti positiivisen psykologian esiinnousun myötä (Mäkikangas & Hakanen 2017, 111). Positiivinen psykologia on psykologian tutkimuksen osa-alue, jossa keskitytään työn voimavaratekijöihin. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen työhön ovat keskeisiä tutkimuskohteita. (Manka & Manka 2016, 69.) Työn imun käsitettä käytetään usein kuvatessa työhyvinvoinnin parhainta mahdollista tilaa. Työn imu on työhyvinvoinnin myönteinen tila, joka ilmenee myönteisenä ja energisenä toimintana työssä. Työn imua kokevat henkilöt saavat paljon aikaa, ovat aloitteellisia ja uudistushaluisia. Työn imu tukee työhön sitoutumista ja työn imun kokemus sitouttaa työntekijöitä työyhteisöönsä. Työn imua kokevat työntekijät ovat terveempiä ja kokevat työn rikastuttavan myös muun elämän laatua. (Hakanen 2011, 41.) Ihminen, joka kokee vahvaa työn imua, ei useinkaan koe työuupumuksen oireita (Mäkikangas & Hakanen 2017, 115). Työtyytyväisyys on yksi vanhimmista työhyvinvoinnin kuvaajista. Sillä kuvataan missä määrin työntekijä pitää työstään (työtyytyväisyys) tai ei pidä työstään (työtyytymättömyys). Työtyytyväisyyttä luonnehtii tyytyväisyys nykyiseen työhön, mutta siitä puuttuu työn imulle tyypillinen tahtotila ja energisyys. Työtyytyväisyyden seuraukset eivät siis ole yhtä vahvoja, kuin työn imussa. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 113, 120).

Työhyvinvoinnin kokemus on yksilöllinen. Syyt yksilön välisten hyvinvoinnin eroihin voivat johtua ihmisen persoonallisuudesta. Yksilön taustatekijöillä, kuten iällä, sukupuolella, koulutuksella ja perhetilanteella on vaikutusta koettuun työhyvinvointiin. Toisaalta, organisaatioon liittyvät tekijät, kuten epäoikeudenmukainen johtaminen, vaikuttavat yksilön kokemaan työhyvinvointiin. (Feldt, Mäkinen & Kokko 2005, 75.) Hyvään työhön kuuluvat läheisesti myös työn mielekkyys, työn hallinnan tunne, arvostus työstä sekä sosiaalinen tuki. Hyvään työhön liittyy myös se, ettei ihminen koe työssään liikaa kuormitusta tai kielteisiä tunteita. (Juuti & Salmi 2014, 37–38.) Hyvinvointi työssä ilmenee työtyytyväisyytenä, hyvänä työn hallintana, korkeana motivaationa ja sitoutumisena. Hyvinvoiva työntekijä myös kokee vähemmän stressiä. (Soini 2009, 74.) Yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin lähteistä on työn hallinnan tunne, eli missä määrin työntekijä voi vaikuttaa työtehtäviinsä ja työtahtiinsa. Tutkimusten mukaan julkisen sektorin työssä mahdollisuudet vaikuttaa työtahtiin ja tehtävien sisältöön ovat vähäisempiä kuin yksityisen puolen työtehtävissä. (Manka & Manka 2016, 28.)

Työhyvinvoinnin eri kokemusten ymmärtäminen on tärkeää, koska hyvinvoinnin vaikutukset paitsi työntekijään ja hänen lähipiiriinsä, myös laajemmin koko työpaikkaan, voivat olla merkittäviä. Työhyvinvoinnin vaikutukset voivat olla myönteisiä tai kielteisiä, sekä vaikutusajaltaan pitkiä tai lyhyitä. Myönteisten työhyvinvoinnin tilojen, kuten työtyytyväisyyden seuraukset ovat yleensä positiivisia. Kielteisten tilojen, esimerkiksi työuupumuksen, seuraukset taas ovat tyypillisesti

kielteisiä. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 117.) Parhaimmillaan työ kasvattaa ihmisen voimavaroja, mutta pahimmillaan työ voi olla ihmiselle terveystarve (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 9). Työntekijän työhyvinvoinnin tila heijastuu myös työn tuloksellisuuteen. Stressaantunut työntekijä voi saada paljon aikaan lyhyelläkin aikavälillä, mutta jatkuva kuormituksen alla työskentely ei tunnu työntekijästä palkitsevalta. (Hakanen 2011, 22.)

#### 4.1 Työn vaatimukset ja voimavarat

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Job Demands-Resources model, JD-R-model) rakentuu ajatukselle kahdenlaisista työn piirteistä, työn vaatimuksista ja työn voimavaroista. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia työn piirteitä, jotka vaativat työntekijältä fyysisiä tai psyykkisiä ponnisteluja. Työn vaatimukset eivät ole aina välttämättä negatiivisia, mutta pitkäkestoinen ja jatkuva ponnistelu liian korkeiksi koettujen työn vaatimusten kanssa voi pahimmillaan johtaa työntekijän uupumukseen, masennukseen ja ahdistukseen. (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, & Bakker 2004.) Työn vaatimuksia ovat esimerkiksi työssä koettu paine ja henkisesti raskaat tilanteet, kuten haastavat vuorovaikutustilanteet alaisten tai asiakkaiden kanssa (Bakker & Demerouti 2017).

Työn vaatimukset voidaan jakaa työn määrällisiin ja laadullisiin vaatimuksiin. Työn laadullinen kuormitus viittaa työn vaatimiin erilaisiin taitoihin ja ponnisteluihin, joita työssä selviytyminen vaatii. Työn laadulliset kuormitustekijät ovat nousseet esiin nykyisessä työstressitutkimuksessa, koska työelämä ja sen muutokset ovat kiihtyneet viimeisten vuosikymmenten aikana. Työelämän muutoksen taustalla ovat taloudelliset ja sosiaaliset tekijät, kuten kiihtyvä organisaatioiden globalisoituminen ja lisääntyvä tietotekniikan ja digitalisaation kehittäminen ja hyödyntäminen työssä. Kehityksen myötä myös Suomessa on lisääntynyt erilaiset asiantuntija-ammattit, joissa tiedon tuottaminen luonnehtii työn sisältöä. Tietotyön tekeminen voi johtaa työn henkisen kuormittavuuden lisääntymiseen. (Mauno, Huhtala & Kinnunen 2017, 73.)

#### **Taulukko 2. Työn laadulliset kuormitustekijät. (Mauno, Huhtala & Kinnunen 2017, 75–76.)**

Työn laadullinen kuormitustekijä	Mitä kuormitustekijä tarkoittaa?
Työn kognitiiviset vaatimukset	Työ vaatii tiedon tuottamista, tulkintaa ja käsittelyä, muistamista, ajatustyötä, monimutkaista päätöksentekoa sekä ongelmanratkaisua.

<p>Työn intensiivisyyden vaatimukset</p>	<p>Työntekijän täytyy panostaa työhönsä entistä enemmän ajallisesti, ottaa enemmän vastuuta työssä vaadittavasta tavoitteiden asettelusta, päätöksenteosta sekä oman työuran hallinnasta.</p> <p>Työhön sisältyy paljon oppimis- ja tiedonhallinavaatimuksia.</p>
<p>Työn eettiset vaatimukset</p>	<p>Työssä kohdataan eettisesti haastavia tilanteita, jotka työntekijä kokee haastavaksi. Työntekijä kokee, ettei tiedä oikeaa tapaa toimia tai ettei voi toimia oikeaksi kokemallaan tavalla.</p> <p>Päätöksentekoon liittyy valintoja hyvien ja huonojen vaihtoehtojen väliltä. Ratkaisulla on aina seurauksia jollekin, päätöksenteon kohteelle tai muille sivullisille. Tällaisia tilanteita leimaavat usein myös kiire, erilaiset intressit ja arvot sekä erilaiset, keskenään risteävät odotukset.</p>
<p>Työn emotionaaliset vaatimukset</p>	<p>Työ vaatii sosiaalista vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Nämä tilanteet ovat erityisen emotionaalisesti kuormittavia, jos vuorovaikutustilanteissa otetaan vastaan tai käsitellään asiakkaan tunteita tai työ edellyttää työntekijän omien todellisten tunteiden piilottamista.</p>
<p>Työn epävarmuus</p>	<p>Työntekijä pelkää, että menettää työnsä tai työssä tapahtuu kielteisiä muutoksia.</p> <p>Tilanteeseen liittyy usein rooliylikuormitusta, rooliepäselvyyttä tai roolikonflikteja. Työn epävarmuuteen liittyy myös tilanteen henkistä prosessointia.</p>
<p>Työn ja perheen välinen ristiriita</p>	<p>Työn ja perheen vaatimukset ovat yhteensopimattomia. Työrooli ja perherooli ovat ristiriidassa keskenään. Ristiriita liittyy</p>

	vaatimuksiin, jotka koskevat aikaa, kuormitusta tai käyttäytymistä.
--	---

Työn voimavarat koostuvat työn fyysisistä, psyykkistä, psykologisista, sosiaalisista ja organisatorisista tekijöistä, jotka joko vähentävät työn vaatimuksia, auttavat saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita tai kannustavat uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen (Schaufeli & Bakker 2004, 296; Hakanen 2011, 49). Työn voimavariatekijöitä ovat esimerkiksi työkavereiden tuki (Schaufeli & Bakker 2004) työtehtävien monipuolisuus, hallinnan tunne omasta työstä sekä työhön liittyvään päätöksentekoon osallistuminen (Demerouti ym. 2001, 505). Työn voimavariatekijöitä ovat myös työn varmuus ja jatkuvuus, mahdollisuus saada tukea työhön sekä työn materiaallinen ja ei-materiaalinen palkitsevuus (Soini 2009, 90).

Työn voimavarat vähentävät työssä koettua stressiä ja edesauttavat työn tavoitteiden saavuttamista. Työn voimavarat motivoivat sisäisesti työntekijän psykologisia perustarpeita itsenäisyydestä ja työssä pärjäämisestä. Tämän seurauksena työntekijän työn voimavarat tukevat työntekijän henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä työssä. (Hakanen 2011, 49–50.) Työssä koettua hyvinvointia voidaan edistää panostamalla työn voimavarojen kehittämiseen. Voimavarat ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä ja organisatorisia tekijöitä, jotka ovat tilanneriippuvaisia ja niitä voi muuttaa ja kehittää. Työn vaatimuksia voidaan pyrkiä vähentämään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. (Manka & Manka 2016, 69.)

## 4.2 Psykososiaalinen kuormitus

Psykososiaalisella kuormituksella tarkoitetaan työn sisältöön ja järjestelyihin liittyviä tekijöitä, jotka aiheuttavat työntekijälle kuormitusta (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu, Psykososiaalinen kuormitus). Työn kuormitusta syntyy silloin, kun ihminen käyttää fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia ominaisuuksiaan työssä ja työn eri prosesseissa. Henkisistä ja sosiaalisista kuormitustekijöistä puhuttaessa voidaan käyttää rinnakkain termejä henkiset, psykososiaaliset, psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät. (Soini 2009, 77.)

Psykososiaalista kuormitusta voi aiheuttaa myös työn fyysiset tekijät, kuten melu, saasteet tai tartuntavaara. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.) Henkinen kuormittuminen on erilaista kuin fyysinen kuormittuminen, koska henkinen kuormitus ei aina näy päällepäin. Henkistä kuormitusta syntyy erityisesti sellaisissa tilanteissa, jotka vaativat ihmiseltä nopeita päätöksiä kiperissäkin



tilanteissa. Usein päätökset ovat merkittäviä ja niiden tekijällä on suuri vastuu myös päätöksen mahdollisista seurauksista. Asiantuntijatyö on esimerkki henkisesti kuormittavasta työstä. (Soini 2009, 75.) Työn kuormittavuuden arvioinnin haasteena on kuormituksen kokemuksen subjektiivisuus. Kuormitukseen liittyvien kokemusten erilaisuus liittyy yksilöllisiin tapoihin havainnoida ympäristöä, mutta myös jokaisen yksilön sisäisestä vaihtelusta, vireystilasta ja muista kyseiseen hetkeen vaikuttavista tilannetekijöistä. (Soini 2009, 92.)

Psykososiaalinen kuormitus voidaan jakaa työn järjestelyihin liittyviin kuormitustekijöihin, työn sisältöön liittyviin kuormitustekijöihin ja työn sosiaaliseen toimivuuteen liittyviin kuormitustekijöihin. Työn järjestelyihin liittyvä kuormitus on työn ja työtehtävien suunnitteluun liittyviä tekijöitä, kuten liiallinen työn määrä, kohtuuton aikapaine työssä, työaikoihin liittyvät tekijät, kuten vuorotyö ja yötyö. Myös runsas työhön liittyvät matkustaminen, puutteelliset työskentelyolosuhteet ja epäselvät tehtäväkuvat työssä aiheuttavat työn järjestelyihin liittyvää kuormitusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018; Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu, Psykososiaalinen kuormitus.) Työn sisältöön liittyvä kuormitus puolestaan muodostuu työn luonteeseen ja työtehtäviin liittyvistä tekijöistä, kuten yksitoikkoisesta työstä, työn sirpaleisuudesta ja työn laadullisista vaatimuksista. Myös jatkuva valppaana olo työssä, toistuvat keskeytykset ja kohtuuton vastuu aiheuttaa työhön liittyvää kuormitusta. Toistuvat hankalat vuorovaikutustilanteet asiakkaiden kanssa ja työssä koettu väkivallan uhka aiheuttavat työhön liittyvää kuormitusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018; Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu, Psykososiaalinen kuormitus.)

Työn sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä haitallisia kuormitustekijöitä ovat työskentely yksin sekä sosiaalinen ja fyysinen eristäminen työyhteisössä. Työyhteisön ongelmat, kuten haasteet vuorovaikutuksessa tai tiedonkulun ongelmat ovat sosiaalisia kuormitustekijöitä. Myös kaikenlainen häirintä ja epäasiallinen kohtelu sekä syrjintä, ovat sosiaalisia kuormitustekijöitä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018; Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu, Psykososiaalinen kuormitus.) Ohessa olevaan taulukkoon on kerätty työn sisältöön, järjestelyihin ja sosiaaliseen kuormitukseen liittyviä kuormitustekijöitä.

**Taulukko 3. Työn kuormitustekijät.** (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018; Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu, Psykososiaalinen kuormitus; Soini 2009, 90.)

