

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamistieteiden laitos

## **ESIMIESTYÖ HENKISEN VÄKIVALLAN TILANTEISSA**

Hallintotiede  
Pro gradu -tutkielma  
Helmikuu 2006  
Ohjaaja: Juha Vartola

Mira Järvenpää

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, hallintotiede
Tekijä:	Järvenpää Mira
Tutkielman nimi:	Esimiestyö henkisen väkivallan tilanteissa
Pro gradu –tutkielma:	133 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Helmikuu 2006
Avainsanat:	Esimiestyö, konflikti, konfliktiprosessi, henkinen väkivalta, työpaikkakiusaaminen.

---

Tutkielman tavoitteena on selvittää millaisin keinoin esimiehet ovat pyrkineet ratkaisemaan työyhteisönsä henkisen väkivallan tilanteita, sekä sitä millaiseksi ratkaisuprosessit ovat muodostuneet. Lisäksi halutaan selvittää, millaiseksi esimiehet kokevat asemansa ja valmiutensa työpaikkakiusaamiseen puuttuessaan. Kirjallisuuden avulla selvitetään työyhteisön jäsenten välisten konfliktien ja henkisen väkivallan prosessiluonnetta sekä sitä miten henkinen väkivalta syntyy työyhteisön jäsenten välisen eskaloituneen ja ratkaisemattoman konfliktin tuloksena.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi erään suomalaisen kaupungin sosiaali- ja terveystoimi. Tutkielmassa henkisen väkivallan ratkaisuprosessia tarkasteltiin esimiestyön näkökulmasta. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Aineisto muodostui yhdeksän sosiaali- ja terveystoimen esimiehen haastatteluista, joilla kaikilla oli kokemusta henkisen väkivallan tilanteiden ratkaisusta. Aineiston analyysimenetelmänä oli teorialähtöinen sisällönanalyysi.

Henkisen väkivallan tilanteiden voitiin nähdä kehittyvän osapuolten välisen ratkaisemattoman konfliktin tuloksena. Tutkimustuloksissa ilmeni, että esimiesten ensimmäisenä interventiokeinona henkisen väkivallan tilanteissa oli osapuolten väliset keskustelut. Vain kahdessa tutkimusaineiston tapauksessa osapuolten väliset keskustelut johtivat työpaikkakiusaamisen loppumiseen. Jos osapuolten väliset keskustelut osoittautuivat tuloksettomiksi, esimiesten tuli pyrkiä ratkaisuun muilla keinoin, kuten työn uudelleen organisoinnilla tai osapuolten erottamisella toisistaan. Tutkimusaineiston tapauksissa ratkaisuprosessia ei viety konfliktiprosessimallien mukaisesti loppuun asti. Esimiehen interventioilla kiusaaminen saatiin loppumaan, mutta kiusaamista aiheuttaneet ongelmat jäivät selvittämättä.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että henkisen väkivallan ratkaisuprosessi herätti esimiehissä pelkoa, epävarmuutta ja ahdistusta. Esimiehet kokivat tilanteen ratkaisun erittäin haasteellisena, jopa uransa vaikeimpana tehtävänä. Henkisen väkivallan selvittäminen nähtiin esimiehen vastuuksi ja velvollisuudeksi, johon oli ryhdyttävä halusi sitä tai ei. Esimiehet kokivat olleensa tilanteessa yksin ja vailla tukea. Henkisen väkivallan ratkaisuprosessissa tukea toivottiin erityisesti omalta esimieheltä, työterveyshuollolta sekä koulutukselta ja työnohjaukselta.

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT .....	4
2.1	Tutkimuksen päätehtävä.....	4
2.2	Tutkimuksen tavoite .....	5
2.3	Tarkastelun näkökulma .....	6
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	8
3.1	Esimiestyö .....	8
3.2	Työyhteisön jäsenten väliset konfliktit.....	11
3.2.1	Konfliktin määrittely .....	11
3.2.2	Konfliktiprosessi .....	16
3.3	Henkinen väkivalta.....	25
3.3.1	Henkisen väkivallan määrittely ja ilmeneminen .....	25
3.3.2	Henkisen väkivallan prosessi .....	33
3.3.3	Henkisen väkivallan yleisyys sekä syyt ja seuraukset.....	37
3.3.4	Henkinen väkivalta ja lainsäädäntö .....	41
3.4	Konfliktin hallinta- ja ratkaisukeinot ja henkinen väkivalta .....	44
3.4.1	Konfliktin hallinnan- ja ratkaisun käsitteet .....	44
3.4.2	Glaslin hallintakeinot .....	47
3.4.3	Fisherin ja Keashlyn interventiot .....	51
3.4.4	Johtamistyyli .....	56
4	TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KUVAUS .....	62
4.1	Kohdeorganisaatio.....	62
4.2	Tutkimusaineiston kerääminen haastattelemalla.....	64
4.3	Aineiston analyysimenetelmä.....	66
4.4	Aineiston kuvaus .....	68
5	ESIMISTYÖ HENKISEN VÄKIVALLAN TILANTEISSA.....	73
5.1	Esimiesten näkemyksiä henkisestä väkivallasta.....	73
5.2	Konfliktista henkiseen väkivaltaan .....	80
5.3	Kiusaamisen havaitseminen, vaikeus tunnistaa ja tunnustaa .....	85
5.4	Henkisen väkivallan ratkaisuprosessi.....	92
5.4.1	Esimiehen ja osapuolten väliset keskustelut .....	92
5.4.2	Esimiehen interventiot tuloksettomien keskustelujen jälkeen.....	100
5.5	Kun esimiehen omat keinot eivät riitä.....	105
5.5.1	Työterveyshuolto, työsuojeluvaltuutetut ja ammattiyhdistykset esimiestyön tukena .....	105
5.5.2	Toimintamalli kiusaamisen käsittelyyn.....	112
5.6	Esimiesten ajatuksia henkisen väkivallan ratkaisuprosessista .....	117
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	123
	LÄHTEET .....	128
	LIITE 1. ....	134

## **Kuviot**

Kuvio 1. Konfliktin eskaloitumisen malli .....	18
Kuvio 2. Konfliktin eskaloitumisen vaiheet.....	21
Kuvio 3. Vakavanasteisen mobbausprosessin eteneminen työyhteisössä.....	35
Kuvio 4. Konfliktin hallintakeinot .....	48
Kuvio 5. Kontingenssimalli kolmannen osapuolen interventiosta.....	52
Kuvio 6. Johtamisruudukko .....	57

# 1 JOHDANTO

Työpaikan toimivilla ihmissuhteilla on suuri merkitys työntekijöiden työkyvylle ja työssä jaksamiselle. Toimivat ihmissuhteet ja työyhteisön sosiaalinen tuki ovat työelämän keskeisiä voimavaroja. Positiivinen yhdessäolo lisää työssä viihtyvyyttä ja yhtenäisyydentunnetta. Jokaiselle on tärkeää tuntea kuuluvansa työyhteisöön ja kokea itsensä tasa-arvoiseksi ja arvostetuksi työyhteisön jäseneksi. Työyhteisön rakentava ja toisiaan tukeva ilmapiiri kannustaa työyhteisön jäseniä ilmaisemaan eriävätkin mielipiteensä ja ajatuksensa.

Konfliktit ovat väistämätön osa työyhteisön toimintaa ja kehitystä. Yleensä konfliktit menevät nopeasti ohi ilman, että niihin tarvitsee kenenkään puuttua, ilman näkyviä tai tuntevia seurauksia. Toisinaan käy kuitenkin niin, että konfliktit jäävät elämään työyhteisöön. Ajan myötä ne muuttavat muotoaan ja eskaloituvat yhä ikävämmiksi ja vaikeammin ratkaistaviksi konflikteiksi. Seuraukset saattavat olla tällöin moninaiset, kuten toisiaan vastaan taistelevien klikkien muodostuminen tai henkinen väkivalta. Pienistäkin asioista voi kehittyä isoja riitoja, jos niitä ei käsitellä.

Työyhteisön konfliktit ovat kaksiteräinen miekka, toisaalta konflikteista on mahdollista saada virtaa ja ideoita muutoksiin, organisaation oppimiseen ja kehittämiseen. Toisaalta nämä konfliktit saattavat hallitsemattomina muodostua työyhteisöä riepottelevaksi myrskyksi, joka saa virtansa ohi kulkevasta ajasta ja kohtelee säälimättömästi myrskyn silmään jääneitä työyhteisön jäseniä. Konfliktin hyödyntäminen ja hallinta on työnantajan ja esimiehen vastuulla, heidän pitäisi tuntea konfliktiprosessi, tarkkailla omassa organisaatiossa esiintyviä konflikteja ja reagoida niihin tilanteen mukaan.

Konfliktin eskaloituminen ei tarkoita sitä, että seurauksena on aina työpaikkakiusaamista. Konflikteja on mahdollista hallita ja estää niiden paisuminen henkiseksi väkivallaksi. Esimiesten työstä noin 20 % kuluu erilaisten konfliktien ratkaisuun ja henkistä väkivaltaa esiintyy noin 1-4 prosentissa organisaatiota (Zapf & Gross 2001, 517). Esimiehet käyttävät työajastaan melkoisen osan konfliktien

ratkaisuun ja hallintaan. Toisinaan nämä esimiehen hallintakeinot osoittautuvat kuitenkin riittämättömiksi ja konflikti pääsee kehittymään henkiseksi väkivallaksi.

Henkistä väkivaltaa saattaa ilmetä kaikilla työpaikoilla ja organisaation eri tasoilla; kaikki työyhteisön jäsenet, aina duunarista johtajaan asti ovat alttiina kiusaamiselle. Henkinen väkivalta ei kunnioita organisaatorajoja, statusta, sukupuolta, koulutusta eikä ikää. Kukaan ei ole immuuni henkiselle väkivallalle. Aamulehti uutisoi lokakuussa 2003 pro gradu-tutkielmasta, jossa todettiin joka toisen kunnanjohtajan kokeneen henkistä väkivaltaa virkasuhteessaan (Ellilä 2003).