<b>Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät</b>	<b>Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät</b>	<b>Työyhteisön sosiaalisiin tekijöihin liittyvät kuormitustekijät</b>
yksitoikkoinen työ	liiallinen työn määrä	häirintä tai muu epäasiallinen kohtelu
työn pirstaleisuus	kohtuuton aikapaine työssä	sosiaalinen ja fyysinen eristäminen
työn laadulliset vaatimukset	puutteet työvälineissä tai työskentelyolosuhteissa	toimimaton työyhteisö
liiallinen tietomäärä	puutteellinen työn määrä	toimimaton vuorovaikutus
jatkuvat keskeytykset	epäselvä työnkuva tai tavoitteet työssä, sekä epäselvä työnjako	huono tiedonkulku
jatkuva valppaana olo	työajoista johtuvat häirttekijät, kuten työn sidonnaisuus tai yötyö	esimiehen ja työkavereiden tuen puute
kohtuuton vastuu työssä	liikkuva työ tai työhön liittyvä runsas matkustaminen	tasapuolisen kohtelun vastainen tai syrjivä kohtelu
toistuvat hankalat vuorovaikutustilanteet		yksin työskentely

Työn psykososiaalista kuormitusta ei ole työnantajan liikkeenjohdolliset toimenpiteet, organisaatiomuutos tai organisaation säästötoimenpiteet, vaikka tällaiset muutostilanteet voivat aiheuttaa työntekijälle epävarmuutta. Psykososiaalista kuormitusta ei myöskään ole työnantajan ja työntekijän väliset sopimussuhteeseen liittyvät tekijät, kuten palkkataso tai työn etenemismahdollisuuksien puute. Työn ulkopuoliset tekijät, kuten perhe-elämän ongelmat eivät ole työhön liittyviä kuormitustekijöitä, vaikka ne voivatkin aiheuttaa työntekijälle negatiivisia ja epämiellyttäviä seurauksia. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2018, 7–8.)

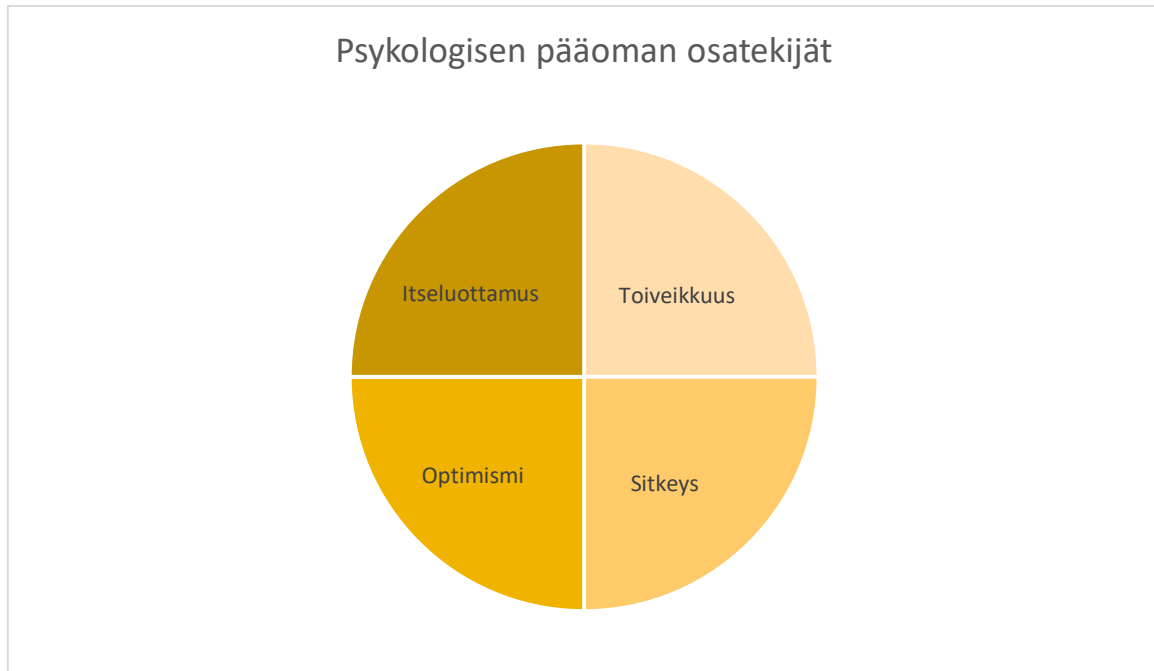
### 4.3 Psykologinen pääoma

Psykologisen pääoma on osa positiivisen psykologian tutkimuskenttää. Positiivisen psykologian ydinajatus on se, että yksilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ratkaisevasti, miten ja millä tavoin vaikeista tai haastavista tilanteista pääsee yli. Positiivisessa psykologiassa tutkitaan hyvinvointia, onnellisuutta ja luonteenvahvuuksia. Keskeistä on se, miten selviämme vastoinkäymisistä ja mikä vahvistaa henkistä lujuttamme. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 24.) Psykologinen pääoma keskittyy siihen, miten yksilö tuntee itsensä ja millaiseksi hän haluaa itseään kehittää. Keskeistä ei ole sosiaalinen pääoma, eli kenet työntekijä tuntee omissa verkostoissaan, muttei myöskään yksilön käytettävissä ja hallussa oleva tietotaito, inhimillinen pääoma. (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs 2006, 388; Luthans, Youssef & Avolio 2007, 20.) Työelämässä tapahtuvat muutokset edellyttävät työntekijältä sopeutumiskykyä. Nykyään työ organisoidaan usein niin, että työntekijät toimivat työssä itseohjautuvasti ja vaikuttavat merkittävästi paitsi omaan, myös lähityöyhteisön työhön. Muutos kohti itseohjautuvampaa työtä mahdollistaa työntekijälle keinoja vaikuttaa työssään kokemuksiin asioihin. Työntekijä ei ole enää vain ulkopuolinen kohde, jolle tapahtuu asioita, vaan hän voi aktiivisesti itse vaikuttaa kokemaansa. (Manka & Manka 2016, 158.)

Luthans, Youssef & Avolio (2007, 3) määrittelevät psykologisen pääoman yksilön positiiviseksi psykologiseksi tilaksi, joka muodostuu neljästä osatekijästä: itseluottamuksesta, optimismisista, toiveikkuudesta ja sitkeydestä. Itseluottamuksella viitataan yksilön kykyyn hallita haastavia tilanteita. Ponnistelu ja vaivannäkö auttavat kohtaamaan haastavat tilanteet ja saavuttamaan halutun lopputuloksen. Optimismi taas tarkoittaa positiivista suhtautumista nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Toiveikkuus tarkoittaa yksilön tahtoa ja keinoja saavuttaa omat tavoitteet ja onnistumisen. Sitkeys puolestaan tukee yksilön kykyä palautua ja yrittää uudelleen ja ylittämään itsensä, vaikka hän kohtaisikin työssään haastavia tilanteita. Psykologinen pääoma ei ole synnynnäistä, vaan jokaisella on mahdollisuus oppia, harjoitella ja kehittää omaa psykologista pääomaansa (Manka & Manka 2016, 159). Psykologisen pääoman neljä osatekijää korreloivat positiivisesti työssä pärjäämisen ja menestymisen kanssa.

Psykologinen pääoma kytkeytyy yksilön mahdollisuuksiin olla oman elämän ja työn ohjaksissa, mutta myös kykyyn tuntea mielenrauhaa. Psykologinen pääoma on yhteydessä työhyvinvointiin, organisaatioon sitoutumiseen, parempaan työssä suoriutumiseen ja vähäisempiin työpoissaoloihin. Psykologinen pääoma myös vähentää työn lopettamisaikeita ja lujittaa työntekijän sitoutumista organisaatioon. (Manka & Manka 2016, 158.) Psykologisen pääoman on myös todettu vähentävän sairauspoissaoloja. Ihmiset, joilla on korkea psykologinen pääoma ovat joustavampia paitsi

omaksumaan uusia toimintatapoja, mutta myös sinnikkäämpiä viedessään niitä käytäntöön. Vahva psykologinen pääoma myös tukee ihmistä organisaatioiden muutostilanteissa. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 15.)



**Kuvio 1. Psykologisen pääoman osatekijät. (Manka & Manka 2016.)**

#### 4.3.1 Itseluottamus

Rauhala, Leppänen & Heikkilä (2013, 44–45) määrittelevät itseluottamuksen uskomuksiksi ja käsityksiksi, joita ihmisellä on omasta osaamisestaan. Itseluottamuksen ytimessä on luottamus omaan itseen ja pätevyyteen saavuttaa itselle asetetut tavoitteet ja vaadittava työn laadullinen taso. Luthans, Youssef & Avolio (2007, 38) ovat määritelleet viisi luonteenpiirrettä, jotka ovat tyypillisiä ihmisille, joilla on vahva itseluottamus:

- Asetetaan itselle korkeita tavoitteita ja valitaan vaikeita tehtäviä
- Kohdataan ja nautitaan haasteellisista tilanteista
- Korkea sisäinen motivaatio
- Ovat valmiita laittamaan itsensä likoon tavoitteiden saavuttamiseksi
- Kohdattaessa haasteita, jatketaan sinnikkäästi eteenpäin.

Henkilö, jolla on vahva itseluottamus, uskaltaa asettaa itselleen tavoitteita ja tekee parhaansa saavuttaakseen tavoitteensa. Hän on sisäisesti motivoitunut ja jaksaa mennä eteenpäin kohdatessaan

vaikeitakin tilanteita. (Manka & Manka 2016, 161.) Korkea itseluottamus työssä on yhteydessä työhön sitoutumiseen, työssä onnistumiseen ja suoriutumiseen. Itseluottamus perustuu harjoitteluun ja oppimiseen, joten sitä voi kehittää jatkuvasti. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 47.)

### 4.3.2 Optimismi

Luthans, Youssef & Avolio (2007, 87) määrittelevät optimismin ihmisen psykologian voivaratelijäksi. Psykologisen pääoman optimismilla tarkoitetaan realistista optimismia, eli positiivisten asioiden arvostamista, kykyä nähdä tulevaisuuden mahdollisuudet ja kykyä ymmärtää kokemusten suotuisat puolet. Optimistisesti ajattelevilla ihmisillä on käytettävissä laaja keinovalikoima erilaisia selviytymiskeinoja. Realistinen optimismi tukee yksilön mahdollisuuksia tarttua vastaan tuleviin mahdollisuuksiin ja kehittää omaa ammattitaitoa. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 38–41.) Psykologisen pääoman osa-alueena optimismin liittyy realismi ja joustavuus, joka kannustaa ihmistä itsekuriin, tulevaisuuden suunnitteluun sekä ennakkointiin (Manka & Manka 2016, 164).

Optimismin kuuluu kyky ja uskallus mennä kohti ongelmia ja kohdata erilaisia haasteita. Optimistiset ihmiset luottavat tulevaisuuteen ja muiden ihmisten apuun. Optimistit myös jakavat muiden ihmisten kanssa helposti omia ongelmiaan. Optimismin liittyy myös tarttua hetkeen ja erilaisiin mahdollisuuksiin. He myös kehittävät omia kykyjään ja ovat valmiita kehittämään itseään ja omia toimintatapojaan. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 40–41.)

### 4.3.3 Toiveikkuus

Psykologiseen pääomaan liittyvä toiveikkuus liittyy kahdesta tekijästä; tahdonvoimasta ja keinovoimasta. Toiveikkuus liittyy läheisesti optimismin, mutta toiveikkuuteen liittyy vahvemmin sen strategisuus. Toiveikkuus varmistaa, että ihmisten saavuttaa itselleen asettamat päämäärät. Psykologisen pääoman osa-alueena toiveikkuus on sekä tahtoa, mutta myös keinoja toteuttaa omat tavoitteet ja suunnitelmat. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 35; Luthans, Youssef & Avolio 2007.)

Toiveikkaat ihmiset asettavat itselleen realistisia, mutta haasteellisia tavoitteita. He pyrkivät tavoitteisiin määrätietoisesti ja osaavat johtaa itseään saavuttamaan tavoitteet. Työntekijän toiveikkuudella ja tuloksellisuudella on yhteys. Korkea toiveikkuus myös vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen ja työssä viihtymiseen. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 36.)

#### 4.3.4 Sitkeys

Sitkeys ja sinnikkyys kuvaavat yksilön kykyyn olla lannistumatta ja kykyä olla joustava. Sitkeys tukee ihmisen yrittämistä uudelleen, epäonnistumisesta huolimatta. (Manka & Manka 2013, 167.) Psykologisen pääomaan liittyvässä sitkeydessä kyse on siitä, miten ihminen kohtaa muutoksia ja vastoinkäymisiä ja selviää niistä. Sinnikkäät ihmiset pystyvät käsittelemään vaikeitakin tunteita ja he pystyvät palautumaan haastavista tilanteista helposti. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 41–42.)

Sitkeys on ominaisuus, joka ehkäisee kesken jättämistä. Se myös tukee palautumista työssä koetuista hankalista tilanteista. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 42.) Sinnikkyys liittyy ihmisten itselleen tärkeiksi kokemiin asioihin. Luthans (2002) yhdistää sitkeyden myös vastuullisuuteen. Sinnikkyys on myös kykyä ajatella, millaisia vaikutuksia omalla toiminnalla on muihin ihmisiin. Myös sinnikkyyttä on mahdollista kehittää. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 42–43.)

## 5. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän tutkimuksen tavoitteena on nostaa esiin kuntajohtajien kokemuksia työssä koetusta häirinnästä ja selvittää miten kuntajohtajat suhtautuvat omiin häirinnän kokemuksiin. Hirsjärven & Hurmeen (2008, 41) mukaisesti, haastattelun tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, näkemyksistä ja kokemuksista. Tutkimuksessa keskiössä ovat haastateltavien omat kokemukset ja tulkinnat, jonka vuoksi tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu. Haastattelu soveltuu hyvin arkojen tai vaikeiden aiheiden tutkimusmenetelmäksi (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35).