Mikä sitten saa aikuiset käyttäytymään tällä tavalla, eikö kiusaaminen kuulu leikkikentille ja koulun käytäville? Valitettavasti ei, aikuisetkin pilkkaavat ja sortavat työpaikalla työtovereitaan, alaisiaan ja esimiehiään. Julkisuuteen tulleet henkisen väkivallan tapaukset muistuttavat pahimmillaan armeijaa ennen simputuskieltoa. Vuoden 2003 alusta lähtien on simputus kielletty myös työpaikoilla. Työturvallisuuslaki velvoittaa työantajaa puuttumaan ongelmiin.

Uudessa työturvallisuuslaissa nähtiin tarpeelliseksi laajentaa työsuojelun käsitettä sisältämään fyysisen työsuojelun lisäksi myös henkinen työsuojelu. Työturvallisuuslain (738/2002) 28§ toteaa seuraavasti: *”Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.”* Mitä sitten ovat nämä työnantajan käytettävissä olevat keinot, jolla epäkohta voidaan poistaa? Siihen ei laissa oteta kantaa.

Työpaikoilla esiintyvää kiusaamista on tutkittu noin kahdenkymmenen vuoden ajan. Tutkimustietoa on saatu kiusaamisen yleisyydestä, ilmenemistä, kiusaamistavoista, syistä ja seurauksista. Valitettavan vähälle huomiolle on jäänyt henkisen väkivallan ratkaisuprosessin ja interventiokeinojen etenemisen ja tehokkuuden tutkiminen. Minkälaisin keinoin esimiehet pyrkivät tilanteita selvittämään, mitkä interventiot osoittautuvat tehottomiksi / tehokkaiksi, minkälaiset ovat esimiesten valmiudet näiden tilanteiden selvittämiseen?

Tässä tutkielmassa selvitetään konfliktin etenemisen dynamiikkaa, eskaloitumista henkiseksi väkivallaksi sekä pyritään valaisemaan niitä interventioita, joilla esimies voi puuttua kiusaamiseen. Tutkimuksessa tullaan käsittelemään niitä toimintatapoja, joiden avulla esimies voi katkaista henkisen väkivallan kierteen ja toisaalta tullaan sivuamaan niitä toimintatapoja, joilla esimies saattaa tahattomastikin omalla toiminnallaan ylläpitää ja syventää henkisen väkivallan tilanteita. Lisäksi tutkimuksessa pohditaan esimiehen valmiuksia ja asemaa työpaikkakiusaamisen ratkaisuprosessissa sekä sitä, minkälaisia tuntemuksia tilanne esimiehissä herättää.

## **2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT**

### **2.1 Tutkimuksen päätehtävä**

Henkisen väkivallan tutkimus on melko uusi tutkimuksenala, akateeminen kiinnostus aiheeseen heräsi vasta 1980-luvun puolivälissä. Tutkimus keskittyi aluksi pohjoismaihin (esim. Einarsen 2003; Leymann 1988, 1986, 1996; Perkkä-Jortikka 1993; Vartiaväänänen 1993, 1994, 1996, 2003), mutta levisi myöhemmin myös muualle (esim. Randall 1997; Zapf & Gross 2001). Suomessa henkisen väkivallan tutkimus on tällä hetkellä keskittynyt vain muutamien tutkijoiden käsiin. Tutkimustiedon lisääminen, aiheen aiempaa monipuolisempi tarkastelu ja tiedon vieminen työyhteisöihin, ovat avaimia henkisen väkivallan ja sen aiheuttamien ongelmien ratkaisuun.

Suomalaisessa ja kansainvälisessä tutkimuksessa valitettavan vähälle huomiolle on jäänyt esimiehen rooli henkisen väkivallan ratkaisutilanteissa. Henkisen väkivallan tutkimus on keskittynyt selvittämään muun muassa henkisen väkivallan yleisyyttä, esiintymistä eri maissa ja ammattialoilla, ilmenemismuotoja ja seurauksia sekä uhrille että työyhteisölle. Henkisen väkivallan ratkaisutilanteita on tutkittu hyvin vähän ja lähinnä kiusatun näkökulmasta (esim. Zapf & Gross 2001). Tutkimus on tällä hetkellä keskittynyt selvittämään sitä, mitä henkisen väkivallan tilanteissa tapahtuu, eikä niinkään siihen miten tilanne olisi ratkaistavissa. Esimiehellä on myös jälkimmäisessä tilanteessa merkittävä rooli.

Tämän tutkimuksen tavoite on kaksitahoinen. Ensimmäinen tarkoitus on valottaa henkisen väkivallan syntyä ja kehitystä työyhteisön jäsenten välisen eskaloituneen konfliktien tuloksena sekä toiseksi selvittää esimiehen menettelytapoja ja roolia henkisen väkivallan tilanteiden ratkaisuprosessissa. Tarkoituksena on siis tutkia sitä, millaisia interventiokeinoja esimiehet käyttävät työpaikkakiusaamisen ratkaisuprosessissa, millaiseksi ratkaisuprosessi muodostuu sekä millaiseksi esimiehet kokevat asemansa



tilanteen ratkaisijana. Tämän lisäksi tutkimuksessa pohditaan myös sitä millainen on onnistunut henkisen väkivallan ratkaisuprosessi ja minkälaisista interventioista se koostuu. Tutkimuksen avulla halutaan siis selvittää minkälaisin toimin esimiehet pyrkivät selvittämään henkisen väkivallan tilanteita, minkälaisiin toimiin ollaan valmiita ryhtymään ja miten nämä toimet onnistuvat. Lisäksi huomiota kiinnitetään konfliktin ulkopuolisten rooliin ja ratkaisumahdollisuuksiin sekä esimiesten omaan kokemusmaailmaan ratkaisuprosessin kuluessa.

Tutkielman ensimmäinen tavoite perustuu käytännön syihin. Ongelma-avaruuden selvittäminen helpottaa asiayhteyksien näkemistä ja tilanteen hahmottamista. Konfliktin eskaloitumisen malli tarjoaa viitekehyksen henkisen väkivallan taustan ymmärtämiselle ja prosessin etenemisen selvittämiseksi. Vasta henkisen väkivallan syntyprosessin ja taustan kartoittamisen jälkeen voidaan siirtyä pohtimaan sitä, miten ongelma olisi ratkaistavissa.

Tutkimustavoite on asetettu edellä kuvatulla tavalla myös siksi, että esimiestyöllä on merkittävä rooli työyhteisön hyvinvoinnin, työtyytyväisyyden ja työmotivaation rakentamisessa. Henkisen väkivallan syntyminen ei kuitenkaan merkitse, että esimies olisi epäonnistunut tehtävässään. Esimiehen tehtävänä on tällöin aloittaa työpaikkakiusaamisen ratkaisuprosessi asianomaisten kanssa ja pyrkiä selvittämään mistä ongelmassa on kysymys. Ihmissuhdekonflikteihin puuttuminen ei kuitenkaan aina ole helppoa ja työyhteisön henkisen väkivallan tilanteet asettavat melkoisia haasteita esimiestyölle.

## **2.2 Tutkimuksen tavoite**

Tutkimuksen tavoite vastaa kysymykseen minkä tyyppistä tietämystä tutkimuksen pääongelmaan annettu vastaus edustaa (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2002, 23). Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimusstrategioiden valintaa. Tutkimus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Tutkimukseen

voi sisältyä useampia tarkoituksia, ja tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 127.)

Kun on kyse uudesta tai aiemmin tutkimattomasta ilmiöstä, on ongelman etsinnälliset eli alustavat kartoitukset tarpeen. Eksploratiivinen tutkimus antaa varsin harvoin varsinaisia ratkaisuja tutkimusongelmiin, mutta se saattaa antaa vihjeitä siitä, mistä vastauksia voisi etsiä. Joskus se saattaa osoittaa, ettei varsinaiseen tutkimukseen kannata edetä. (Uusitalo 1991, 62.)

Eksploratiivisuus tutkimuksen tavoitteena tarkoittaa sekä kuvausta että sen perusteella tehtäviä ehdotteisia selityksiä. Selitystä voidaan pitää ehdotteisena, jos se ei vastaa kausaalisen selitykseen vaatimuksia. Ehdotteinen selitys osoittaa siis suuntaa, josta varmistumiseksi tarvitaan lisätutkimuksia. Eksploratiivisuus asettuu yleensä kuvauksen ja selityksen väliin. Se on vaativampi tieteellisen työn laji kuin kuvaus, mutta ei niin vaativa kuin selitys. (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2002, 24.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ilmiön eksploratiivisuus; tavoitteena on tutkia vähän tunnettua ilmiötä uudesta näkökulmasta. Tutkimuksen avulla pyritään luomaan kuva siitä, miten henkinen väkivalta kehittyy työyhteisön jäsenten välisen ratkaisemattoman konfliktin tuloksena. Toiseksi tutkimuksella pyritään tuottamaan eksploratiivista tietoa esimiesten interventioista henkisen väkivallan ratkaisutilanteissa ja siitä, miten nämä interventiot suhteutuvat konfliktiprosessimallien kuvaamiin interventiokeinoihin.

### **2.3 Tarkastelun näkökulma**

Organisaation esimiesten ja johtajien keskeisenä tehtävänä on vastata toiminnan ja tehtävien suorittamisen sujuvuudesta. Oleellinen osa tämän tehtävän onnistumisessa on työrauhan ja työnteon tukevan ilmapiirin varmistaminen. Työyhteisön konfliktit vievät herkästi huomion pois työn perustehtävistä ja keskittyminen kohdistuu keskinäisten ongelmien ja klikkien epäviralliseen puintiin.

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään henkisen väkivallan syntyä ja kehitystä sekä niitä keinoja ja välineitä, joilla esimiehet voivat puuttua henkiseen väkivaltaan. Työyhteisöjen ongelmatilanteet muodostuvat helposti lähes ylitsepääsemättömäksi ja paheneviksi ongelmakeiteiksi, koska esimiesten käytössä olevat konfliktien hallintakeinot ovat riittämättömät tai esimiehet eivät ole puuttuneet konfliktiin ajoissa.

Tässä tutkimuksessa henkisen väkivallan ratkaisuprosessia tarkastellaan esimiestyön näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää millä tavalla esimiehet lähtevät henkisen väkivallan tilanteita selvittämään, millaisia ajatuksia tilanteiden selvittäminen heissä herättää ja minkälaiseksi esimiehet kokevat asemansa tilanteiden ratkaisijana. Tämän näkökulman valintaa voidaan perustella sillä, että esimiehen tulee toiminnallaan tukea alaisiaan tehtävissään ja tarjota työyhteisölle työympäristön ja -välineet, jotka tukevat työntekoa. Näkökulmaa voidaan perustella myös vuonna 2003 voimaan tulleella työturvallisuuslailla, joka velvoittaa työnantajaa puuttumaan työpaikalla tapahtuvaan häirintään ja epäasialliseen kohteluun.

## 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 3.1 Esimiestyö

Hersey ja Blanchardin (1990, 83) mukaan johtajuutta esiintyy missä tahansa tilanteessa, jossa joku yrittää vaikuttaa jonkun toisen yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen. Siten jokainen yrittää joskus toteuttaa johtajuutta. Aina kun yksilö pyrkii vaikuttamaan jonkun toisen käyttäytymiseen, kyseinen yksilö on potentiaalinen johtaja ja vaikuttamisyrityksen kohteena oleva yksilö potentiaalinen johdettava riippumatta siitä, onko kyseinen henkilö esimies, työtoveri tai alainen. Yhä useamman suomalaisen työntekijän työnkuvaan sisältyy esimiestehtäviä, vuonna 2003 35 % suomalaisista palkansaaajista katsoi työhönsä sisältyvän esimiestehtäviä (vuonna 1990 vastaava luku oli 30 % ja 1997 32 %). Työnjohtotehtävissä toimiminen on pitkällä aikavälillä lisääntynyt, huolimatta organisaatiohierarkioiden madaltamispuheista. Hierarkiatasojen vähentymisestä huolimatta ryhmämuotoisen työn organisointi teollisuudessa ja palveluissa vaatii edelleen työnjohtajan. (Lehto & Sutela 2004, 50.)

Johtajuuden käsitettä ei ole helppo määritellä, sitä käytetään monissa eri merkityksissä sekä tieteellisessä keskustelussa että arkikielessä. Kirjallisuudessa esiintyy kymmenittäin erilaisia määritelmiä ja johtajuuden käsitteestä ei ole saavutettu yksimielisyyttä, vaikka johtajuudesta on runsaasti empiiristä tutkimusta. Johtamistaidon asiantuntijat näyttävät kuitenkin olevan yhtä mieltä siitä, että johtajuus on yksilön tai ryhmän toimintaan kohdistunut tavoitesuuntautunut vaikuttamisprosessi tietyssä tilanteessa. (Hersey & Blanchard 1990, 83; Bryman 1986, 2.)

Juutin (1989, 154-155) mukaan johtamiseen kuuluu perinteisesti suunnittelu, organisointi, toimeenpano ja valvonta. Johtaminen on kuitenkin sosiaalinen vuorovaikutusprosessi, jonka avulla pyritään vaikuttamaan ryhmän toimintaan niin, että jokin päämäärä saavutettaisiin. Johtaminen edellyttää Juutin mukaan sekä ihmisluonnon

rationaalisten että tunteenomaisten elementtien huomioon ottamista. Esimiehen menestyminen tehtävässään riippuu siitä, miten he kykenevät johtamisessaan yhdistämään nämä keskeiset elementit onnistuneella tavalla. Bass (1981, 16) toteaa, että johtamisella tarkoitetaan ryhmän jäsenten välistä interaktiota ja johtajat toimivat muutosagentteina, jotka vaikuttavat enemmän ryhmän muihin jäseniin kuin he vaikuttavat häneen. Johtajuus nähdään toimintana, jonka tuloksena yksi ryhmän jäsen muokkaa muiden ryhmän jäsenten motivaatiota tai kompetenssia toiminnan suuntaamiseksi päämääriä kohti ja niiden saavuttamiseksi.

Mintzberg (1973, 59) jakaa johtajan roolit ja tehtävät kolmeen eri kategoriaan ja kymmeneen eri rooliin. Kolme ensimmäistä roolia liittyvät johtajan henkilösuhderooleihin, kolme seuraavaa tiedonvälittämisen rooleihin ja neljä viimeistä päätöksentekoon liittyviin rooleihin. Toinen tapa jakaa johtamistehtäviä on jaottelu leadership ja management -käsitteisiin. Suomeksi leadership on usein käännetty termeinä johtajuus tai ihmisten johtaminen ja management puolestaan johtaminen tai asioiden johtaminen. Ensimmäisellä tarkoitetaan Herseyn ja Blanchardin (1990, 5) mukaan vaikuttamista yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen, eli tällä tarkoitetaan muun muassa ihmisten johtamista, työyhteisön ja työtyytyväisyyden kehittämistä ja ylläpitoa. Jälkimmäisellä tarkoitetaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen keskittymistä, eli tällöin keskitytään asioiden, toimintojen ja materiaalisten resurssien johtamiseen.

Edgar Scheinin (1987, 182-183) mukaan esimiehen pätevyys muodostuu kolmesta elementistä: 1) analyyttinen pätevyys, jolla hän tarkoittaa niiden ongelmien tunnistamista ja muotoilua, joiden kanssa on työskenneltävä (vastaa ulkoista tehtävää), 2) ihmisten välisiin suhteisiin liittyvä pätevyys, jolla hän tarkoittaa pätevyyttä erilaisten suhteiden ja ryhmien rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi, 3) emotionaalinen pätevyys, jolla hän tarkoittaa esimiehen kykyä olla kritiikin ja vihankin kohteena. Tähän liittyy myös esimiehen kyky tiedostaa emotionaaliset ansat ja omat emotionaaliset taipumukset. Scheinin emotionaalisen pätevyyden -käsite on noussut viime vuosina esiin muotitermiksi nousseen tunneäly -keskustelun myötä. Tunneäly tarkoittaa henkilön kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita

tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. (Goleman 2001, 361.)

Vartian ja Perkka-Jortikan (1994, 14) mielestä esimiehen epäpätevyys ilmenee usein puolueellisuutena, työntekijän nöyryyttämisenä toisten kuulleen ja takanapäin puhumisena. Työntekijät monesti turhaan odottavat esimiehiltään parempaa kohtelua näiden saman johtamiskoulutuksen jälkeen. Tutkijat eivät maalaa suomalaisista työyhteisöistä kovin aurinkoista kuvaa todetessaan, että suomalaisissa työyhteisöissä on hyvin tavallista, että työntekijät ovat oppineet delegoimaan johtajuutta esimiehelleen siinä määrin, että jokaisen aikuisuus kyseenalaistuu. Työyhteisön ilmapiiri ja johtamistapa ovat keskeisiä elementtejä henkisen väkivallan syntyprosessissa. Henkistä väkivaltaa löytyy enemmän autoritäärisesti johdetuista kuin demokraattisesti johdetuista työyhteisöistä.

Perkka-Jortikan (1994, 44) mukaan johtajuus on yhteisöllinen ilmiö, jonka muuttamiseen ei esimiesten demokraattisuuskoulutus riitä. Työyhteisö on voinut omaksua käskyvaltaisuuden tai muutoin puutteellisen johtamisen toimintansa laadulliseksi rakenteeksi aikaan ja paikkaan sidotussa prosessissa. Johtajuus ja johtaminen merkitsevät koko työyhteisön aikuisuutta. Kaikkien tehtävä on ymmärtää tasapainon säilyttämisen merkitys ja keskinäisen luottamuksen välttämättömyys työyhteisöllisyyden kehittymiselle.

Esimiestyön perustehtävänä on luoda mahdollisimman hyvät työn tekemisen edellytykset työyhteisön jäsenille. Vastuu ihmisistä ja työn tuloksista ei kuitenkaan ole yksin esimiehen harteilla, vaan vastuu jakaantuu kaikille työyhteisön jäsenille. Käyttäytyminen työyhteisössä on aina valintojen tekemistä ja jokainen kykenee valitsemaan oman käyttäytymistapansa. Kenenkään ei ole pakko sortaa tai nöyryyttää työtovereitaan. Työpaikan ihmissuhteet tulisi nähdä ensisijaisesti työn tarpeita ja tavoitteita palvelevina yhteistyösuhteina ja vasta toissijaisesti henkilökohtaisia tarpeita palvelevina ihmissuhteina. Työtovereita, esimiehiä tai alaisia ei tarvitse rakastaa, mutta jokaista kohtaan tulisi pystyä käyttäytymään asiallisesti. (Keinänen & Häkkinen 2003, 14-15.)

Jos henkiselle väkivallalle löytyy tilaa työyhteisöstä, voidaan tällaisella toiminnalla katsoa olevan joko suora tai välillinen esimiehen hyväksyntä. Esimiehen toimettomuus johtuu usein siitä, ettei esimies osaa tai halua puuttua työpaikkakiusaamiseen. Työyhteisön toimivuuden seuranta ja edistäminen sekä ihmissuhteiden toimivuudesta huolehtiminen on kuitenkin esimiestyötä, joka on tehtävä halusi esimies sitä tai ei. Esimiehen osaamisessa ilmenevät puutteet puolestaan tulisi paikata hyvissä ajoin, ennen kuin osaamattomuudesta koituu työyhteisölle ja sen jäsenille kohtuutonta haittaa.

Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa naisjohtajat koettiin selvästi miehiä paremmiksi sellaisissa asioissa kuin tuen ja rohkaisun antamisessa, hyvistä työsuorituksista kiittämisessä, innostavuudessa, työntekijöiden tunteiden huomioon ottamisessa ja kannustamisessa opiskelemaan ja kehittymään työssä. Sen sijaan muun muassa ristiriitojen ilmenemisessä esimiesten ja alaisten välillä, ristiriitojen sovittelussa, keskustelussa ja tiedon jakamisessa ei ollut eroja johtajan sukupuolen mukaan. (Lehto & Sutela 2004, 50-52.)

## **3.2 Työyhteisön jäsenten väliset konfliktit**

### **3.2.1 Konfliktin määrittely**

Työyhteisössä vallitsee aina jonkinlainen yhteisöllisyys riippumatta siitä kuinka hyvin ihmiset tulevat toimeen keskenään. Yhteisöllisyys voi olla joko positiivista tai negatiivista tai jotain näiden välimaastosta. Positiivista yhteisöllisyyttä ilmentävät jäsenten mahdollisuus liittyä joukkoon, tuntee yhteenkuuluvuutta sekä mahdollisuus yhteisiin arvoihin ja identiteettiin. Negatiivista yhteisöllisyyttä ilmentävät ylikorostunut hierarkia, kontrolli, klikit ja henkinen väkivalta. (Perkka-Jortikka 1998, 14.) Tässä tutkimuksessa tullaan keskittymään negatiiviseen yhteisöllisyyteen ja erityisesti sen ilmentymiseen henkisenä väkivaltana.

Kahden yksilön, yksilön ja ryhmän tai kahden ryhmän voidaan sanoa olevan konfliktissa, kun vähintään toinen osapuolista kokee tulevansa estetyksi tai ärsytetyksi (Van de Vliert 1984, 521). Deutschin (1973, 10) mukaan konflikteja ilmenee aina kun toiminnot ovat yhteensopimattomia ja yhteensopimattomat toiminnat estävät, rajoittavat tai vahingoittavat toistensa onnistumista tai tehokkuutta. De Bono (1985, 5) määrittelee konfliktin kiinnostusten, arvojen, toimintojen tai ohjeiden yhteentörmäykseksi.

Työyhteisöllisten ongelmien ja konfliktien käsitteitä käytetään arkikielessä hyvin laveassa merkityksessä. Niillä voidaan tarkoittaa vastakkaisten ryhmien tai voimien selkkauksia ja ilmivihamielisyyksiä, sekä huomattavasti lievempiä työyhteisöllisiä jännitteitä. Valteen määritelmän mukaan konflikteilla tarkoitetaan kiistaa, kilpailua, väittelyä, kitkaa ja jännitteitä eri ihmisten tai ihmisryhmien kesken. Työyhteisöllisillä ongelmilla voidaan tarkoittaa asioita, jotka ainakin pitkään jatkuessaan heikentävät työyhteisön jäsenten hyvinvointia ja haittaavat työyhteisön toimintakykyä. (Valtee 1994, 30.)

Työyhteisön jäsenten välisillä konflikteilla tarkoitetaan sitä, että normaali ihmisten välinen vuorovaikutus on muuttunut yhteistoiminnallisesta ensin kilpailevaksi, sitten taistelevaksi tai pelkäksi vallankäytön välineeksi. Jos konfliktia ei hallita tai sitä ei osata käsitellä, on vaarana, että vuorovaikutus lukkiutuu, yhteistyö vähenee ja kielteiset yleistyvät. (Gröndahl, Kanerva, Knuutila, Kunnas & Parvikko 2000, 8.)

Blaken ja Moutonin (1977, 168-169) mukaan konflikti voi syntyä rationaalisella ja loogisella pohjalla, jolloin erimielisyys koskee näkemyksiä ja ajatuksia siitä, mikä olisi kahdesta tai useammasta vaihtoehdosta paras etenemissuunta. Konflikti voi johtua myös vihamielisestä häiriötilanteesta ihmissuhteissa. Tällöin tosiasiat näyttelevät vähäistä osaa asioiden kulussa. Konfliktin lähteenä voivat olla erot perusarvoissa, tiedoissa tai organisaatioasemassa, kahden henkilön välinen kilpailu jostakin tavoitteesta, viestinnän esteet ja erityyppiset persoonallisuudet. Blake ja Mouton korostavat sitä, että organisaatiossa on aina ristiriitoja, niitä ei voi välttää, eikä siihen ole syytäkään. Tärkeintä on se miten konflikteja hoidetaan.



Kirjallisuudessa konflikteja on luokiteltu monella eri tavalla (esim. Deutsch 1973; Dencik 1972; Rapoport 1974). Rahim (1986, 15-16) luokittelee konfliktit kahden eri ulottuvuuden mukaan, joko konfliktin lähteen tai sen organisaatiotason mukaan, jossa konflikti esiintyy. Konflikti voi juontaa juurensa monesta eri syystä ja konfliktit luokitellaan usein sitä edeltävien olosuhteiden mukaan:

1. Affektiivisessä konfliktissa eli tunnepitoisessa konfliktissa osapuolet tulevat tietoiseksi siitä, että heidän tunteensa ja emotionensa ovat yhteensopimattomia
2. Etujen ristiriidasta johtuvalla konfliktilla tarkoitetaan tilannetta, jossa osapuolet joutuvat taistelemaan keskenään niukoista resursseista.
3. Arvokonfliktilla tarkoitetaan tilannetta, jolloin osapuolten arvot tai ideologiat eroavat toisistaan tietyssä tilanteessa.
4. Kognitiivisella konfliktilla viitataan konfliktiin, jossa osapuolten ajatteluprosessit tai käsitykset ovat ristiriidassa keskenään.
5. Tavoitekonfliktilla tarkoitetaan konfliktia, jossa osapuolten tavoitteet ovat vastakkaisia.
6. Asiakonflikti syntyy kun osapuolet ovat eri mieltä tehtävästään tai sen sisällöstä.

Konflikti voidaan luokitella myös sen mukaan kenen/keiden (yksilö, ryhmä jne.) välillä se esiintyy. Tällä tavalla on eroteltavissa neljä erilaista konfliktiluokkaa:

1. Yksilön sisäinen konflikti (intrapersonal conflict), joka syntyy, kun organisaatio jäsentä vaaditaan suorittamaan tehtävä, joka ei sovi hänen osaamisalueeseensa, kiinnostuksiinsa, tavoitteisiinsa tai arvoihin.
2. Työyhteisön jäsenten välinen konflikti (interpersonal conflict), jolla viitataan konfliktiin kahden tai useamman yhteisön jäsenen välillä. Nämä jäsenet voivat olla organisaation hierarkian samalla tai eri tasolla.
3. Ryhmän sisäinen konflikti (intragroup conflict) tarkoittaa konfliktia ryhmän jäsenten tai kahden tai useamman ryhmän sisäisen alaryhmän välillä.
4. Ryhmien välinen konflikti (intergroup conflict) tarkoittaa konfliktia kahden tai useamman organisaation yksikön tai ryhmän välillä. (Rahim 1986, 16-17.)

Tässä tutkimuksessa käytetään edellä kuvattua Rahimin konfliktien luokittelutapaa ja huomio tullaan kohdistamaan edellä mainitun luokittelun toiseen kohtaan, eli työyhteisön jäsenten välisiin konflikteihin. Ratkaisemattomana nämä työyhteisön jäsenten väliset konfliktit voivat johtaa henkiseen väkivaltaan.

De Dreu (1997, 16-18) luokittelee konfliktit kahteen eri luokkaan sen mukaan, mistä konfliktin voidaan katsoa alkaneen: kognitiivisiin konflikteihin ja emotionaalisiin eli affektiivisiin konflikteihin. Kognitiiviset konfliktit liittyvät erilaisiin ideoihin ja asioihin, joita työyhteisössä käsitellään. Niiden olemassaolo työyhteisössä on väistämätöntä, mutta ne osoittautuvat usein hyödyllisiksi, jos niitä vain hallitaan oikein. Kognitiiviset konfliktit lisäävät työyhteisön tuottavuutta ja päätöksenteon laatua. Affektiivisilla konflikteilla on usein päinvastaisia vaikutuksia. Ne vähentävät tuottavuutta ja tyytyväisyyttä ja laskevat päätöksenteon laatua. Affektiiviset konfliktit koskevat yksilön identiteettiä ja arvojärjestelmää ja siksi niihin liittyy voimakasta turhautumista, negatiivisuutta ja yksilöiden yhteenottoja.

De Dreun konfliktiluokittelu eroaa tässä tutkimuksessa myöhemmin esiteltävien Glaslin (1982) sekä Fisherin ja Keaslyn (1990) konfliktiprosessimallien ajatuksista. Näissä malleissa emootiot astuvat varsin varhaisessa vaiheessa mukaan konfliktiprosessiin ja kognitiivinen konflikti saa affektiivisia piirteitä ja muuttuu lopulta täysin affektiiviseksi. Emootiot liittyvät vahvasti ihmisen toimintaan ja konfliktien jako ”emootioista puhtaisiin” konflikteihin ja emootiokonflikteihin tuntuu melko keinotekoiselta. Yksilön emotionaalinen tila vaikuttaa kognitiivisiin prosesseihin ja vastaavasti myös kognitiiviset prosessit vaikuttavat emootioihin. Emootiot nähdään usein varsin automaattisina prosesseina, mutta toisaalta niiden voidaan nähdä vaativan myös hyvin monimutkaisia kognitiivisia toimintoja. Kognitiiviset prosessit ja emootiot kietoutuvat siten tiukasti yhteen, eikä niiden erottaminen kahteen eri konfliktiluokkaan ole mielestäni tarpeellista.