Tutkielman aineisto kerättiin haastattelemalla kuntajohtajia yksilöhaastatteluina maaliskuussa ja huhtikuussa 2020. Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse (kts. Liite 1.). Haastateltavien valinnassa pyrittiin saavuttamaan monipuolinen aineisto siten, että haastateltavia olisi monipuolisesti monen kokoisista kunnista, eri puolelta Suomea. Haastateltavien joukossa oli sekä kuntien, että kaupunkien johtajia. Kaikki haastateltavat toimivat tällä hetkellä kuntajohtajan tehtävässä. Tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty henkilöt, jotka ovat joskus toimineet kunnan tai kaupungin johtajana.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotka toteutettiin puhelimen välityksellä. Haastattelutilanteissa paikalla olivat vain haastateltava ja haastattelija. Tutkimukseen osallistuneilla oli tiedossa tutkielman aihepiiri ja tarkoitus ennen haastatteluun osallistumista. Tarkemmat tutkimuskysymykset esitettiin vasta haastattelun yhteydessä, jotta haastateltavat eivät pohtisi mahdollisia vastauksia etukäteen. Tutkimuskysymysten ei myöskään haluttu ohjailevan tai johdattelevan haastateltavien vastauksia mihinkään suuntaan.

Tämän tutkielman alkuperäisenä tavoitteena oli kerätä aineisto paikan päällä tehtyjen haastattelujen avulla. Maaliskuussa 2020 alkanut koronaepidemia kuitenkin pakotti toteuttamaan aineiston keruun puhelimitse tai muun sähköisen välineen avulla. Koronavirus aiheutti haasteen myös haastateltavien aikatauluihin ja muutama haastateltava joutui perumaan jo aiemmin sovitun haastattelun aikataulukiireiden vuoksi. Lopulta toteutuneita haastatteluja oli yhteensä seitsemän. Kaikki haastattelut nauhoitettiin aineiston myöhempää analyysiä varten. Haastattelut vaihtelivat kestoaltaan 20 – 75 minuuttia.

Puhelinhaastattelun etu on taloudellisuus. Puhelinhaastatteluiden avulla aineisto voidaan kerätä ja käsitellä melko nopeasti. Toisaalta, puhelinhaastattelu ei välttämättä sovi kovinkaan hyvin kvalitatiivisiin haastatteluihin, koska puhelinhaastattelutilanteesta puuttuu ihmisten välinen

vuorovaikutus. Dreverin (1988) mukaan puhelinhaastattelun aikana ei voi tietää, onko haastateltava ymmärtänyt kysymystä. Toisaalta, Drever (1988) on todennut puhelinhaastattelun sopivan myös puolistrukturoitujen haastatteluiden tekemiseen, koska niiden avulla voidaan tavoittaa kiireisiä ja kaukana asuvia haastateltavia helposti. Mikäli tutkimushaastattelut päätetään toteuttaa puhelimitse, tärkeää on informoida haastateltavia asianmukaisesti esimerkiksi kirjeellä. Näin haastateltavalla on mahdollisuus kysyä tutkimukseen liittyviä tarkentavia kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 64–65.)

Tutkielman aihepiiri aiheutti haasteita sopivien haastateltavien löytämiseen. Monet haastattelupyynnön vastaanottaneet kieltäytyivät haastattelukutsusta, koska kokivat tutkielman aihepiirin ongelmalliseksi. Osa kertoi suoraan, ettei heillä ole kokemusta häirinnästä omassa työssään ja sen vuoksi he eivät soveltuneet haastateltaviksi. Muutama haastattelupyynnön saaneista puolestaan kertoi, ettei halua kertoa omista kokemuksistaan tunnistettavuuden tai leimaantumisen pelon vuoksi. Moni koki, että tutkielmaan vastaaminen voisi johtaa ongelmiin omassa työssä. Tutkimuksen aihepiiri koettiin selkeästi vaikeaksi eikä aiheesta haluttu puhua ääneen.

Tutkielman arkaluontoisuuden vuoksi tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyys ja anonymiteetti ovat tärkeässä roolissa. Haastateltavien kunnioittamisen vuoksi haastateltavista ei kerrota tarkkoja taustatietoja. Tunnistettavuuden estämisen lähtökohtana on tarve suojella tutkittavia negatiivisilta seurauksilta, joita tunnistaminen tutkimuksesta saattaisi aiheuttaa. Anonymiteettiä voidaan edellyttää myös sen vuoksi, että tutkimuksesta voidaan saada rehellisiä vastauksia. Tutkijan vastuulla on tutkittavien yksityisyyden suoja. Tämä ei kuitenkaan saisi estää tutkimuksen tekemistä vaikeista tai arkaluontoisista aiheista. Nyman (2005) on todennut, että arkaluontoiset aiheet voivat synnyttää uusia näkökulmia yhteiskunnalliseen keskusteluun. (Kuula, 2011.)

## 5.1 Teemahaastattelu

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, jonka vuoksi se sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelu korostaa haastateltavan tutkimustilanteen subjektina: hänelle on annettava mahdollisuus kertoa itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelun kautta voidaan syventää asiasta jo olemassa olevaa tietoa sekä pyytää vastauksiin ja esitettyihin mielipiteisiin lisätietoja tarkentavien kysymysten avulla. Haastattelun kautta voidaan myös tutkia arkoja tai vaikeita aiheita, jotka kyselylomakkeen kautta saattavat jäädä liian etäiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35.) Haastattelun tavoitteena on kerätä aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä (Hirsjärvi & Hurme 1988, 40).



Teemahaastattelua kutsutaan usein lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuodoksi, puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Hirsjärvi (1981) on todennut, että puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin tutkimuksiin, joiden aihepiiri on herkkä tai emotionaalinen. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 35.) Teemahaastattelu etenee nimensä mukaisesti ennalta valittujen teemojen mukaisesti (Eskola & Suoranta 1998). Teemahaastattelun hypoteesien asettaminen on ongelmallista. Teemahaastattelussa tutkitaan ilmiön perusluonnetta tai perusominaisuuksia, joten keskeistä ei ole ennalta asetettujen hypoteesien todentaminen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66.)

Teemahaastattelussa keskeistä on haastateltavan oma ääni ja henkilökohtaiset kokemukset. Teemahaastattelussa otetaan huomioon haasteltavien yksilölliset tulkinnat asioista, sekä heidän asioille antamansa merkitykset. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, koska haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta siitä kuitenkin puuttuu lomakehaastatteluille tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Kaikki tutkimushaastattelut etenivät ennalta laaditun teemahaastattelurungon mukaisesti ja kaikille haastateltaville esitettiin samat tutkimuskysymykset. Kysymysten järjestys saattoi kuitenkin vaihdella haastateltavien kesken. Turhan toiston välttämiseksi joitakin kysymyksiä ei erikseen esitetty, mikäli haastateltava oli vastannut kysymykseen ennen varsinaisen kysymyksen esittämistä. Haastattelun lopuksi haastateltaville annettiin myös mahdollisuus vapaaseen kommentointiin, mikäli heille tuli mieleen aiheeseen liittyviä ajatuksia tai kokemuksia, jotka eivät olleet tulleet tutkimuskysymysten kautta kysytyksi.

Tutkimushaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin aineiston myöhempää analyysia varten. Haastattelun nauhoite toimii muistiapuna ja mahdollistaa palaamisen haastattelutilanteeseen myöhemmin. Nauhoitus voi nostaa esiin uusia tulkintoja, joita ensikuulemalla ei välttämättä ole pannut merkille. Nauhoitus voi toimia myös tulkinnan tarkastamisen apuna. (Tiittula & Ruusuvuori, 2005.) Kun aineisto tallennetaan, kommunikoinnista saadaan säilytettyä olennaisia seikkoja, kuten äänenpainoja, taukoja ja muita haastattelutilanteeseen sisältyneitä vivahteita (Hirsjärvi & Hurme 2008, 92). Aineiston litterointi eli nauhoitettujen haastatteluiden kirjoitettu muoto tukee aineiston analyysia, sekä auttaa tunnistamaan aineistosta tärkeimpiä asioita (Tiittula & Ruusuvuori, 2005).

Tutkimuksen tekemisessä keskeistä on haastateltavien anonymiteetti. Sen takia tutkimusaineistosta on poistettu kaikki sellaiset viittaukset, yksittäiset sanat tai sanamuodot, joista yksittäinen vastaaja olisi mahdollista tunnistaa. Haastattelujen suorista lainauksista on jätetty pois myös tarinat tai

kokemukset, joista yksittäinen haastateltava olisi mahdollista identifioida. Liian yksityiskohtaiset kokemukset on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Haastateltavien anonymiteetin vuoksi haastateltavista ei myöskään kerrota tarkkoja taustatietoja. Haastatteluaineiston avulla hankittua tietoa raportoitaessa on pohdittava haastateltavien tunnistettavuuteen liittyviä kysymyksiä. Kun ihmisiä haastatellaan oman ammattinsa edustajina, on erityisen tärkeää, ettei haastateltavan henkilöllisyys paljastu. Anonymiteetin varmistamiseksi henkilöiden nimet ja muut tunnistettavat tiedot on poistettava aineistosta. (Tiittula & Ruusuvoori, 2005.)

Haastateltavien osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista. Haastateltavilla oli jo haastattelupyynnön yhteydessä kerrottu, että haastattelut nauhoitetaan aineiston myöhempää analyysia varten. Haastateltavalla oli myös mahdollisuus perua tai keskeyttää tutkimukseen osallistuminen omasta tahdostaan missä tahansa vaiheessa tutkimusta.

## 5.2 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen on tutkimuksenteon ydin (Hirsjärvi ym. 2009, 221). Tässä tutkielmassa aineiston analyysi toteutettiin teoriaohjaavana sisällönanalyysinä. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teoriaohjaavassa analyysissä on kyse abduktiivisesta päättelystä, jossa tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähteisyys ja aiempi tutkimus ja teoria. Teoriaohjaava sisällönanalyysi sisältää teoreettisia kytkentöjä, mutta analyysi ei perustu suoraan teoriaan. Tällöin analyysissä tunnistetaan aikaisemman tutkimuksen ja tiedon vaikutus. Tarkoituksena ei ole testata teoriaa, vaan tuoda aihepiiriin uudenlaisia ajatusuria. Analyysissä myös huomioidaan aiemman tiedon merkitys tähän hetkeen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineiston analyysi aloitettiin litteroidun aineiston tyypittelyllä ja teemoittelulla. Ennen varsinaisen teemoittelun alkua aineistoa voidaan alustavasti ryhmitellä, jonka jälkeen aineistosta aletaan etsiä varsinaisia teemoja. Teemoittelun tavoitteena on pilkkoa ja ryhmitellä aineistoa eri aihepiirien mukaisesti sekä löytää aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teemoittelun avulla aineistoa jaoteltiin ja ryhmiteltiin pienempiin alaryhmiin. Teemoittelua ohjasi tutkimuskysymykset, aineistoista etsittiin tutkimuskysymyksiin sopivia näkemyksiä ja kokemuksia. Tavoitteena oli nostaa tutkimusaineistosta esiin tutkimustavoitteisiin ja -ongelmiin vastaavia teemoja ja osa-alueita. Keskeistä oli löytää haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä toistuvia piirteitä ja näkökulmia. Tutkimuskysymykset ohjasivat aineiston analyysin kaikkia vaiheita. Teemoittelun jälkeen aineistoa jaettiin lohkoihin tutkimuskysymysten avulla. Aineisto jaoteltiin tutkimuskysymysten alle siten, että jokaiseen kysymykseen löytyi aineiston kautta vastaus.

Sisällönanalyysin tarkastelun taso voi vaihdella. Teemahaastattelusta voidaan tarkastella esimerkiksi yksittäisen sanan esiintymistä ja toistuvuutta aineistossa. Tarkastelun kohteena voi olla myös teema, eli miten ja millä tavalla tietystä aiheesta puhutaan. Tällöin tarkastelun kohteena on merkitys, ei vain yksittäinen sana. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 115–116.)

Teemoittelussa tarkastellaan aineistosta esiin nousevia piirteitä, jotka ovat toistuvia usealle haastateltavalle. Analyysistä esiin nousevat teemat ovat aina tutkijan omia tulkintoja haastateltavien sanomisista, koska on hyvin epätodennäköistä, että kaksi haastateltavaa ilmaisisivat samoja asioita täysin samoin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Tutkimus ei kuitenkaan ole valmis, kun tutkimustulokset on analysoitu. Tutkimuksen tuloksia on aina tulkittava ja selitettävä. Tulkinnalla tarkoitetaan aineiston analyysin pohdintaa ja aineistosta tehtäviä johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 229.) Aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa koskevia teemoja, joiden kautta voidaan vertailla erilaisten teemojen tai ilmenemistä aineistosta (Eskola & Suoranta 1998).

## 6. KUNTAJOHTAJIEN KOHTAAMAN HÄIRINNÄN MUODOT

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen empiriaosuus eli tutkimushaastatteluiden keskeiset tulokset. Tutkimustulosten tarkoituksena on vastata tutkimuskysymyksiin ja muihin tutkielmalle asetettuihin tavoitteisiin. Empiriaosuuden tavoitteena on nostaa esiin, miten häirintä kuntajohtajien työssä ilmenee ja millaisia kokemuksia häirinnästä kuntajohtajilla on. Tuloksissa tuodaan esille millä tavoin ja millaisissa tilanteissa häirintää kohdataan. Luvussa keskitytään myös kuntajohtajien omaan suhtautumiseen häirinnästä sekä siihen, millä tavoin häirintä vaikuttaa heidän työnsä tekemiseen ja työssä jaksamiseen. Tutkimustulosten esittämistä täydentävät haastatteluiden suorat sitaatit, joiden tarkoituksena on tukea aineistosta tehtyjä päätelmiä.

### 6.1 Kuntajohtajien määritelmä häirinnästä

Haastateltavat määrittelevät häirintää toiminnaksi, jolla pyritään vaikuttamaan työn tekemiseen. Häirintä voi olla sanallista, kuten kasvotusten sanottuja ilkeitä asioita tai työn jäljen arvostelua. Sanaton häirintä puolestaan ilmenee erityisesti asioiden tai tiedon pimittämisen kautta. Toisaalta, sanaton häirintä voi olla myös eleitä tai ilmeitä. Sanaton viestintä ei aina näy ulkopuolisille, mutta häirinnän kohde kuitenkin tuntee sen olemassaolon. Sanatonta viestintää on vaikea tilanteen ulkopuolisten ymmärtää, edes huomata.

Vaikka häirinnän kokemukset ovat yksilöllisiä ja jokainen ihminen suhtautuu häirintään eri tavoin, haastatteluissa nousi esiin tietynlaisia, toistuvia piirteitä. Kuntajohtajat määrittelevät yleiseksi häirinnän muodoksi työn tekemisen arvostelun ja kuntajohtajien ammattitaidon kyseenlaistamisen. Ammattitaidon arvostelu on verrattain yleinen kokemus häirinnästä. Se sisältää niin ammattitaidon haukkumista, kuin tehtyjen päätösten kyseenalaistamista. Ammattitaidon arvosteluun liittyy läheisesti myös kuntajohtajan työn moraalinen arvostelu. Työn tekemisen arvostelu voi olla myös epäsuoraa vihjailua. Saatetaan kyseenalaistaa, onko kuntajohtajien tekemien päätösten taustalla jonkin tietyn intressiryhmän etu tai onko jokin tehty päätös ollut varmasti puolueeton. Häirintä on jatkuvaa työn tekemiseen puuttumista ja arvostelua, joka johtaa tilanteisiin, joissa kuntajohtajat joutuvat jatkuvasti puolustelemaan tekemiään valintoja.

*”Minusta häirintää voi olla monentyyppistä. Se voi olla tehtävään liittyvää, se voi olla henkilöön liittyvää, tai seksuaalista häirintää, se voi olla myös sitä, että estetään työn tekeminen tai onnistuminen työssä. Tai pantataan tietoa tai puhutaan ohi esimiehelle. Häirintää on se kaikki mikä työn*

*tekemiseen ja henkilöön liittyy. Että tässä kun on kyse kunnanjohtajista, niin se liittyy tähän asemaan.”*

*”Ennen kaikkea tässä työssä häirintä on henkisen kestokyvyn koettelemista. Ja kiusaamista. Se on työn aliarvostamista. Ja tota, se on vähättelyä. Ja sellasta alistamista.”*

Yhteistä kaikelle häirinnälle on, että se on ei-toivottua ja toistuvaa epämiellyttävää toimintaa. Häirintään on verrattain vaikea puuttua ja se aiheuttaa jatkuvaa psyykkistä kuormitusta. Jatkuva häirintä vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti ja johtaa pahimmillaan tilanteisiin, joissa työpaikan vaihtaminen tulee ajankohtaisesti. Häirintä koetaan raskaaksi, koska se kuluttaa omia voimavaroja ja aiheuttaa henkistä kuormitusta. Kuntajohtajien kokema häirintä liittyy vahvasti heidän asemaansa kuntien ylimpänä viranhaltijana.

Kuntajohtajat kuvailevat häirintään liittyvän vahvasti se, että usein näitä häiritsijöitä vastaan on lähes mahdotonta puolustautua. Häirintä voi olla kasvotonta, kuten keskustelupalstojen tai yleisöosastojen kirjoituksia. Häirintä kuitenkin henkilöityy usein vahvasti yhteen tai korkeintaan muutamaankin henkilöön. Häirintään ei voi puuttua kahdesta syystä. Ensinnäkin, häirintää koetaan usein tuttujen ihmisten toimesta, joten pelkona on miten asian esille nostaminen voisi vaikuttaa jokapäiväiseen työskentelyyn kyseisten ihmisten kanssa. Toisaalta, pelkona on myös leimaantuminen hankalaksi ihmiseksi, jos asioista keskustellaan julkisesti. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että häirintää kohdataan niin luottamushenkilöiden, oman työyhteisön jäsenten kuin yksittäisten kuntalaisten toimesta. Häirintä on tilannesidonnaista eli se ilmenee eri tavoin erilaisissa tilanteissa. Haastateltavien häirinnän kokemukset ilmenevät erityisesti poliittisen päätöksenteon yhteydessä. Myös tilanteet, joissa ollaan eri mieltä asioista, johtavat helposti häirintään. Häirintään puuttuminen koetaan hankalaksi, jopa mahdottomaksi.

Häirintä ulottuu myös kuntajohtajien vapaa-aikaan. Häirinnän kokemuksista on vaikea irrottautua, koska kuntajohtajien työ on muutenkin verrattain kuluttavaa ja työn sekä vapaa-ajan välinen ero on toisinaan hämärä. Pahimmillaan häirintä aiheuttaa ahdistuksen tunteita ja fyysisiä oireita. Eräs haastateltava kertoi, että pahimmillaan häirintä on johtanut tilanteeseen, jossa hän on joutunut sairauslomalle häirinnän vuoksi. Jatkuva ja toistuva kiusanteko ja arvostelun kohteena työskentely on henkisesti erittäin kuluttavaa.

### 6.1.1 Epäasiallinen puhe

Useimmiten kuntajohtajien kohtaama häirintä on ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa ilmenevää epäasiallista puhetta. Kuntajohtajat työskentelevät samanaikaisesti lukuisten eri sidosryhmien kanssa, kuten kuntalaisten, poliitikkojen ja paikallisten yritysten kanssa. Lukuisten eri toimijoiden kanssa toimiminen altistaa kuntajohtajat häirinnän kokemuksille. Epäasiallinen puhe on esimerkiksi vähättelyä, arvostelua tai sanallista painostamista. Epäasiallinen puhe viestii kunnioittamisen puutoksesta kuntajohtajia kohtaan. Monet kuvittelevat, että kuntajohtajille voi puhua tai sanoa mitä vaan, ja heidän on kestävä kaikenlaista käytöstä virkansa puolesta. Epäasiallinen puhe on useimmiten yksittäisen henkilön kuntajohtajiin kohdistamaa puhetta, jolla pyritään loukkaamaan. Epäasiallinen puhe voi olla tiedostamatonta, mutta myös tarkoituksellista toimintaa. Epäasiallinen puhe aiheuttaa sanojen kohteessa epämiellyttäviä tunteita.

*”Viime aikoina se on mennyt siihen,  
että se hiillostaa, hiostaa, painostaa ja alistaa.”*

*”Alaiset saattaa mitätöidä kunnanjohtajan kommentit. Tai  
hymähdellä. Sitten päätöksentekijät vaativat lisäselvityksiä,  
mutta ei osata sanoa millaisia lisäselvityksiä vaaditaan. Tai  
halutaan siirtää asian käsittelyä.”*

Työntekoa voidaan vaikeuttaa myös pimittämällä tietoa, jättämällä asioita kertomatta tai jättämällä kuntajohtaja päätöksenteon ulkopuolelle. Häirintään liittyy vahvasti myös henkilöön liittyviä tekijöitä. Yleisimmin häirinnän kokemukset liittyvät kunnassa tehtävään päätöksentekoon tai jo tehtyihin päätöksiin. Joskus häirinnän taustalla ovat haasteet vuorovaikutustilanteissa ja ihmisten välisissä suhteissa. Työnteon häiritseminen voi olla sanallista tai sanatonta. Useimmiten sanallinen häirintä ilmenee ilkeinä sanoina tai vihjailuina. Häirintää on myös keskusteluiden ulkopuolelle jättäminen. Sanatonta häirintää ovat ilmeet ja eleet, jotka eivät välttämättä välity tilanteen ulkopuolisille. Epäasialliseen puheeseen liittyy myös juorujen tai muiden paikkaansa pitämättömien asioiden levittäminen.

Toisinaan epäasiallinen puhe liittyy myös esimerkiksi henkilökohtaisuuksiin, kuten kuntajohtajien perhetilanteen tai seksuaalisen suuntautumisen ottamisen osaksi keskustelua. Epäasialliseksi puheeksi koetaan tilanteet, joissa puheeksi otetaan henkilökohtaiseen yksityiselämään liittyvät asiat, kuten kunnanjohtajan perhe, ulkonäön arvostelu tai seksuaalinen suuntautuminen. Nämä asiat koetaan työn ulkopuolisiksi asioiksi, jotka eivät millään liity virkatehtävien hoitamiseen.

*”Häirintää on asiaankuulumaton käyttäytyminen, kommentointi,  
mikä menee persoonaan ennemmin kuin asioihin.”*

*”Sit tietysti on henkilöön liittyvää häirintää. Että ei anneta tietoa, tai puututaan henkilöön. Kerrotaan juoruja ja huhuja tai muutoin paikkaansa pitämättömiä asioita. Ja eristetään keskusteluista.”*

*”On arvuuteltu kunnanjohtajan seksuaalista suuntautumista.”*

### 6.1.2 Päätöksentekoon liittyvä häirintä

Monesti ihmiset kokevat kuntajohtajan olevan vastuussa kaikista kunnassa tapahtuvista epämiellyttävistä päätöksistä. Kuntajohtajaa saatetaan arvostella ja syytellä päätöksistä, jotka eivät tosiasiallisesti ole heidän päätöksentekovallassaan. Haastateltavat kokevat työnteon häiritsemisen toiminnaksi, jolla pyritään tietoisesti hankaloittamaan virkamiesten työn tekemistä tai ohjailemaan päätöksentekoa haluttuun suuntaan.

*”Kunnanjohtaja on se sylkykuppi, kenen syyks kaikki pistetään kun poliittinen kenttä on sekasin. Ja poliittinen kenttä häärää miten häärää.”*

Päätöksentekotilanteissa ilmenevä häirintä voi ilmetä asian valmisteluun liittyvänä häirintänä, eli asioiden valmistelua halutaan kiirehtiä tai vaikeuttaa. Päätöksentekoon liittyvää tietoa saatetaan pantata tai halutaan pyrkiä viemään päätöksentekoa tiettyyn suuntaan. Päätöksenteossa ilmenevään häirintään liittyy vahvasti kunnallisen päätöksentekoon kuuluva kompleksisuus, eli päätöksentekijöillä on keskenään erilaisia, keskenään yhteensopimattomia, ristiriitaisia pyrkimyksiä ja tavoitteita. Tällaiset tilanteet johtavat helposti erilaisiin konflikteihin päätöksenteon yhteydessä.

*”Kyllä mun kokemukset on lähinnä työhön liittyvää häirintää. Eli sitä että halutaan asioita pitkittää tai tietoa pantata. Ei haluta valmistella asioita kokoukseen tai sitten toisinpäin halutaan, että asioita valmistellaan nopeasti ja yritetään aiheuttaa paniikkia tänne viranhaltijapuolelle.”*

Päätöksenteon yhteydessä ilmenevään häirintään liittyy vahvasti rooliepäselvyydet. Kuntajohtajat kokevat häirinnäksi toiminnan, jossa poliittiset päättäjät ylittävät heille annetut toimivaltuudet. Toimivaltuuden ylittäminen ilmenee esimerkiksi haluna vaikuttaa kuntien operatiiviseen johtamiseen tai kunnan johtajalle kuuluviin tehtäviin. Poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden näkökulmat kunnan tulevaisuudesta ja kehittämisestä voivat olla keskenään ristiriidassa. Roolien epäselvyys esimerkiksi päätöksenteossa voi johtaa tilanteisiin, jotka kuntajohtajat määrittelevät häirinnäksi. Haastateltavat kokevat, että he eivät saa rauhassa toteuttaa omaa työtehtäväänsä, koska joku jatkuvasti kyseenalaistaa heidän työskentelyään tai toimivaltaansa.

*”Jotkut haluavat päteä. Ja se ilmenee juuri tälläsellä väärälle tontilla tulemisena ja asioiden vähättelynä.. tai siis kunnan viranhaltijoiden osaamisen vähättelynä tai muuna.”*

*”Tietysti häirintää on virkatehtävien hoidon vaikeuttaminen, sitähan se on. Toki se voi olla henkilökohtaistakin häirintää, mutta lähinnä mitä mä ajattelen, että siinä tullaan... esimerkiksi kunnan sisällä päättäjät tulee väärälle tontille.”*

*”Meillä se häirintä liittyy vahvasti kyläkoulun lakkauttamiseen”*

*”Ja sitten se, että epäillään kunnanjohtajan vaikuttumia, että minkä takia tekee minkäkinlaisia ehdotuksia.”*

*”Välillä joutuu muistuttelemaan että ei ole hallituksen puheenjohtajan tehtävä puuttua operatiiviseen johtamiseen.”*

Häirintä on yleistä tilanteissa, joissa asioista ollaan eri mieltä. Häirinnän avulla pyritään vaikuttamaan päätöksenteon lopputulokseen. Häirintä ja pyrkimys vaikuttaa kunnanjohtajan mielipiteisiin on ikään kuin viimeinen keino saavuttaa itselle mieleinen päätös.

*”Sellaisissa tilanteissa [häirintää ilmenee], joissa ollaan eri mieltä asioista. Ne jotka ovat eri mieltä pyrkivät toisenlaiseen loppuratkaisuun. Kyllä se näihin asioihin liittyy että mitä mieltä ollaan asioista.”*

### 6.1.3 Tekstiviestejä, puhelinsoittoja ja nettikiusaamista

Kuntajohtajat kuvailevat häirintää tapahtuvan paljon erilaisilla keskustelupalstoilla tai sosiaalisen median kanavissa. Esimerkiksi kaupunkien omissa Facebook-keskusteluryhmissä keskustelu voi olla erittäin rajua ja keskusteluissa käytetään hyvinkin kärkkäitä sanamuotoja. Häirintä keskustelupalstoilla on erityisesti kuntajohtajien arvostelua, jopa suoranaista haukkumista. Joskus tekstit ylittävät melkein kunnianloukkauksen rajat.

Sosiaalisessa mediassa kohdattua häirintää on kuitenkin myös helpoin vältellä. Välttelemällä keskustelupalstoja ja sosiaalista mediaa tällaista häirintää ei tarvitse suoraan kohdata. Monet haastateltavat kertoivatkin, että eivät lue itseään koskevia keskusteluja ja pystyvät näin välttämään sosiaalisessa mediassa kohdattua arvostelua ja ilkeitä sanoja.

Kuntajohtaja työskentelee julkisuuden paineessa. He vastaanottavat paljon puheluita ja sähköposteja ja ovat jatkuvasti tavoitettavissa. Jatkuvat tekstiviestit ja sähköpostit ovat kuluttavia, koska niihin reagoiminen vie paljon aikaa. Jos kunnassa on käynnissä suuria kehityshankkeita tai muuten paljon



julkisuutta saaneita asioita, heijastuu se myös häirinnän määrään puhelimitse. Tällöin myös sosiaalisessa mediassa keskustelu aktivoituu. Sosiaalisessa mediassa ja julkisuudessa koettu häirintä liittyy aina tilanteisiin, jotka aiheuttavat tunteita kuntalaisissa ja muissa sidosryhmissä.