Edellä esitettyä tukee Thomas (1992, 659) todetessaan, että konfliktin tiedostaminen tapahtuu sekä kognitiivisella että emotionaalisella tasolla. Kognitiivinen taso auttaa ymmärtämään mistä konfliktissa on kyse ja miettimään miten siitä voisi selviytyä.

Emootiot puolestaan ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa kognitiivisen prosessoinnin kanssa. Thomasin konfliktimallissa kognitiot ja emootiot ovat ensisijaisessa roolissa, koska ne määrittävät yksilön tulkintaa tapahtumista ja vaikuttavat hänen omiin aikomuksiinsa.

Edellä mainittu kritiikki huomioon ottaen voidaan kuitenkin myös olettaa, että käsitteet eivät ole toisilleen rinnakkaisia eikä toisistaan eroavia, vaan pikemminkin saman jatkumon eri ulottuvuuksia. Voidaan ajatella, että konfliktin alussa kognitiiviset tai objektiiviset elementit korostuvat, ja affektiiviset tai subjektiiviset elementit vahvistuvat mitä pidemmälle konflikti eskaloituu. Edellä sanottua tukee myös Fisherin ja Keashlyn (1990, 237) näkemys subjektiivisten ja objektiivisten elementtien osuudesta konfliktiprosessissa. Heidän mukaansa konfliktin subjektiiviset elementit lisääntyvät konfliktin etenemisen myötä, osapuolten käsitykset ja mielipiteet toisistaan sekä osapuolten interaktio nousevat merkittävään roolin konfliktiprosessin edetessä. Kuitenkin tulee pitää mielessä, että konfliktikehitys on dynaaminen prosessi, joten objektiiviset ja subjektiiviset elementit saattavat vaihdella konfliktiprosessin vaiheiden myötä.

Konflikteilla voidaan katsoa olevan sekä funktionaalisia ja dysfunktionaalisia ominaisuuksia. Oikein hallitun konfliktin positiivisina seurauksina voi Valteen (1994, 98-99) mukaan olla muun muassa:

- Huomion kiinnittyminen työyhteisön ongelmiin. Konflikti saattaa kiinnittää työyhteisön jäsenten huomion niihin ongelmiin, jotka vaativat korjauksia.
- Patoutumien, jännitteiden ja vihamielisyyksien purkautuminen.
- Kommunikoinnin tehostuminen ja ”piristyminen”.
- Luovuuden ja uusien ideoiden lisääntyminen konfliktin aiheuttaman umpikujan tuloksena.
- Konflikti estää ryhmäajattelun ja turvaa päätöksenteon laadun.

Valtee (1994, 97-98) tuo esiin myös konfliktin negatiivisia piirteitä :

- Kommunikaation lukkiutuminen, koska osapuolet ”panttaavat” informaatiota, josta toiselle osapuolelle olisi hyötyä.
- Luottamuksen ja yhteistyön vähentyminen.
- Klikkiytyminen, lokeroituminen ja eristäytyminen.
- Kielteiset yleistykset ja stereotypiat.
- Negatiiviset kierteet.
- Työyhteisön ilmapiirin ja toimintakyvyn heikkeneminen.

Valtee (1994, 155) toteaa, että työyhteisöllisistä konflikteista varsin merkittävä osa aiheutuu niin sanotuista ”vaikeista persoonista” tai ”hankalista henkilöistä”. Myös hankalat esimies-alaisuudet ja henkilökemioiden toimimattomuus aiheuttavat paljon konflikteja. Tässä tutkimuksessa tullaan keskittymään työyhteisön jäsenten välisten konfliktien negatiivisiin piirteisiin, erityisesti työyhteisössä ilmenevään henkiseen väkivaltaan. Tutkimuksen rajauksesta johtuen työyhteisön vaikeat persoonat ja henkilökemioiden toimimattomuus jäävät tutkimuksen ulkopuolella, vaikkakin niitä tullaan jatkossa sivuamaan. Henkisen väkivallan seurauksena kiusattua saatetaan pitää hankalana ja vaikeana persoonana, joka tavallaan ansaitsee saamansa kohtelun ja usein henkisen väkivallan tulkitaan johtuvan henkilökemioiden toimimattomuudesta.

### **3.2.2 Konfliktiprosessi**

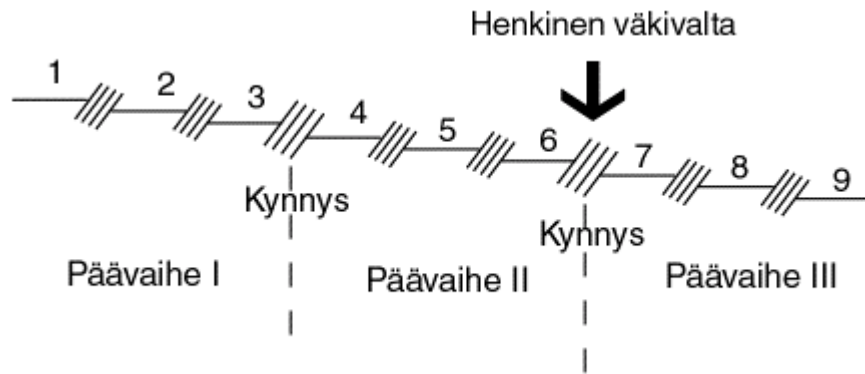
Tässä tutkimuksessa pyritään etsimään vastausta siihen, miten esimiehet voisivat parhaalla mahdollisella tavalla puuttua työyhteisön henkisen väkivallan tilanteisiin. Tämän vastauksen etsiminen tulee aloittaa henkisen väkivallan taustan ja prosessien ymmärtämisestä, johon konfliktiteoria tarjoaa kattavan ja monipuolisen viitekehyksen. Oikeiden interventiokeinojen soveltaminen vaatii ymmärrystä konfliktin alkuperästä ja tarkasteluajankohdan tilasta.

Työyhteisön kielteinen kehitysura on luonteeltaan kumuloituva aivan samoin kuin myönteinenkin kehitysura. Konfliktikierteessä oleva työyhteisö menettää ajan myötä uskon mahdollisuuksiinsa kehittyä ja onnistua. Ongelmien kehitysprosessi näyttää dramaattiselta ja huomattavalta, mutta todellisuudessa kehitys tapahtuu vähitellen ja

osana työyhteisön arkipäivän kokemuksia. Järvinen (1998, 152-153) nimittää ongelmakehityksen huomaamattomuutta sammakkoefektiksi. Jos sammakon laittaa kattilaan tulikuumaan veteen, se hyppää heti pois. Jos sammakko laitetaan viileään veteen, jota hiljalleen lämmitetään, sammakko pysyy vedessä ja lopulta kuolee kiehuvaan veteen. Samalla tavoin työyhteisön jäsenen tottavat yhteisönsä ongelmiin ja huonovointisuuteen, eikä ongelmiin reagoida tarvittavan ripeästi.

Kontingenssinäkökulman mukaan on tärkeää pyrkiä tunnistamaan konfliktikehityksen eri piirteet, joita voidaan käyttää indikaattoreina parhaimman mahdollisen hallintatavan löytämiselle. Konfliktin etenemistä ja eskaloitumista kuvaamaan pyrkiviä malleja on useita. (Glasl 1982, Fisher & Keashly 1990, Järvinen 1998, McCarthy & Mayhew 2004.) Friedrich Glaslin kehittämä malli on yksi varhaisimmista yrityksistä hahmottaa konfliktin etenemisen dynamiikkaa. Glaslin malli koostuu yhdeksästä konfliktin askelmasta ja kuudesta kolmannen osapuolen, eli konfliktin ulkopuolisen henkilön, interventiotavasta. Glaslin mallin mukaiset konfliktin etenemisen askelmat esitetään seuraavaksi lyhyesti ja myöhemmin käydään läpi myös Glaslin esittämät kuusi interventiotapaa. Glaslin mallin esittely nähdään tärkeäksi sen urauurtavan luonteen vuoksi ja myös siksi, että Glaslin ajatuksia on käytetty myös myöhemmin laadittujen konfliktiprosessimallien perustana.

Glasl (kuvio 1) on esittänyt konfliktin etenemisen mallin, joka sisältää kolme eri vaihetta, joista jokainen jakaantuu vielä kolmeen askelmaan. Malli auttaa hahmottamaan konfliktien eskaloitumisen dynamiikkaa ja tunnistamaan konfliktiprosessin eri vaiheita. Prosessin tunteminen auttaa työyhteisön jäseniä tunnistamaan ja ymmärtämään konfliktin etenemisen vaiheet ja helpottaa myös toimintatapojen valintaa konfliktin hallitsemiseksi. Glaslin malli korostaa konfliktin sisäistä logiikkaa, eikä niinkään etsi konfliktin syitä yksilöistä.



Kuvio 1. Konfliktin eskaloitumisen malli (suomennettu lähteestä Glasl 1982, 124).

Konfliktin eskaloitumista tai spiraalimaista etenemistä kuvaavien mallien taustalla on ajatus siitä, että yksittäinen tapahtuma voi olla alkuna negatiiviselle tapahtumakierteelle, jossa aggressiivinen käyttäytyminen edistää eskaloitumista ja prosessista tulee itseään ruokkiva. Konfliktin eskaloituminen kulkee askel askeleelta kohti yhä voimakkaampaa ja monimutkaisempaa konfliktia. Glasl lainaa tutkimuksessaan Senghaasin (1977) termiä ”patologinen oppimisprosessi”, jolla hän viittaa osapuolten dysfunktionaalisen käyttäytymisen lisääntymiseen prosessin myötä. Toisen osapuolen käyttäytyminen koetaan negatiivisena ja hyökkäävänä ja tämä lisää oman käyttäytymisen negatiivisia ominaisuuksia, koettuun hyökkäykseen vastataan hyökkäämällä. Glaslin mallissa on kaksi kynnyiskohtaa, joiden aikana osapuolet pyrkivät välttämään konfliktin eskaloitumista. Näiden kynnysten ylittäminen vie osapuolet yhä syvemmälle konfliktin kierteeseen. (Glasl 1982, 122-123.)

Konfliktin ensimmäistä päävaihetta voidaan kutsua yksipuolisten käsitysten vaiheeksi, jonka kuluessa osapuolet tulevat tietoisiksi jännitteistä ja vihamielisyydestä, mutta yrittävät vielä toimia rationaalisesti. Tässä vaiheessa konfliktia yritetään vielä ratkaista yhteistyössä ja osapuolet välttävät menemästä henkilökohtaisuuksiin. Konfliktimallin ensimmäisellä askelmalla ollaan vielä valmiita yrittämään erimielisyyksien ratkaisemista, huolimatta siitä, että toista osapuolta pidetään jääräpäisenä ja kohtuuttomana. Toisella askelmalla verbaalinen kommunikointi muuttuu rationaalisesta argumentoinnista emootioihin ja valtasuhteisiin keskittyneeksi. Keskustelu muuttuu kiistelyksi, jossa jäykät mielipiteet törmäävät toisiinsa. Kolmannella askelmalla puheen ei uskota enää ratkaisevan mitään ja huomio kiinnittyy tekoihin. Sanallisiin viesteihin ei

voida enää luottaa, toiminta ja sanattomat teot hallitsevat konfliktin etenemistä, joka vauhdittaa eskaloitumista. (Glasl, 1982, 124-126.)

Konfliktin toisessa päävaiheessa konfliktin vastapuoli koetaan ongelmaksi ja osapuolten suhteesta tulee konfliktin energian lähde samalla kun alkuperäinen konflikti unohtuu. Stereotyyppisistä mielikuvista tulee itseään toteuttavia profetioita ja osapuolten välinen psyykinen etäisyys kasvaa nopeasti. Konfliktin ratkaiseminen yhteistuumiin ei ole enää osapuolten näkemyksen mukaan mahdollista. Konfliktin neljännellä askelmalla vastapuolen nujertaminen ja voitto ovat osapuolten päämäärinä. Vuorovaikutus on tyyppisimmillään vastapuolen provosoimista, loukkaamista ja kritisoimista sellaisilla tavoilla, jotka eivät virallisesti riko etikettiä. Viidettä askelmaa kuvaa pelko kasvojen menettämisestä. Kasvoilla Glasl viittaa statukseen, jonka henkilö ryhmässä ansaitsee. Kasvojen menettäminen tarkoittaa sitä, että konfliktin osapuolet pyrkivät todistamaan itselleen ja muille toistensa todelliset luonteet. Konflikti nähdään hyvän ja pahan välisenä taisteluna, jossa toinen osapuoli on moraalisesti vähempiarvoinen. Kuudennella askelmalla tapahtumien kulun hallinta lipuu yhä kauemmas osapuolten hallinnasta ja omilla teoillaan he painostavat toisiaan yhä nopeampiin ja radikaalimpiin vastatoimiin. (Em.,127-129.)

Konfliktin viimeisessä päävaiheessa vastapuolen ei katsota enää omaavan ihmisarvoa. Glaslin mukaan konflikti ei useinkaan etene organisaatiossa kuudennen vaiheen ohi. Seitsemännellä askelmalla molemmat osapuolet yhdistävää ratkaisua pidetään mahdottomana. Oma selviytyminen pyritään turvaamaan tuhoamalla vastapuolen kyky toimia. Kahdeksannella askelmalla vastapuolen olemassaolon perusteet pyritään tuhomaan. Ainoa toimia rajoittava tekijä on huoli omasta selviytymisestä. Vastapuolta pyritään vahingoittamaan, tarkoituksena ei ole enää vain sen vastaiskujen estäminen. Yhdeksännessä ja konfliktin viimeisessä vaiheessa tästäkin luovutaan ja tuhoamisella ei enää ole mitään rajoitteita. (Em.,129-131.)

Glasl laati konfliktimallinsa ennen kuin henkisen väkivallan tutkimus oli päässyt vauhtiin. Siksi Glasl ei mallissaan tarkastele henkistä väkivaltaa tai sen ilmenemistä konfliktiprosessissa, vaan hän käsittelee kahden tasavahvan osapuolen välillä ilmenevää

konfliktia. Zapf ja Gross (2001, 517) tulivat konfliktin eskaloitumista ja henkistä väkivaltaa koskevassa tutkimukseen siihen tulokseen, että henkinen väkivalta äärimmäisessä muodossaan voidaan sijoittaa Glaslin mallin toisen ja kolmannen vaiheen väliin, askelmille kuusi ja seitsemän<sup>1</sup> (ks. kuvio 1). Koska Zapf ja Gross sijoittavat nimenomaan henkisen väkivallan äärimuodon, viimeisen vaiheen, Glaslin mallin toisen ja kolmannen vaiheen väliin, voidaan olettaa, että henkisen väkivallan kehittyminen tähän pisteeseen on tapahtunut aiemmin, erityisesti vaiheessa kaksi.

Henkisen väkivallan synty ja kehittyminen ei aina kirjaimellisesti noudata Glaslin mallin mukaista askelmia. Kiusaamistilanteiden lähtökohdat voivat olla moninaiset (ks. edellä esitelty Einarsenin mallin mukainen jaottelu) ja siksi tapahtumien kulku saattaa tapauksittain vaihdella suurestikin. Joitain Glaslin mallin mukaisia askelmia saattaa jäädä vallan väliin tai kiusaamisen alku voi myös sijoittua eskaloitumismallin ylemmille askelmille. (Zapf & Gross 2001, 502-503.)

Muun muassa Glaslin malliin pohjautuen Fisher ja Keashly (1990) laativat oman nelivaiheisen konfliktin eskaloitumisen ja interventioiden mallinsa (kuvio 2). Malli rakennettiin alun perin kansainvälisten konfliktien kontekstiin, mutta sitä on myöhemmin (Keashly & Nowell 2003) sovellettu myös henkisen väkivallan interventioiden tarkasteluun. Kuvio 2 kuvaa niitä negatiivisia muutoksia, joita konfliktiprosessin kuluessa tapahtuu muun muassa osapuolten kommunikaatiossa, havainnoissa, mielipiteissä ja osapuolten suhteessa. Fisherin ja Keashlyn (1990) mallissa erotetaan neljä eri konfliktin vaihetta: keskustelu (discussion), polarisaatio (polarization), eristäminen (segregation) ja tuho (destruction). Kuten myös Glaslin mallissa, Fisherin ja Keashlyn mallissa huomionarvoista on se, että konfliktin eskaloitumisen myötä vastapuolen inhimillisyyttä ei enää nähdä, minkä koetaan oikeuttavan vastapuolen kohdistetut epäinhimilliset toimet.

---

<sup>1</sup> Äärimmäisellä ja vakavalla muodolla Zapf ja Gross (2001, 502) viittaavat Leymannin henkisen väkivallan prosessin viimeiseen vaiheeseen. Tässä vaiheessa kiusaaminen on edennyt jo siihen pisteeseen, että kiusaajan mielestä kiusatun kanssa on enää mahdoton olla minkäänlaisessa kanssakäymisessä ja ainoa ratkaisu tilanteeseen on se, että kiusattu lähtee työyhteisöstä. Ks. tämä tutkimus s. 35-36.



<b>Konfliktin ulottuvuudet</b>				
<b>Vaihe</b>	<b>Kommunikointi / vuorovaikutus</b>	<b>Näkemykset vastapuolesta / osapuolten välinen suhde</b>	<b>Konfliktoivat tekijät</b>	<b>Konfliktin tulos / hallinta</b>
<b>I Keskustelu</b>	Keskustelu / väittely	Tarkka / luottamus, kunnioitus, sitoutuminen	Erimielisyydet	Yhteinen tavoite / yhteinen päätös
<b>II Polarisatio</b>	Vähemmän suoraa / tekoja ei sanoja	Stereotyyppisiä / toinen nähdään vielä tärkeänä	Osapuolten välinen suhde	Kompromissi / neuvottelut
<b>III Eristäminen</b>	Vähemmän suoraa / uhkauksia	Hyvä vastaan paha / epäluottamus, kunnioituksen puute	Perustarpeet	Voitto-tappio / defensiivinen kilpailu
<b>IV Tuho</b>	Ei ole / suorat uhkaukset	Vastapuoli epäinhimillinen / toivoton	Selviytyminen	Tappio-tappio / tuho

Kuvio 2. Konfliktin eskaloitumisen vaiheet (Suomennettu lähteestä Fisher 1990, 235).

Fisher ja Keashly (1990, 236) toteavat, että vaikka konfliktin vaihemalli on yksinkertaistettu kuvaus konfliktin etenemisestä, se tarjoaa kuitenkin riittävät tarkan ja yksityiskohtaisen viitekehyksen kolmannen osapuolen interventioiden soveltamisesta eri konfliktivaiheisiin. Konfliktin ensimmäisessä vaiheessa käsitykset toisesta

osapuolesta ovat vielä totuudenmukaisia ja tarkkoja ja usko yhteiseen päämäärään vahva. Kolmannen osapuolen roolina tässä vaiheessa on varmistaa selkeä ja avoin kommunikaatio siten, että osapuolet kykenevät itse keskustelemaan ja neuvottelemaan asiasta. Toisessa vaiheessa konfliktin osapuolten väliseen suhteeseen liittyvät kysymykset, kuten luottamus ja kunnioitus, nousevat keskeiseen asemaan. Tässä vaiheessa käsitykset toisesta osapuolesta vääristyvät ja yksipuoliset stereotyyppit konfliktin osapuolista leviävät. Kommunikaatio ei ole enää niin avointa kuin edellisessä vaiheessa ja vähitellen sanat korvautuvat teoilla.