*”Riippuu tosi paljon siitä mitä asioita on kunnassa akuuttina, jotenkin päällä. Kun on joku ikävä asia päätöksenteossa niin tällaiset ikävät viestit ja somekeskustelut lisääntyvät... Et tyypillinen esimerkki on kun tehdään kouluverkkoselvitystä tai palveluverkkoselvitystä. Tai sitten joku kiinteistöasia, esimerkiksi rakennusten purkaminen, aiheuttaa aina tunteita.”*

*”Ja sitä sähköpostia tulee, tuntuu että aika menee niiden muutaman ihmisen viesteihin ja vaatimuksiin vastatessa.”*

*”Varmaan ne keskustelupalstat on ne pahimmat. Sit myös tämmöset yksityisviestit mitä tulee ärtyneiltä kuntalaisilta. Tai ihan vieraaltakin ihmiseltä, ettet voi tietää onko ne edes kuntalaisia.”*

Sosiaalisen median kanavissa tai yleisönosastokirjoituksissa ilmenevään häirintään liittyy kasvottomuus. Ihmiset sanovat asioita nimimerkkien takaa, mutta joskus myös omalla nimellä. Sosiaalisen median häirintään on myös vaikea, lähes mahdotonta puuttua. Kuntajohtajat kuitenkin toivovat löytävänsä sosiaalisen median hallintaan jonkinlaisia keinoja.

*”Somehäirintä on semmonen mihin haluisin jotain apukeinoja... että siihen varmaan kaikki kollegatkin törmää. Että se aika ja energia mikä siihen kuluu on uskomaton juttu.”*

#### 6.1.4 Muu epäasiallinen käyttäytyminen

Muu kuntajohtajien kohtaama epäasiallinen käytös ilmenee yleisenä huonona käytöksenä, kiusantekona, sosiaalisena eristämisenä eli tilanteiden ulkopuolelle jättämisenä, tiedon panttaamisena tai seksuaalisena häirintänä. Seksuaalinen häirintä on seksuaalisesti vihjaavien asioiden sanomista, ehdottelua tai ulkonäön kommentointia.

Työntekoa voidaan vaikeuttaa myös pimittämällä tietoa, jättämällä asioita kertomatta tai jättämällä kuntajohtaja päätöksenteon ulkopuolelle. Häirintään liittyy vahvasti myös henkilöön liittyviä tekijöitä. Työnteon vaikeuttaminen liittyy lähes aina päätöksentekoon. Toisinaan häirinnän taustalla ovat haasteet vuorovaikutustilanteissa ja ihmisten välisissä suhteissa.

Epäasiallinen käyttäytyminen voi olla myös perusteetonta työn vaikeuttamista. Esimerkiksi jatkuva kehityskeskusteluiden pitäminen tai uhkailu erilaisilla, kuntajohtajan työnkuvaa koskevilla toimenpiteillä koetaan häirinnäksi.

*”Mulle ei selvinnyt miksi minut kutsuttiin kehityskeskusteluun. Minulle ei kerrottu mikä on aihe, enkä voinut siihen mitenkään valmistautua.”*

Epäasialliseksi käytökseksi kunnanjohtajat nimittävät myös toiminnan ja käyttäytymisen, jota he kohtaavat omilta esimiehiltään, eli kunnan luottamushenkilöiltä. Epäasiallista on tapa, jolla kunnanjohtajan kanssa asioita yhdessä hoidetaan. Myös erilaista painostusta ja kiusantekoa ilmenee, esimerkiksi päätöksentekoa saatetaan pyrkiä toteuttamaan silloin kun kunnanjohtaja on lomalla. Haastateltavat uskovat tällaisen kiusanteon liittyvän vallan tavoitteluun. Vaikuttaa siltä, että kuntajohtajia kohdellaan epäasiallisesti, koska ajatellaan sen kuuluvan työkuvaan. Monesti perinteiset käyttäytymisen normit unohtuvat kunnanjohtajien ja päättäjien välisissä vuorovaikutustilanteissa.

*”Ei niillä luottamushenkilöillä ole henkilöstöhallinnosta hajuakaan. Eikä niillä ole johtamistaitoa. Jos minä johtaisin samalla tavalla kun ne johtaa minua, ni me kaikki oltaisiin sairauslomalla”*

*”On yritetty vaikeuttaa mun lomien pitämistä, jotka on sovittu kunnanhallituksen puheenjohtajan kanssa etukäteen. Että pitäskin tehdä jotain tärkeitä päätöksiä, vaikka tiedetään että minä olen silloin sovitulla ulkomaanmatkalla ”*

*”Poliitikkojen on ymmärrettävä, että ne on myös työnantajia. Että niillä on vastuu, että miten henkilökunta voi. Ja sillä voinnilla on monta ulottuvuutta .. Että me korkeimmat viranhaltijat, varsinkin kunnanjohtajat, me ollaan niinku palvelijoita, joiden pitää tehdä niin kuin ne sanoo. Että poliitikko päättää ja viranhaltija tekee. Periaatteessahan se on oikein, mutta sitä voidaan käyttää väärin.”*

Haastatteluissa tuli ilmi myös seksuaalisen häirinnän kokemuksia. Seksuaalinen häirintä kuntajohtajien työssä useimmiten on ulkonäön kommentointia tai seksuaalisesti vihailevia puheita.

*”On ollu sellasta ulkonäön arvostelua ja ehdotteluja.”*

## 6.2 Kuntajohtajien suhtautuminen häirintään

Kuntajohtajien suhtautuminen häirintään on kahdentyyppistä; toisaalta häirintään suhtaudutaan pakollisena pahana. Häirintä on osa työtä ja siihen vaikuttaminen tai puuttuminen on lähes mahdotonta. Toisaalta, häirintään suhtaudutaan vakavasti ja siihen puuttumiseen haluttaisiin löytää keinoja. Häirintään puuttumista vältellään, koska moni pelkää leimaantumista. Monet pelkäävät miten aiheesta puhuminen julkisesti vaikuttaa omaan urakehitykseen tai maineeseen. Kukaan ei halua hankalan tai vaikean ihmisen mainetta. Samanaikaisesti kuitenkin toivotaan, että häirintään puututtaisiin hanakammin. Haastateltavien puheessa korostuu tilanteen ristiriitaisuus, häirinnästä haluttaisiin keskustella enemmän, mutta pelko seuraruksista pakottaa sietämään tilannetta hiljaa.

*”Välillä on tosi surullinen, miten menee aikaa ja energiaa näiden, ehkä, yksittäisten ihmisten tuottaman pahoinvoinnin takia. Mut sit taas välillä tulee se vahvuus, että tää kuuluu mun työhön ja tästä mulle maksetaan. Ja sit taas välillä taas se, että hyvänen aika, vaikka mulle tästä maksetaan, niin miksi mun pitää tällaista kestää. Että ei tää oo tervettä. Et eihän ketään sais kohdella näin, vaikka sille maksetaan palkkaa.”*

*”Kauheen arkoja me kunnanjohtajat ollaan nostaan näitä esille, ettei se oma maine lopullisesti pilaannu. Sit tulee vähän liikaakin sitä no kyllä tämä tästä ja kyllä minä kestäen. Ja välillä menee vähän ääri rajoille sen oman jaksamisen kanssa.”*

*”Jos tällaisia asioita lähtee nostamaan julkisuuteen, niin se on minä joka leimautuu. Minä ryvin maineeni. Ja sitten se sana kirii ympäri maata, että hankala kunnanjohtaja”*

*”Tällänen kokemus on, että näistä asioista ei voi puhua. Niin herran jestas sentään. Mehän ollaan kohta haudassa alta aikayksikön joka ikinen kunnanjohtaja, jos me kaikki ajatellaan ettei näistä voi puhua. Sillä uhalla minäkin haluan näistä puhua, että vaikka menis oma ura, oma virka alta. Mutta se ei ole sen väärä, että sulla on se virka, mutta sä menetät mielenterveytes tai terveytes. Tai elämänilos kokonaan tällasten asioiden parissa.”*

Vaikka monet haastateltavat kokevat, että häirintä on osa kuntajohtajan työnkuvaa, se ei kuitenkaan poista häirinnän aiheuttamia negatiivisia tunteita. Tyypillistä on myös tunteiden ailahtelu, toisinaan häirintä tuntuu raskaammalta. Haastatteluissa tuli ilmi, että kuntajohtajat ovat harmissaan häirinnän vaikutuksesta oman työn tekemiseen. Häirintätilanteiden selvittäminen vie aikaa ja energiaa ja se koetaan epämiellyttäväksi.

*”Turhautumista, ahdistuneisuutta... kiukkua.”*

*”Se vie ajatuksia vähän väärään suuntaan. Ja sitä myötä keskittyminen, fokuointi ei ole ihan aina sellasta kun pitäis.”*

Vaikka häirintä koetaan epämiellyttävän ja raskaana, monet haastateltavista tuntuivat suhtautuvan häirintään osana kuntajohtajan työtä. Häirintää ei voi välttää vaihtamalla työpaikkaa tai siirtymällä toiseen kuntaan johtajaksi. Häirintä on syvällä organisaatorakenteissa, osa kunnallisen päätöksenteon kulttuuria. Jotta häirintään voitaisiin täysin kitkeä pois kuntajohtajien työstä, pitäisi pystyä muuttamaan vuosikymmeniä juurtuneita toimintatapoja. Haastatteluissa tuli ilmi, että häirintään puuttuminen on hankalaa myös sen vuoksi, että se ei aina näy tilanteen ulkopuolisille.

*”Tää kuntajohtaminen ei oo muutenkaan mikään helppo taiteenlaji. Tässä on niin monen sidosryhmän ristitulesa. Joskus oon miettinyt, että miksi kunta-alalla tää toimintaympäristö on edelleen näin vaikea.”*

*”Osittain kyllä, mutta osittain en [pystyn vaikuttamaan häirintään]. Että osa on semmosta, että sä et pysty sitä todentamaan, mutta sen tuntee ja tietää läsnäolevaksi.”*

Haastateltavien puheessa korostui häirinnän kokemusten yksilöllisyys. Jokainen kokee tilanteet henkilökohtaisesti omalla tavallaan. Jokainen myös suhtautuu niihin yksilöllisesti. Koska häirintää on monentyyppistä, siihen on vaikea puuttua. Muiden ihmisten käyttäytymiseen on mahdotonta puuttua, koska käyttäytymisen muutos pitäisi lähteä ihmisestä itsestään.

### 6.2.1 Häirintää kohdataan muutamien henkilöiden toimesta

Useimmiten haastateltavat kuvasivat häirintää tilanteiksi, joissa yksi tai korkeintaan muutama henkilö käyttäytyy kuntajohtajia kohtaan epämiellyttävästi. Vaikka häirintää kohdataan työssä melko usein, häiritsijä on usein yksi ja sama henkilö. Toisinaan häirintää kohdataan muutamien ihmisten ryhmältä. Tyypillistä on, että häirintää kohdataan melko säännöllisesti ja toistuvasti samojen henkilöiden toimesta. Pahimmillaan häirintä ja epäasiallinen käytös jatkuu toistuvasti, vuodesta toiseen.

*”Mä olen kokenut vuosien varrella, että yks ja sama päättäjä, kokoajan on just tällasta alistamista, aliarvioimista, syyttämistä, kyseenalaistamista, epäluottamusta.”*

*”Tässä oli se tietty porukka, niin se oli sellasta jatkuvaa mollaamista sosiaalisessa mediassa ja julkisuudessa. Että mustamaalattiin ihan henkilöitä, nimenomaan minua.”*

Kuntajohtajat määrittelevät häirinnäksi myös sellaiset tilanteet, joissa häirintää kohdataan, mutta tilanteeseen ei puututa. On paljon hiljaisia hyväksyjä, eli henkilöitä, jotka todistavat vierestä kuntajohtajien kokemaan häirintää, mutta eivät siihen kuitenkaan puutu. Yksittäisellä henkilöllä voi olla niin vahva vaikutus muihin ihmisiin, ettei hänen epäasialliseen käytökseensä uskalleta puuttua.

*”Aina kun hän jotain sanoo, niin kukaan päättäjä ei uskalla sanoa mitään häntä vastaan. Että sitä yhtä ihmistä pelätään niin paljon.”*

## 6.2.2 Tuen merkitys häirinnän kokemuksissa

Toisten ihmisten tuki ja mahdollisuus keskustella omista häirinnän kokemuksista ovat kuntajohtajille merkityksellisiä. Häirinnän kokemusten jakaminen muiden kanssa sekä mahdollisuus purkaa haastavia kokemuksia on tärkeää oman hyvinvoinnin kannalta. Joskus jo tieto avun tarpeesta riittää pääsemään yli häirinnän kokemuksista. Kuntajohtajat keskustelevat häirinnästä useimmiten keskeisten poliittisten päättäjien kanssa. Muiden suhtautuminen kuntajohtajien kokemuksiin on ollut ymmärtäväistä. Keskustelun kautta on myös pystytty löytämään häirintään jonkinlaisia ratkaisuja. Tärkeää on, että aiheesta saa puhua eikä jää omien kokemusten ja tunteiden kanssa yksin. Vaikka tutkimuksessa tuli ilmi, että monet kuntajohtajat kokevat häirintää poliittisten päättäjien toimesta, poliitikot voivat olla myös voimavara kuntajohtajille häirinnän kokemuksissa. Häirinnästä kerrotaan useimmiten erityisesti avainpoliitikoille, kuten kunnanhallituksen tai kunnanvaltuuston puheenjohtajille.