Kolmannessa vaiheessa konfliktin koetaan uhkaavan osapuolten identiteettiä ja turvallisuutta, mikä saa aikaan kilpailua ja vihamielisiä tunteita. Tilanne nähdään hyvän ja pahan välisenä kilpailuna, luottamus ja kunnioitus toista osapuolta kohtaan on kadonnut. Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa vastapuolella ei koeta olevan enää mitään inhimillisiä piirteitä ja tämä käsitys oikeuttaa varsin epäinhimilliset toimet vastapuolta kohtaan. Ensisijaisena tavoitteena on toisen osapuolen tuhoaminen. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi ollaan valmiita kestämaan myös itseen kohdistuvia vahinkoja, omasta voitosta ei enää välitetä. (Fisher ja Keashly 1990, 236.)

Kuten Glaslin konfliktimallissa, myös Fisherin ja Keashlyn (1990) konfliktimallissa ei käsitellä henkistä väkivaltaa. Keashly ja Nowell (2003) ovat pohtineet mallia henkisen väkivallan näkökulmasta ja miettineet mallin antia henkisen väkivallan ratkaisulle. Jälkimmäiset tutkijat eivät kuitenkaan määritelleet sitä konfliktiprosessin vaihetta, jolloin konflikti muuttuu henkiseksi väkivallaksi. Käyttämällä apuna Glaslin mallia ja Zapfin ja Grossin käsityksiä henkisen väkivallan sijoittumisesta, voidaan henkinen väkivalta Fisherin ja Keashlyn konfliktimallissa sijoittaa toisen ja kolmannen vaiheen väliin. Tässä vaiheessa kiusaaja uskoo, että yhteistyö kiusatun kanssa on mahdotonta ja kiusatun tulisi lähteä organisaatiosta<sup>2</sup>.

Fisherin ja Keashlyn mallissa, kuten Glaslin mallissa, konfliktin eskaloitumisen myötä kommunikaatio muuttuu suorasta osapuolten välisestä keskustelusta ja väittelystä, ja

---

<sup>2</sup> Henkisen väkivallan sijoittamiselle juuri tähän kohtaan, käytettiin samoja periaatteita, joita Zapf ja Gross (2001) käyttivät määrittäessään henkisen väkivallan paikkaa Glaslin konfliktiprosessimallissa.

tilalle tulee toiminnan ja toimenpiteiden arviointi, jolloin sanoja ei enää tarvita. Kommunikoinnin välineenä on yhä aggressiivisemmaksi käyvät interaktion muodot, kun osapuolet siirtyvät keskustelusta ensin uhkauksiin ja lopulta suoriin hyökkäyksiin. Samalla kun kommunikaatio muuttuu sanoista tekoihin, muuttuvat myös osapuolten käsitykset toisistaan. Osapuolten välisen luottamuksen, kunnioituksen ja sitoutumisen korvaavat epäluottamus, epäkunnioitus ja lopulta uskon menettäminen tilanteen paranemiseen. Käsitykset toisesta osapuolesta muuttuvat negatiivisiksi, stereotyyppit valtaavat alaa ja lopulta toinen osapuoli nähdään pahana ja epäinhimillisenä. (Fisher & Keashly 1990, 236.)

Konfliktin laukaisseet tekijät hautautuvat konfliktiprosessin myötä ja lopulta niitä on enää mahdoton nähdä, eivätkä osapuolet enää välttämättä itsekään tiedä mistä kaikki sai alkunsa. Konfliktin lähteenä ollut konkreettinen asia, siihen liittyvät intressit ja mielipiteet jäävät taka-alalle, kun tilalle nousee osapuolten suhde, perusarvot ja tarpeet ja lopulta osapuolten selviytyminen. Konfliktin ensimmäisessä vaiheessa osapuolet uskovat vielä yhteiseen päätökseen ja voittoon. Seuraavassa vaiheessa uskotaan vielä kompromissin mahdollisuuksiin ja neuvottelun voimaan, kunnes kolmannessa vaiheessa kilpailuasetelma syrjäyttää kompromissin ja osapuolet taistelevat voitosta. Viimeisessä vaiheessa voittoa ei nähdä enää mahdollisena. Tässä vaiheessa pyritään minimoimaan omia tappioita ja maksimoimaan vastapuolen tappiot. (Em., 236.)

Konfliktitilanteissa sanotaan usein, että ”asiat riitelevät, eivät ihmiset” ja siksi konfliktin osapuolia kehotetaan keskittymään varsinaiseen ongelmaan, eli konfliktin kognitiivisiin puoliin ja välttämään konfliktin laajeneminen affektiiviseksi. Henkisen väkivallan tilanteissa riitelevät asiat ja ihmiset eivät kuitenkaan ole toisistaan erillään, vaan muodostavat yhden kokonaisuuden, eikä näiden eri osien erottaminen ole enää mahdollista vain käskemällä osapuolia keskittymään varsinaiseen ongelmaan. Tämän vuoksi Keashly ja Nowell (2003, 356) ovat sitä mieltä, että henkistä väkivaltaa ei tule käsitellä konfliktina. Tässä tutkimuksessa nähdään kuitenkin, että konfliktin ja kiusaamisen käsitteleminen saman jatkumon eri ulottuvuuksina antaa mahdollisuuden nähdä kiusaaminen uudesta perspektiivistä ja tämän voidaan todeta avaavan myös uusia ikkunoita henkisen väkivallan tutkimukselle. Keashly ja Nowell ovat kuitenkin oikeassa

siinä, että näillä käsitteillä ja niiden sisällöllä on merkittävä ero, joka tulee pitää mielessä kun henkistä väkivaltaa tarkastellaan konfliktiteoriasta käsin.

Valteen mukaan (1994, 33) työyhteisölliset konfliktit tulisi nähdä dynaamisina, dialektisesti kehittyvinä, muuntuvina ja prosessuaalisina. Valteen ajatuksia tulkiten voidaan todeta, että konfliktit ovat ennalta arvaamattomia, aikaan ja paikkaan sidottuja tapahtumia ja niiden etenemistä on vaikea ennustaa. Tästä huolimatta konfliktin etenemistä on pyritty kuvaamaan ja hahmottomaan. Tärkeintä antia näissä malleissa ei varmastikaan ole se, että ne luotettavasti ja eksaktisti kuvaisivat konfliktin etenemistä, vaan se, että antavat kuvan siitä, minkälaisia vaiheita konfliktin eskaloitumiseen liittyy ja mihin eskaloituminen saattaa pahimmillaan johtaa.

Kuten tässä tutkimuksessa on jo aiemmin todettu, työyhteisön jäsenten välisen konfliktin ja henkisen väkivallan välinen raja on usein veteen piirretty viiva. Ero näiden kahden välillä ei ole löydettävissä siitä, mitä tai miten jotain on tehty, vaan ennemminkin siitä kuinka usein ja kuinka kauan se kesti sekä siitä miten osapuolet kykenivät tilanteessa puolustamaan itseään. (Einarsen ym. 2003, 19.) Yksi henkisen väkivallan ominaisuuksista on kiusatun kyvyttömyys puolustaa itseään. Jos osapuolet ovat tasavahvoja, ei tilannetta pidetä henkisenä väkivaltana, vaan kyseessä voi tällöin olla osapuolten välinen vakava konflikti.

Konfliktin eskaloitumisen mallilla on haluttu kuvata sitä prosessia, joka johtaa työyhteisön jäsenten välisestä konfliktista henkiseen väkivaltaan. Vielä kerran halutaan korostaa sitä, että käytännössä tilanteet eivät aina tarkasti noudata teoreettisia malleja, eikä siihen pyritäkään. Glasl itse toteaa, että eskaloitumismallin viimeisille askelmille ei yleensä organisaatiossa yllätä, mutta voidaan kuitenkin väittää, että vakavissa henkisen väkivallan tapauksissa näin käy. (Zapf & Gross, 2001, Einarsen ym. 2003.)

## 3.3 Henkinen väkivalta

### 3.3.1 Henkisen väkivallan määrittely ja ilmeneminen

Kiusaamisesta käytetään usein englanninkielisiä termejä bullying<sup>3</sup> ja mobbing<sup>4</sup>. Bullying -termiä käyttävät erityisesti englantilaiset ja australialaiset tutkijat, mobbing-termiä käytetään enemmän Skandinaviassa, saksan kielisissä maissa sekä Hollannissa. Leymannin (1996, 167) mukaan bullying -termillä tarkoitetaan tilanteita, joihin liittyy fyysistä väkivaltaa tai sen uhkaa. Koulukiusaamisen yhteydessä bullying -sanaa voidaan käyttää, koska koulukiusaamiseen liittyy usein fyysistä väkivaltaa ja Leymann pitääkin asianmukaisena käyttää bullying -termiä silloin kun puhutaan lasten ja nuorten parissa tapahtuvasta kiusaamisesta. Työpaikkakiusaamiseen kuitenkin harvoin liittyy fyysistä väkivaltaa, joten aikuisten välillä tapahtuvaan kiusaamiseen Leymann viittaa mobbing -termillä. Kiusaamiseen käytetään tällöin hienovaraisempia keinoja, kuten sosiaalista eristämistä. Muita henkisen väkivallan englanninkielisiä vastineita ovat muun muassa: non-sexual harassment<sup>5</sup>, psychological harassment<sup>6</sup>, victimization<sup>7</sup> ja psychological terror<sup>8</sup>.