*”Mä olen kokenut, että mä olen saanut tukea myös meidän muutamalta avainpoliitikolta, mikä on ollut monesti se tärkein tuki. Ja sit ollaan yhdessä mietitty mitä näille asioille voidaan tehdä. Ja mulle se on tärkeä, että monesti nämä poliitikot ovat itse sanoneet, että he ovat valmiita tekemään asialle jotain. Että kunhan mietitään että mitä. Mulle riittää jo se, että he viestii, että ovat tukena. Että vaikka sille asialle ei ole vielä tehty mitään. Joskus mä olen mietinyt, että onko tää väärä viesti, et ikään kuin kiusaaminen on sallittua. Mut sit taas mä ajattelen että tietystyyppiset ihmiset ei muutu kovin äkkiä. Et sit kun tilanne kääntyy liian tukalaksi, niin mä voin kääntyä näiden avainluottamushenkilöiden puoleen ja pyytää lisätaustatukea.”*

*”Olemme keskustelleet asiasta esimieheni eli kunnanhallituksen puheenjohtajan kanssa... ja valtuuston puheenjohtajan kanssa. Eli poliittisen johdon kanssa. Meillä noi keskeiset poliitikot, että heidän roolilla on iso merkitys.”*

*”Mä oon aika kovanahkainen, varsinkin nykyään. Mulla on se onni, että meillä on ne vahvat päättäjät, keiden kanssa vedetään yhtä linjaa. Niin se häirintä ei pääse sen pidemmälle.”*

Kuntajohtajat saavat tukea häirinnän kokemuksiinsa myös omalta lähipiiriltä, kuten puolisolta tai ystäviltä. Asioista keskustelu ja avautuminen tukevat omaa hyvinvointia. Osa vastaajista oli tukeutunut myös työterveyden palveluihin keskusteluavun saamiseksi. Keskeistä on se, että asioista puhuu eikä jää miettimään niitä yksin. Asioista puhumisen tärkeys korostui haastatteluissa.

*”Kyllä mä omalle puolisolalle olen puhunut. Että kun on huomannut sen vaikuttavan jo siihen omaan vapaa-aikaan. Ja sit jos on ollut enemmänkin sitä ahdistusta, niin on käynyt ihan työterveydessä. Ja jutellut työterveyshoitajan kanssa.”*

Myös muilta kunnanjohtajilta saatava vertaistuki on tärkeää. Eräs haastateltava kertoi keskustelewansa häirinnästä melko säännöllisesti muutaman muun kuntajohtajan kanssa, joilla on samanlaisia kokemuksia. Kokemusten jakaminen auttaa jaksamaan. Asioista on helpompi keskustella ihmisten kanssa, jolla on samanlaisia kokemuksia.

### 6.3 Häirinnän vaikutukset

Häirintä vaikuttaa kuntajohtajiin monin tavoin. Ensinnäkin, häirintätilanteiden selvittäminen vie aikaa, joka on pois omien työtehtävien hoitamisesta. Kun työssä kohdataan toistuvaa häirintää, se heijastuu myös työn tekemiseen. Työssä koettu ilo ja tarmokkuus katoaa, koska energia ja aika kuluu asioiden selvittämiseen ja pohtimiseen, jotka eivät tosiasiallisesti liity kuntajohtajien tehtävien hoitoon. Häirintä heijastuu työn tekemisen mielekkyyteen, aiheuttaen työmotivaation heikkenemistä ja työpahoinvointia.

Kuntajohtajat kokevat häirinnän vaikeuttavan päivittäisen työn tekemistä. Osalla haastateltavia työssä koettu häirintä on niin rajua, että se saa johtajan pohtimaan muihin tehtäviin siirtymistä. Häirinnän vaikutukset ovat kokonaisvaltaisia. Fyysisiä oireita ovat esimerkiksi paha olo tai vatsakivut.

*”...siinä tilanteessa voin ihan fyysisesti pahoin. Että ennen töihin lähtöä oksensin. Mutta siitäkin päivästä selvittiin.”*

Häirinnällä on myös psyykkisiä seurauksia. Häirintä aiheuttaa esimerkiksi ahdistusta ja muita henkisiä kuormitusoireita. Häirintä vie pois ilon työn tekemisestä. Häirintää kohtaavat kuntajohtajat kertovat, että he eivät koe itseään työssä yhtä tarmokkaiksi ja eteenpäin katsoviksi, uusista asioista innostuviksi. Vaikka aiemmin johtaja on kuvaillut itseään helposti uusista asioista innostuvaksi ja kehittämismyönteiseksi, häirintä on johtanut tilanteisiin, joissa näiden luonteenpiirteiden koetaan osittain omasta itsestä kadonneen. Pahimmillaan häirintä johtaa oireisiin, jotka heijastuvat myös kuntajohtajien vapaa-aikaan. Häirinnän kokemukset jäävät helposti mieleen pyörimään ja niiden unohtaminen vapaa-ajalla on haastavaa. Tällöin myös työstä palautuminen vaarantuu.

*”Se [häirintä] vie ajatuksia vähän väärään suuntaan. Ja sitä myötä keskittyminen, fokusointi ei ole ihan aina sellasta kun pitäis.”*

*”Kyllähän se itsellä aiheuttaa semmosta ahdistusta, tulee niinku paha oloa, paha mieltä. Mutta senkin huomaa, että kun on vuosia kulunut, niin paremmin ja paremmin niistä pääse myös yli. Yritän aina itselleni tolkuttaa, että tää on vaan työtä. Ja siltikin se menee välillä ihan ihon alle.”*

Ennen kaikkea, häirintä heijastuu kunnanjohtajan jokapäiväisen työn tekemiseen. Jos häirintää kohdataan usein ja toistuvasti, voi syntyä pelkoa ja ahdistusta työhön lähtemisestä tai tiettyjen henkilöiden kohtaamisesta. Häirinnän kokemusten selvittäminen vie paljon aikaa ja energiaa. Työhön keskittyminen voi olla hankalaa, koska ajatukset pyörivät omien kokemusten ympärillä. Häirintä myös aiheuttaa ylimääräisiä paineita työn tekemiseen.

*”Siinä on oikeestaan kaks asiaa. Että toinen on se, että keskittyminen voi olla vaikeaa kun on se paine siinä päällä, semmosta negatiivista painetta, mikä on ylimääräistä painetta tähän normaalin paineen lisäksi. Toinen on sitte se, miten paljon se vie konkreettisesti aikaa. Et jos jotain viestejä tulee kokoajan, mihin yrität reagoida, ni se ajankäytöllinen ongelma mikä siinä tulee.”*

*”Kyllähän se vaikuttaa vapaa-aikaan. Pahimpina hetkinä on ollu ihan fyysisiä oireita. On tullu sellasta jatkuvaa mahakipua ja paha oloa. Huomaa että ne ajatukset pyörii liikaa työn negatiivisissa asioissa kun pitäis pystyä keskittymään hyviin asioihin ja eteenpäin menoon.”*

Haastateltavien puheessa toistui myös häirinnän vaikutusten kokemusten yksilöllisyys. Vaikka häirintää ovat kohdanneet kaikki haastateltavat, henkilökohtainen suhtautuminen häirintään vaihtelee. Kokemuksissa korostuu jokaisen yksilölliset piirteet. Kokemus häirinnästä on aina yksilöllinen ja ainutlaatuinen, joten kokemusten yleistäminen on haastavaa. Häirinnän kokemuksen raskauteen vaikuttaa myös muut tekijät, kuten millainen stressi tai paine työssä yleisesti on. Jos työssä on jo valmiiksi paljon stressiä ja kuormitusta, häirintä myös aiheuttaa vahvempia negatiivisia tunteita.

*”Niin en mä koe sitä niin raskaana. Että tota... Se vie vaan ylimääräistä energiaa, kun niitä asioita väännetään eteenpäin kuntalaisille tai päättäjille, että kuinka se asia nyt oikeen on. En koe mitenkään ylivoimaisen raskaaksi.”*

*”Se ailahtelee kyllä paljon, että se on paljon kiinni siitä mikä on se oma jaksaminen. Et kun päivät on erilaisia ja asioita pöydällä on välillä enemmän niin tuskastuukin helpommin.”*

Häirintä, haukkuminen ja arvostelu voi mennä niin pitkälle, että kuntajohtajat kuvailevat sen heijastuvan omaan urakehitykseen. Jos oma maine on tahriintunut, kuntajohtajat kokevat etenemisen uralla lähes mahdottomaksi.

*”Kun tällasta tapahtuu pienellä paikkakunnalla niin se vaikuttaa yleiseen kuvaan henkilöstä. Et se vaikuttaa siihen pystyykö hän enää hakeutua muualle töihin. Tätä korttia jotenki käytetään, vaikka sitä ei koskaan sanota ulos. Että vedetään matto alta kokonaan, kun on joku oma päämäärä. Sehän on mulla tällä hetkellä niin, että mun on mahdoton hakeutua mihinkään, tän jälkeen julkiseen virkaan tällä seudulla. Se on seuraamus tästä.”*

## 6.4 Yhteenveto häirinnän muodoista

Oheiseen taulukkoon on kerätty kuntajohtajien kokemuksia työssä kohtaamasta häirinnästä. Esittämisen tukena on Työterveyslaitoksen (Työterveyslaitoksen verkkosivut, Työpaikkakiusaamisen ilmenemismuotoja) jaottelu työn tekemiseen liittyvään epäasialliseen käytökseen ja henkilöön liittyvään epäasialliseen käytökseen.



**Taulukko 4. Yhteenveto kuntajohtajien kohtaaman epäasiallinen käytöksen ja häirinnän muodoista.**

<b>Työn tekemiseen liittyvä epäasiallinen kohtelu</b>	<b>Henkilöön liittyä epäasiallinen kohtelu</b>
kohtuuttomat aikataulut, kuten päätöksenteon valmistelun perusteeton kiirehtiminen	loukkaavat kommentit
mielipiteiden ohittaminen	sosiaalinen eristäminen ja tilanteiden ulkopuolelle jättäminen
kohtuuton työn tekemisen valvonta ja organisaation ulkopuolisten puuttuminen kuntajohtajien työn tekemiseen	huhujen ja juorujen levittäminen, mustamaalaaminen
tiedonvälityksen ulkopuolelle jättäminen, tiedon panttaaminen, pyrkimykset vaikeuttaa työntekoa häiritsemällä tiedon normaalia kulkua	aiheeton arvostelu
työuralla etenemisen estäminen	haukkuminen (kasvotusten, mediassa, keskustelupalstoilla)
pyrkimykset ohjailta kuntajohtajia tietynlaiseen toimintaan esim. päätöksenteon yhteydessä	työmoraalin kyseenalaistaminen
	ulkonäön arvostelu
	seksuaalisesti vihjailevat puheet tai ehdotukset

Tutkimuksen perusteella yleisimpiä häirinnän muotoja ovat erilaiset sanalliset loukkaukset, haukkuminen ja perusteeton arvostelu. Kuntajohtajat kokevat erityisen paljon työhön ja ammattitaitoon liittyvää arvostelua. Myös juoruilu, perättömien huhujen levittäminen ja mustamaalaaminen on yleistä. Henkilöön liittyvää epäasiallinen käyttäytyminen ilmenee myös tilanteissa, jotka eivät suoraan liity työn tekemiseen. Esimerkiksi ulkonäön arvostelu tai seksuaalisesti vihjailevat puheet tai ehdotukset ovat esimerkkejä tämän tyyppisestä häirinnästä.

Työn tekemiseen liittyvä häirintä on useimmiten päätöksentekoon liittyvää, joka ilmenee tiedon panttaamisena, pyrkimyksinä vaikuttaa kuntajohtajien tekemiin ehdotuksiin ja päätöksiin tai suoranaisena kuntajohtajan mielipiteiden ohittamisena. Epäasiallista käytöstä on myös kohtuuton työn tekemisen valvonta. Kuntajohtajat eivät voi keskittyä oman työnsä tekemiseen, koska

ulkopuoliset henkilöt pyrkivät puuttumaan erilaisin tavoin tehtävän hoitoon. Myös työuralla etenemisen estäminen on epäasiallista käytöstä.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaista häirintää tai muuta epäasiallista käytöstä kuntajohtajat kohtaavat omassa työssään. Tarkoitus oli kerätä kuntajohtajien kokemuksia ja näkemyksiä, sekä tarkastella miten kuntajohtajat häirintään suhtautuvat. Kiinnostuksen kohteena oli myös se, millaisia vaikutuksia häirinnällä kuntajohtajiin on. Tutkimus kytkeytyy paitsi kunnalliseen johtamistutkimukseen, myös työhyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena oli syventää tietoutta tutkielman aihepiiristä sekä tuoda esiin millaisia vaikutuksia häirinnällä on. Perinteisesti työhyvinvointia ja työssä koettua häirintää on tutkittu alaisten näkökulmasta ja johtajien kohtaama epäoikeudenmukainen käytös työelämässä on jätetty tutkimusten ulkopuolelle. Tämä tutkimus tuo myös esiin tarpeen lisätutkimukselle johtajien ja esimiesten kohtaamasta häirinnästä.

Tämän tutkimuksen keskeinen löydös on, että kuntajohtajien työssä häirintää ilmenee yleisemmin ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa. Häirintä ilmenee haukkumisena, arvosteluna ja työnteon vaikeuttamisena. Häirintä on toistuvaa ja sitä kohdataan useimmiten yhden tai korkeintaan muutaman ihmisen ryhmältä. Häiritsijä voi olla kuntalainen, oman työyhteisön jäsen tai valtuutettu. Häirintä on yhteydessä kunnallisen toiminaan erityispiirteisiin, eli häirintää kohdataan useimmiten poliittisen päätöksenteon tilanteissa. Toisaalta, myös kuntajohtajien julkisuus ja jatkuva esilläolo julkisuudessa voi altistaa häirinnälle. Kuntajohtajia esimerkiksi syyllistetään päätöksistä, jotka eivät tosiasiallisesti kuulu edes heidän toimivaltaansa. Kuntalaisten tyytymättömyys kunnan tulevaisuudesta tai jo tehdyistä päätöksistä kohdistetaan kuntajohtajaan. Paha mieli ja tyytymättömyys on helppo kohdistaa ja purkaa kunnan johtavaan viranhaltijaan.

Tämän tutkimuksen aineisto oli erittäin runsas. Kuntajohtajat kertoivat kokemuksiaan avoimesti ja rehellisesti. Monia tarinoita oli kuitenkin jätettävä tämän tutkimuksen tulosten esittämisen ulkopuolelle, koska tarinat olivat hyvin yksityiskohtaisia, jonka vuoksi niistä olisi voinut tunnistaa yksittäisen kuntajohtajan. Sen vuoksi monia kokemuksia on jouduttu tulosten esittämisessä yleistajuistamaan. Aineistosta oli kuitenkin löydettävissä selkeitä, monien haastateltavien puheessa toistuvia piirteitä.

Kuntajohtajien suhtautuminen häirintään on kahdenlaista. Toisaalta monet haastateltavista kokevat häirinnän olevan osa kunnanjohtajan työtä, joten siihen vaikuttaminen on hankalaa, lähes mahdotonta. Monien haastateltavien puheessa kuitenkin korostui toive puuttua häirintään ja löytää keinoja siihen vaikuttamiseen.

Tämän tutkimuksen tulokset kytkeytyvät läheisesti kuntajohtamiseen omana johtamisen lajinaan. Parkkinen, Haveri ja Airaksinen (2007) ovat todenneet, että kuntajohtajat työskentelevät vaativassa asiantuntijatyössä, joka vaatii laaja-alaista kunnallishallinnon ja substanssiasioiden hallitsemista. Majoinen (2001) kuvailee kuntajohtamisen haasteelliseksi, koska johtajuus koostuu poliittisten ja ammatillisten johtajuuden yhdistelmästä. Haveri, Majoinen ja Jäntti (2009) korostavat, miten kuntajohtamisessa on läsnä lukuisten eri ihmisten keskenään erilaiset intressit, joka vaatii tasapainoilua. Tässä tutkimuksessa tuli hyvin ilmi, miten kompleksisessa maailmassa kuntasektorin johtaminen tapahtuu. Yhteistyökumppaneita on paljon ja erilaisten sidosryhmien kanssa työskennellään päivittäin. Jatkuva esillä oleminen ja pyrkimys vastata kaikkien sidosryhmien vaatimukseen näkyy kuntajohtajien työssä. Se myös altistaa heidät helpommin erilaiselle epäasialliselle käytökselle ja häirinnälle.

## 7.1 Tutkimustulokset suhteessa aiempaan tutkimukseen

Airaksisen ja Pekola-Sjöblomin (2018) mukaan kuntajohtajien kohtaama häirintä on useimmiten asiattonta palautetta mediassa. Sanalliset uhkaukset kasvokkain, tai jonkin välineen, kuten puhelimen ja sähköpostin, kautta oli seuraavaksi yleisin häirinnän muoto. Jonkin verran oli myös ilkivaltaa ja seksuaalista häirintää. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat osittain Airaksisen ja Pekola-Sjöblomin tutkimuksen tuloksia. Selkeästi usein häirintä ilmenee kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Tämän tutkimuksen haastateltavat kokevat häirintää selkeästi eniten kasvokkain. Häirintää voi tapahtua myös epäsuorasti kasvokkaisviestinnässä, esimerkiksi ilmein tai elein. Toisaalta, asiattoman palaute mediassa tai keskustelupalstoilla nousi esiin myös tämän tutkimuksen aineistosta yleisenä häirinnän muotona. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tullut esiin ilkivaltaan liittyviä häirinnän kokemuksia. Muutama haastateltava kuitenkin kertoi seksuaalisen häirinnän kokemuksista, jotka liittyivät esimerkiksi ulkonäön arvosteluun tai seksuaalisiin ehdotteluihin ja vihjailuihin.

Kess & Ahlroth (2012) ovat määritelleet johtajien kohtaaman häirinnän liittyvän yleensä valtataisteluihin tai sukupuolirooleihin. Soinin (2009) mukaan häirinnän taustalla voi olla kiistat tai ristiriidat, jotka ovat jääneet selvittämättä. Usein häirinnälle ei kuitenkaan löydy selkeää syytä tai motiivia. Kuntajohtajien kokemuksissa korostui häirinnän liittyvän kunnassa oleviin rooliepäselvyyksiin, vallasta kilpailuun ja oman edun tavoitteluun. Häirintää ilmenee useimmiten päätöksentekotilanteissa, joissa asioista ollaan eri mieltä, ja päätösten toivotaan olevan jokaiselle päätöksentekijälle mahdollisimman mieluisia.

Soinin (2009) mukaan häirinnän ja epäasiallisen käytöksen yleisyyttä työssä lisää organisaatiokulttuuri, jossa suvaitaan loukkaavaa, alistavaa tai aggressiivista puhetta. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi kuntaorganisaation syvälle juurtunut organisaatiokulttuurin vahva vaikutus häirintään. Monesti ajatellaan, että kuntajohtajien pitää ottaa vastaan kaikenlainen työhön arvostelu ja kommentointi. Asioita sanotaan kärkkäästi paitsi kasvotusten esimerkiksi kokoustilanteissa, loukkaavaa ja alistavaa käyttäytymistä kohdataan myös mediassa tai keskustelupalstoilla. Alistavaa ja aggressiivista käyttäytymistä kohdataan melko usein. Tarpeellista olisi siis pohtia, miten kunnallisia hallinnon ja päätöksenteon tapoja voitaisiin kehittää, jotta kuntien organisaatiokulttuuri muuttuisi myönteisemmäksi. Ongelma on, jos häirintä johtaa tilanteisiin, joissa kuntajohtajilla ei ole muuta vaihtoehtoa kuin hakeutua uuteen työpaikkaan, jopa vaihtamaan alaa kokonaan.

Merkittävää on myös tutkimuksessa ilmi tullut pelko puhua häirinnän kokemuksista. Pelko oman uran jatkumisesta tai leimaantumisesta vaikeaksi ihmiseksi estää kuntajohtajia puhumaan häirinnän kokemuksista. On löydettävä keinoja, joiden kautta kuntajohtajat pääsisivät purkamaan kokemuksiaan esimerkiksi anonymisti. Harmillinen on tilanne, jossa omista tunteista ja kokemuksista ei voi keskustella avoimesti. Tilanteen hiljainen hyväksyminen ja sopeutuminen ei voi olla ainoa neuvo ja ohje suhtautua häirintään. On oltava mahdollisuus puhua, mutta ennen kaikkea myös vaikuttaa ja ehkäistä häirintää. Jokaisella työntekijällä on oikeus saada työskennellä rauhallisessa, toimivassa työympäristössä. Työntekijän johtava asema tai rooli organisaatiossa ei ole oikeutus kohdistaa häneen häirintää. Kuten Kess & Kähönen ovat todenneet (2009), häirinnän ehkäiseminen ja välttäminen perustuu ihmisten huomioonottamiseen ja yksilön koskemattomuuden ja ihmisarvon kunnioittamiseen.

## 7.2 Kuntajohtajien kohtaama häirintä heijastuu työhyvinvointiin

Kuntajohtajien työssä on paljon työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä. Työ on henkisesti raskasta, aikataulut ovat tiukkoja, työ vaatii vaikeiden päätösten tekoa. Kunnanjohtajat työskentelevät lukuisten eri sidosryhmien ja erilaisten intressien välimaastossa. Hallittavia asioita on paljon, aina talouden osaamisesta kuntien viestinnän tehtäviin. Kuten Parkkinen, Haveri & Airaksinen (2017) ovat todenneet, kuntajohtajat ovat moniosaajia.

Häirinnän kokemus on aina yksilöllinen ja jokainen suhtautuu häirintään omista lähtökohdistaan omalla yksilöllisellä tavallaan. Työssä kohdattu häirintä altistaa työntekijän psykososiaaliselle kuormitukselle (Soini 2009). Kuten Bakker & Deremouti ovat todenneet (2017), pitkäaikainen ponnistelu ja liian korkeat vaatimukset työssä voivat altistaa työntekijän uupumukselle, ahdistukselle

ja masennukselle. Moni haastateltava totesikin, että he ovat häirinnän vuoksi kokeneet ahdistuksen oireita. Häirintä ilmenee myös työinnon katoamisena ja haluttomuutena mennä töihin.

Työn psykososiaalisella kuormituksella tarkoitetaan työn sisältöön ja järjestelyihin liittyvää kuormitusta. Kuormitusta syntyy, kun työntekijä käyttää työssään omia sosiaalisia, psyykkisiä ja fyysisiä ominaisuuksia. (Soini 2009.) Sosiaali- ja terveysministeriö (2018) on määritellyt häirinnän yhdeksi työn sosiaalisiin tekijöihin liittyväksi kuormitustekijäksi. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että häirintä aiheuttaa kuntajohtajille ylimääräistä kuormitusta. Jos työn kuormitus nousee suuremmaksi, kuin työn voimavarat ja työssä koetut hyvät asiat, kuntajohtajien työhyvinvointi voi olla vaarassa.

Kuntajohtajien kohtaama häirintä aiheuttaa kuntajohtajissa fyysisiä ja psyykkisiä vaikutuksia. Oireita ovat esimerkiksi fyysinen paha olo, ahdistuksen tunne ja haluttomuus mennä töihin. Työn tekemisen ilo ja työhön liittyvä tarmokkuus katoaa. Monet haastateltavat kertoivat menettäneensä itselleen tyypillisen halun kehittää ja uudistaa paitsi omaa ammattitaitoa, myös johtamaansa kuntaa.

Erityisen huolestuttavaa on häirinnän heijastuminen myös vapaa-aikaan. Työssä koetusta häirinnästä on vaikea irrottautua vapaa-ajalla ja työssä koetut negatiiviset tilanteet ovat mielessä myös työn ulkopuolisissa tilanteissa. Häirintää vapaa-ajalla ilmenee esimerkiksi puhelinsoitoilla ja sosiaalisen median kanavien keskusteluissa. Kuntajohtajien irrottautuminen työstä on vaikeaa, mikä myös vaikuttaa oman työhyvinvoinnin kokemukseen negatiivisesti.

Psykologinen pääoma muodostuu neljästä osa-alueesta; itseluottamuksesta, optimismista, toiveikkudesta ja sitkeydestä (Luthans, Youssef & Avolio 2007, 3). Psykologinen pääoma liittyy yksilön mahdollisuuksiin olla oman elämänsä ja työn ohjaksissa. Psykologinen pääoma on yhteydessä parempaan työhyvinvointiin, vahvempaan omaan organisaatioon sitoutumiseen, parempaan työssä suoriutumiseen ja vähäisempiin työpoissaoloihin. Vahva psykologinen pääoma vähentää työn lopettamisaikeita sekä lujittaa sitoutumista organisaatioon. (Manka & Manka 2016, 158.) Kuntajohtajista on tunnistettavissa psykologiseen pääoman osa-alueista erityisesti sitkeyttä ja optimismia. Vaikka työssä koetaan haastavia tilanteita ja epämiellyttäviä kohtaamisia, kuntajohtajat jaksavat uskoa itseensä ja omaan tekemiseen. Työssä koettu häirintä kuormittaa monin tavoin henkistä hyvinvointia, mutta kuntajohtajat jaksavat silti yrittää uudelleen. He ponnistelevat ja asettavat määrätietoisesti itselleen uusia tavoitteita.

### 7.3 Jatkotutkimustarpeet

Tämä tutkimus osoittaa, että kuntajohtajien kohtaama häirintä aiheuttaa kuntajohtajille erilaisia kuormitusoireita ja työhyvinvoinnin heikkenemistä. Kuntajohtajien mahdollisuudet puuttua häirintään ovat yleensä pienet. Monesti tilanteeseen tyydytään, koska häirinnästä eroon pääseminen tuntuu mahdottomalta. Moni haastateltava myös kuvailee häirinnän vain olevan osa kuntajohtajien työnkuvaa.

Tulevaisuuden tutkimustarpeita on laajasti kuntajohtajien työhyvinvoinnin piirissä. Vaikka kuntajohtajille kahden vuoden välein tehtävässä Työhyvinvointi -kyselyssä käsitellään työhyvinvoinnin tilaa, tarvetta olisi myös syvemmälle ymmärrykselle kuntajohtajien työn kuormittavuudesta ja hyvinvoinnin tilasta.

Yleisesti myös johtajien ja esimiesten kokeman häirinnän tutkimukselle on tarvetta. Useimmiten epäasiallista käytöstä ja tutkimusta tarkastellaan alaisten näkökulmasta. Tämä tutkimus kuitenkin osoitti, että häirintää voi kohdata myös johtaja tai esimies. Työhyvinvointitutkimuksessa ei voida keskittyä vain perinteiseen työkavereiden väliseen epäasialliseen käytökseen tai esimiesten alaisiin kohdistamaan kiusantekoon. Johtajien häirintä on tutkimuksellisesti verrattain uusi aihealue, eikä sitä ole juurikaan tutkittu.

Laajempi tutkimus kuntajohtajien hyvinvoinnista olisi tarpeellista myös siksi, että häirintään ja kuormitukseen työssä voitaisiin puuttua. Jos tutkimustietoa aiheesta ei ole tarpeeksi, epäkohtiin on vaikeampi puuttua. Haastateltavien puheessa korostui tarve löytää keinoja ja vaikuttaa työssä koettuun häirintään. Tällä hetkellä työkaluja häirintään puuttumiseen ei kuntajohtajilla ole. Sen vuoksi moni kuntajohtaja tyytyy kestävänsä työssä kokemaansa epäasiallista käytöstä.

Mielenkiintoista olisi myös tarkastella niitä kuntajohtajia, jotka ovat vaihtaneet työpaikkaa häirinnän vuoksi. Tutkimushaastattelussa tuli ilmi, että moni haastateltavista tietää tai tuntee henkilökohtaisesti kuntajohtajan, joka on joutunut vaihtamaan työpaikkaa häirinnän vuoksi. Kiinnostavaa olisi kerätä kokemuksia ja näkemyksiä ja selvittää millaisia vaikutuksia häirinnällä pahimmillaan voi olla.

Tässä tutkimuksessa haastateltavia ei ole jaoteltu sukupuolen, johtamiskokemuksen tai työvuosien mukaan, koska tavoitteena oli kerätä kokemuksia ja näkemyksiä häirinnästä. Haastateltavia yhdistää ainoastaan työskentely kuntajohtajan tehtävässä. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia, miten miesten ja naisten, tai kunnanjohtajan tehtävässä pidempään toimivien kokemukset eroavat tehtävässä vähemmän aikaa olleiden kokemuksista.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin yhteensä seitsemää kuntajohtajaa. Tutkielman otos on verrattain pieni, minkä vuoksi aineistosta ei voida tehdä suurempia yleistyksiä. Tämä tutkimus kuitenkin antaa viitteitä siitä, millaista häirintää kuntajohtajat kokevat. Tässä tutkimuksessa kuntajohtajat saivat kertoa kokemuksiaan ääneen, joka on arvokasta tietoa niin kuntajohtajille kuin heidän kanssaan toimiville henkilöille. Toivottavasti tämän tutkimuksen tulokset auttavat kuntajohtajia itseään tunnistamaan työssä kohtaamaa häirintää ja käsittelemään omia kokemuksiaan. Toivottavasti tutkimus myös herättää pohtimaan johtajien ja esimiesten hyvinvointia ja jaksamista työssä laajemminkin. Tulevaisuudessa olisi tärkeää miettiä miten kuntajohtajien hyvinvointia voitaisiin vahvemmin tukea. Huolestuttavaa on, jos kuntajohtajat joutuvat vaihtamaan uraa häirinnän vuoksi. On löydettävä keinoja puuttua häirintään heti kun sitä työssä havaitaan. Kuntajohtajien hyvinvointiin ja jaksamiseen on äärettömän tärkeä panostaa. Kuten eräs haastateltava totesi ”*uran takia ei kenenkään kannata menettää omaa terveyttään*”.



## Lähteet

- Ahlroth, M. (2015). *Häirintä ja syrjintä työpaikalla: Ennaltaehkäisy, tunnistaminen ja selvittäminen*. Helsinki: Edita, Bookwell.
- Airaksinen J. (2017). Kuntien tulevaisuus ja erilaisuus. Teoksessa Nyholm, I., Haveri A., Majoinen K. & Pekola-Sjöblom, M. (toim.) *Tulevaisuuden kunta*. Acta nro 264. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto ja valtiovarainministeriö.
- Airaksinen J. & Pekola-Sjöblom M. (2018). *Häirintä ja uhkailu kuntajohtajien työssä*. Uutta kunnista -julkaisu nro 13/2018. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Aula, M., Laajala, P. & Pihlaja, R. Yhteistyö ja kumppanuudet tulevaisuuden kuntayhteisön rakentajina. Teoksessa Nyholm, I., Haveri A., Majoinen K. & Pekola-Sjöblom, M. (toim.). *Tulevaisuuden kunta*. Acta nro 264. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto ja Valtiovarainministeriö.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: state of the art*. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). *Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward*. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). *The job demands-resources model of burnout*. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Haveri, A., Airaksinen J. & Paananen H. (2013.) *Kuntajohtajat muutoksen tulkkina – tarinoita kuntajohtamisesta*. Acta nro 250. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Haveri, A., Airaksinen J. & Paananen H. (2015). *Uuden sukupolven kuntajohtajat: Kuntajohtaminen, sen nykytila ja tulevaisuus nuorten kuntajohtajien näkökulmasta*. Acta nro 261. Helsinki: Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto.
- Haveri, A., & Majoinen, K. (1997). *Seudullisen yhteistyön johtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (2009). Haastava kuntajohtaminen: moniarvoisuus, monimutkaisuus ja hallinta. Teoksessa *Haastava kuntajohtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (1988). *Teemahaastattelu* (4. p.). Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Ikola-Norrbacka, R. (2017.) Muuttuva julkinen hallinto ja ammatillinen johtajuus. Teoksessa Nyholm, I., Haveri A., Majoinen K. & Pekola-Sjöblom, M. (toim.). *Tulevaisuuden kunta*. Acta nro 264. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto ja Valtiovarainministeriö.
- Feldt, T., Mäkikangas A. & Kokko K. (2005). Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, P. & Salmi, P. (2014). *Tunteet ja työ: Uupumuksesta iloon*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Jäntti, A. & Majoinen, K. (2008). *Kuntajohtaminen 2015 - suunta, sisältö ja välineet*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kess, K., & Ahlroth, M. (2012). *Epäasiallinen kohtelu: häirintä ja syrjintä työyhteisössä*. Helsinki: Edita.
- Kess, K., & Kähönen, M. (2009). *Häirintä työpaikalla: työpaikkakiusaamisen selvittäminen ja siihen puuttuminen*. Helsinki: Edita.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. (2005). Hyvinvointi työssä. Teoksessa Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (toim.). *Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (2005). Alkusanat. Teoksessa Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (toim.). *Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kurkinen-Supperi, A. (2006). Allekirjoitettu johtajuus. Kuntajohtajien näkemyksiä kuntajohtamisen ja johtajasopimuskäytännön nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Acta nro 183. Helsinki: Tampereen yliopisto & Suomen Kuntaliitto.
- Kirvelä, T. (2009). Monimutkaisuus kuntien johtamisessa. Teoksessa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) *Haastava kuntajohtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kuntajohtajien työhyvinvointikysely 2018. Kuntaliiton ja Kevan kysely kuntajohtajien työhyvinvoinnista. Saatavissa: <https://www.keva.fi/globalassets/uutishuone/uutisten-tiedostoliitteet/2018/kuntajohtajien-tyohyvinvointikysely-2018.pdf>. Luettu 10.12.2019
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys* (2. uud. p.). Tampere: Vastapaino.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 8.8.1986/609.
- Leinonen J. (2012.) *"Monelta suunnalta on suitsia suussa, mutta niiden kanssa on eletävä"*. Johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin. Acta nro 232. Helsinki: Lapin yliopisto ja Suomen Kuntaliitto.

- Leppänen, M., & Rauhala, I. (2012). *Johda ihmistä: psykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.
- Leväsvirta, L. (1999). *Kuntien hallinto muuttuvassa toimintaympäristössä - kunnallisten luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden roolit sekä niiden yhteensopivuus toimintaympäristön kanssa*. Acta nro 144. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., Norman, S., & Combs, G. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393.
- Luthans, F., Youssef C. & Avolio, B. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Majoinen, K., Asikainen, J., Hakamäki, S., Timonen, M., Valanta, & Miettinen, R. (2001). *Kunta – kahden johtajuuden areena*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Manka, M. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.
- Mauno S., Huhtala M. & Kinnunen U. (2017). *Työn laadulliset kuormitustekijät*. Teoksessa Tykkää työstä – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkikangas, A., Mauno, S., Feldt, T. & Feldt, T. (2017). *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkikangas A. & Hakanen J. (2017.) Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S., Feldt, T. & Feldt, T (toim.) *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*.
- Nyholm, I., Haveri A., Majoinen K. & Pekola-Sjöblom, M. (2017). *Tulevaisuuden kunta*. Acta nro 264. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto ja Valtiovarainministeriö.
- Parjanne, R. (2009) Esipuhe. Teoksessa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) *Haastava kuntajohtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Parkkinen, J., Haveri A. & Airaksinen J. (2017.) *Yhdistävä johtajuus: Tutkimus kuntajohtajien osaamistarpeiden muutoksesta*. Acta nro 268. Helsinki: Suomen Kuntaliitto ja Tampereen yliopisto.
- Pyykönen, M. (2017). *Häirintä ja syrjintä työpaikalla: Ennaltaehkäisy, tunnistaminen ja selvittäminen*. Keuruu: Edita.
- Rainey H. G. & Young H.C. (2005). Public and Private Management Compared. Teoksessa Ferlie, E., Lynn, L., & Pollitt, C. (toim.) *The Oxford handbook of public management*. Oxford: Oxford University Press.
- Rauhala, I., Leppänen, M., & Heikkilä, A. (2013). *Pääasia: organisaation psykologinen pääoma*. Helsinki: Talentum.

Rannisto, P-H. (2005): *Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus seinänaapurikuntien strategiaprosessin ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina*. Acta Universitatis Tamperensis. Tampere: Tampereen yliopisto.

Saarela K. L. (2009). Fyysisen väkivallan uhka. Teoksessa Kämäräinen M. (toim.) *Työsuojelun perusteet* (5. korj. p.). Helsinki: Työterveyslaitos.

Sandberg S. (2016). *Kuntapäätäjien kokemukset häirinnästä ja uhkailusta vuonna 2015*. ARTTU2 tutkimusohjelman julkaisusarja nro 8/2016. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293–315.

Soini S. (2009). Henkinen hyvinvointi. Teoksessa Kämäräinen M. (toim.) *Työsuojelun perusteet* (5. korj. p.). Helsinki: Työterveyslaitos.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2015). *Tasa-arvolaki*. Esite. Saatavissa: <https://www.tasa-arvo.fi/documents/10181/34936/Tasa-arvolaki2015.pdf/bb20b6e9-7806-4a43-8308-82e4ec15ab68>. Luettu 3.2.2020.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2016). *Työsuojeluvalvonnan ohjeita 6/2016. Ohje häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun valvonnasta*. Saatavissa: [https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/198601/Hairinnan\\_ ja\\_ epaasiallisen\\_ kohtelun\\_ valvonta\\_ ohje\\_ 062016/538bd6fa-ae10-4d16-8ecd-71a016b55b44](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/198601/Hairinnan_ ja_ epaasiallisen_ kohtelun_ valvonta_ ohje_ 062016/538bd6fa-ae10-4d16-8ecd-71a016b55b44). Luettu 22.1.2020.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2018). *Työsuojeluvalvonnan ohjeita 1/2018. Psykososiaalisen työkuormituksen valvonta*. Saatavissa: [https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/198601/Psykososiaalisen\\_ tyokuormituksen\\_ valvonta\\_ ohje/](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/198601/Psykososiaalisen_ tyokuormituksen_ valvonta_ ohje/). Luettu 18.2.2020

Virtanen, P., & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen* (2., uudistettu laitos). Helsinki: Tietosanoma.

Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. (2005.) Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, J., Tiittula, L., Aaltonen, T., Alastalo, M., Rastas, A., Tienari, J., Vaara, E., Meriläinen, S., Lumme-Sandt, K., Alasuutari, M., Hyvärinen, M.K., Löyttyniemi, V., Valtonen, A. & Nuolijärvi, P. (toim.) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki: Tammi.

Turnbull, L. (2010). What Do We Expect of Public Leaders? Teoksessa Brookes, S. & Grint, K. *The New Public Leadership Challenge*. <https://doi.org/10.1057/9780230277953>.

Työsuojeluhallinnon verkkosivut. Psykososiaalinen kuormitus. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinenkuormitus/kuormitustekijat>. Luettu 14.2.2020.

Työterveyslaitoksen verkkosivut. Kiusaamisen seuraukset. Saatavissa:  
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen/seuraukset/>. Luettu 26.4.2020

Työterveyslaitoksen verkkosivut. Työhyvinvointi. Saatavissa:  
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu 23.4.2020.

Työterveyslaitos. Kiusaamisen ilmeneminen. Saatavissa:  
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen/ilmenemismuotoja/>. Luettu 11.2.2020.

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738.

Yhdenvertaisuuslaki. 30.12.2014/1325.

## Liitteet

### Liite 1. Yhteydenottokirje haastateltaville

Hei,

Olen Paula Junnola ja opiskelen Tampereen yliopistossa kunta- ja aluejohtamista. Kirjoitan pro gradu -tutkielmaa, jonka aiheena on kunnanjohtajien työssä kokema häirintä. Tutkimuksen mukaan 41 % kuntien johtajista on kokenut työssään jonkinlaista häirintää tai uhkailua (Pekola-Sjöblom & Airaksinen, 2018). Tämän tutkielman tarkoituksena onkin nostaa esiin kunnanjohtajien henkilökohtaisia kokemuksia häirinnästä. Kiinnostuksen kohteena on erityisesti se, millaista häirintää työssä kohdataan, miten se ilmenee ja miten kunnanjohtajat häirintään suhtautuvat.

Jos olet kohdannut työssäsi häirintää, toivoisin, että voisin haastatella Sinua pro gradu -tutkielmaani varten. Aineiston keruu toteutetaan maaliskuussa 2020 yksilöhaastatteluina. Haastattelu voidaan toteuttaa joko paikan päällä tai puhelimitse. Haastatteluun olisi hyvä varata aikaa noin 60 minuuttia. Haastattelutilanteessa paikalla ovat vain haastateltava ja haastattelija. Haastattelut nauhoitetaan aineiston myöhempää analyysia varten. Kun haastattelut on muutettu tekstimuotoon, haastattelun nauhoitukset poistetaan. Tutkimus on täysin anonyymi, eikä yksittäistä vastaajaa ole mahdollista yksilöidä tutkielmasta.

Jos Sinä olet kokenut työssäsi häirintää ja olet valmis kertomaan kokemuksiasi tutkimusta varten, pyydän ottamaan yhteyttä minuun joko sähköpostilla tai puhelimitse. Pro gradu -tutkielman ohjaajana toimii professori Markku Sotarauta.

## Liite 2. Teemahaastattelun runko

### **Häirinnän kokemukset**

Mitä häirintä mielestäsi tarkoittaa?

Minkälaista häirintää sinä olet kohdannut työssäsi kunnanjohtajana?

Millaisissa tilanteissa häirintää ilmenee?

Minkä tyyppistä häirintää olet kokenut?

Kuinka usein olet kohdannut häirintää?

Kohtaatko häirintää myös työn ulkopuolisissa tilanteissa? Miten häirintä vapaa-ajalla ilmenee?

Koetko, että pystyt itse vaikuttamaan häirintään? Millä tavoin?

### **Kenen toimesta häirintää koetaan**

Kun pohdit kokemiasi häirintätilanteita, kenen toimesta olet kohdannut häirintää?

Oletko kohdannut häirintää kollegoiden tai muiden työyhteisön jäsenten toimesta? Miten häirintä ilmenee? Voit kertoa kokemuksiasi asiaan liittyen.

Oletko kohdannut häirintää luottamushenkilöiden toimesta? Miten häirintä ilmenee? Voit kertoa kokemuksiasi asiaan liittyen.

Oletko kohdannut häirintää työyhteisön ulkopuolisten henkilöiden toimesta, esimerkiksi kuntalaisen toimesta? Miten häirintä ilmenee? Voit kertoa kokemuksiasi asiaan liittyen.

### **Suhtautuminen häirintään ja häirinnän vaikutukset**

Miten sinä itse suhtaudut omiin häirinnän kokemuksiisi?

Millaisia tunteita häirinnän kokemukset sinussa aiheuttavat?

Oletko kertonut häirinnästä kenellekään? Jos olet, kenelle? Miten häirinnän kokemuksiisi on suhtauduttu?

Oletko koskaan miettinyt työpaikan tai alan vaihtamista häirinnän vuoksi? Miksi?

Miten koet häirinnän vaikuttavan sinuun?

Miten koet häirinnän vaikuttavan työsi tekemiseen?

Mitkä tekijät tukevat omaa jaksamistasi työssä?

Onko sinulla vielä jotain, mitä haluaisit aiheeseen liittyen sanoa.