Suomen kielessä henkiselle väkivallalla on useita rinnakkaisia termejä, joita käytetään toistensa synonyymeinä, kuten (työpaikka)kiusaaminen, mobbaus, häirintä, työpaikkaterrori, savustaminen, syrjintä ja simputus. Suomalaisista työelämän tutkijoista Maarit Vartia-Väänänen on alan edelläkävijöitä, ja hän on käyttänyt teksteissään termejä henkinen väkivalta, (työpaikka)kiusaaminen tai epäasiallinen kohtelu. Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään pääasiassa kolmea edellä mainittua termiä ja niillä kaikilla tullaan viittamaan samaan ilmiöön.

---

<sup>3</sup> bullying = simputtaminen, sortaminen

<sup>4</sup> mobbing = ahdistaa, pidellä pahoin

<sup>5</sup> non-sexual harassment = ei-seksuaalinen ahdistelu

<sup>6</sup> psychological harassment = psyykinen ahdistelu

<sup>7</sup> victimization = uhriutuminen

<sup>8</sup> psychological terror = psyykinen terrori

Henkisen väkivallan esiintymistä on tutkittu eri maissa sekä eri aloilla ja ammattiryhmissä (esim. Salin 2001; Vartia & Hyyti 2002; Salin 2003). Näiden tutkimusten suoraa vertailtavuutta haittaa se, että henkisen väkivallan määritelmästä ei ole saavutettu yhtenäistä mielipidettä. Heinz Leymannin määritelmän mukaan henkisellä väkivallalla tarkoitetaan sosiaalista interaktiota, jossa yksi tai useampi henkilö (harvemmin enemmän kuin neljä) kohdistaa hyökkäyksen yhteen henkilöön (harvemmin useampaan). Käyttäytyminen pitää sisällään epäeettistä ja vihamielistä kommunikointia, jonka seurauksena henkisen väkivallan kohde kokee olevansa kyvytön puolustamaan itseään. Tällainen käyttäytyminen on säännöllistä (vähintään kerran viikossa) ja pitkäkestoista (vähintään puolen vuoden ajan). Tämä määritelmä erottaa henkisen väkivallan konfliktista. Erottelu näiden välillä ei siis Leymannin mukaan keskity siihen mitä ja kuinka tehdään, vaan kuinka tiheästi ja kauan tilanne jatkuu. (Leymann 1996, 168.)

Leymannin määritelmä on myös mahdollistanut henkisen väkivallan yleisyyttä kartoittavat tutkimukset. Määritelmää on kuitenkin hyvä pitää viitekehyyksenä, yksilöt reagoivat tilanteisiin aina eri tavoilla ja jo muutaman viikon kestänyt ahdistava tilanne työpaikalla saattaa toisille osoittautua ylivoimaisen tuskaiseksi. Useissa tutkimuksissa henkisen väkivallan säännöllisyyden ja keston aikarajoja on tulkittu väljemmin (vrt. Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia 2003.) Vartian ja Paanasen (1992, 23) mukaan työpaikkakiusaamisen kohteena voi olla myös jokin työyhteisön pienryhmä, joka esimerkiksi suljetaan muiden yhdessäolon ulkopuolelle ja toisaalta koko työyhteisö voi olla yhden ihmisen terrorisoinnin kohteen. Oleellista henkisen väkivallan määrittelyssä on se, että kiusattu on häneen kohdistetun toiminnan seurauksena joutunut asemaan, jossa hänen on vaikea puolustaa itseään. Kyseessä on siis vallan epätasainen jakautuminen ja kiusatulta puuttuu valta puolustaa itseään.

Vartia (2002, 234) määrittelee henkiseen väkivallan tilanteeksi, jossa joku (tai jotkut) työyhteisön jäsen joutuu jatkuvan, toistuvan, systemaattisen ja kielteisen käyttäytymisen kohteeksi. Olennaista on kielteisen käyttäytymisen toistuvuus ja jatkuvuus. Henkisen väkivallan uhri kokee itsensä puolustuskyvyttömäksi. Se, minkälaisen kohtelun kukin kokee henkiseksi väkivallaksi vaihtelee ja siksi on tärkeää kuunnella yksilö omaa

kokemusta. Myös Perkka-Jortikan (2002, 25) mukaan yleismäärittelyä tärkeämpää on kuunnella ja ymmärtää toistuvan kielteiseksi väitetyn käyttäytymisen yksilöllistä kokemista. Ihmisen voi kokea henkisen väkivallan erittäin ahdistavana, vaikka tilanne olisi toistunut vain muutaman kerran.

Einarsen, Hoel, Zapf ja Cooper (2003, 7) toteavat, että henkisen väkivallan määritelmät painottavat kahta asiaa, henkinen väkivalta on toistuvaa ja jatkuvaa aggressiivista käyttäytymistä. Henkinen väkivalta ei siis tarkoita yhtä ja ainutkertaista tapahtumaa, vaan käyttäytymistä, joka toistuvasti kohdistuu yhteen tai useampaan työntekijään. Vartia (2003, 10-11) vetää väitöskirjassaan yhteen erilaisia henkisen väkivallan määritelmiä ja toteaa, että henkisen väkivallan määritelmissä on viisi yhtenevää tekijää. Ensinnäkin kiusaamisella tarkoitetaan negatiivista tai vihamielistä käyttäytymistä, joka toistuu säännöllisesti ja pidemmän aikaa. Toisena ominaisuutena hän mainitsee kiusatun kyvyttömyyden puolustaa itseään. Kolmas henkisen väkivallan määritelmissä toistuva ominaisuus on se, että henkinen väkivalta tapahtuu joko kahden tai useamman ihmisen välillä, yhden tai useamman henkilön ja ryhmän välillä tai epäasiallinen kohtelu on suunnattu joltain ihmisryhmää kohtaan. Neljäntenä ominaisuutena on negatiivisen käyttäytymisen tarkoituksellisuus ja viidentenä on erilaiset negatiiviset toimet.

Tässä tutkimuksessa työpaikkakiusaamisella viitataan tilanteeseen, jossa yhteen tai useampaan työyhteisön jäseneseen kohdistuu toistuvasti, systemaattisesti ja jatkuvasti negatiivisia toimia, yhden tai useamman työtoverin, esimiehen tai alaisen toimesta ja kiusatun on vaikea puolustaa itseään kiusaajiaan ja heidän toimiaan vastaan. Työpaikkakiusaamisella käsitetään siis työyhteisön jäsenten tai jäsenten ja esimiehen välillä tapahtuvaa kiusaamista. Edellä kuvattu määritelmä sulkee tarkastelun ulkopuolelle muun työpaikkaväkivallan, kuten asiakasväkivallan, jossa väkivallan aiheuttaja on työyhteisön ulkopuolinen henkilö.

Usein henkisen väkivallan ja kiusaamisen yhteydessä puhutaan kiusaamisen uhrista, jolla viitataan kiusattuun. Uhri-sanana käyttö tässä yhteydessä saattaa antaa ymmärtää, että kiusatulla ei ole ollut osuutta tapahtumiin, ikään kuin hän olisi ollut tapahtumissa vain vastaanottavana osapuolena. Uhri-sanaan liitetään herkästi viattomuus ja sanalla on

keskeinen asema kristillisen kirkon sanastossa. Henkisen väkivallan tilanteissa kiusattu vaikuttaa kuitenkin itse merkittävästi tilanteiden kehittymiseen. Kiusattu reagoi aina jollakin tavalla kiusaamiseen ja nämä reaktiot puolestaan saavat toisessa osapuolella aikaan vastareaktioita. Tämä ei tarkoita sitä, että kiusattu olisi itse aiheuttanut kiusaamisen ja olisi siten syypää tilanteeseen, vaan sitä, että kiusaaminen ei kehity tyhjiössä ja kiusatullakin on roolinsa tilanteen kehittämisessä.

Uhri sanan käyttöä voidaan perustella sillä, että kiusattu on kyvytön puolustamaan itseään ja vajoaa näin uhrin asemaan. Tulee kuitenkin pitää mielessä, että henkinen väkivaltakin on vuorovaikutusta, jossa kiusattu reagoi negatiiviseen käyttäytymiseen puolustautumalla. Puolustautuminen puolestaan taas saa aikaan jonkinlaisen reaktion vastapuolella. (Vartia & Perkkä-Jortikka 1994, 47.) Jatkossa tullaan käyttämään henkisen väkivallan kohteesta sekä termiä kiusattu että uhri. Uhri-sanalla viitataan kuitenkin tilanteisiin, joissa henkinen väkivalta on jatkunut jo pitkään ja uhrin on vaikea puolustaa itseään.

Einarsen (1999, 22-23) jakaa henkisen väkivallan kahteen eri kategoriaan sen alkuperän mukaan. Riistävä henkinen väkivalta (predatory bullying) tarkoittaa kiusaamista, jossa kiusattu joutuu henkisen väkivallan kiusatuksi sattumalta. Kiusattu saattaa tällöin olla tietyn ryhmän edustaja työpaikalla (esimerkiksi sukupuoli, rotu tms.) tai kiusattua käytetään syntipukkina työyhteisön ongelmille. Einarsen toteaa, että henkinen väkivalta syntyy kuitenkin usein työhön liittyvän konfliktin tuloksena. Kiistaan pohjautuva henkinen väkivalta (dispute-related bullying) syntyy Einarsenin mukaan eskaloituneen työyhteisön jäsenten välisen konfliktin tuloksena.

Einarsen (1999, 22) perustelee edellä esitellyn jaottelun tarpeellisuutta sillä, että henkinen väkivalta on hyvin monimuotoinen kokonaisuus. Einarsenin henkisen väkivallan jaottelu tukee tässä tutkimuksessa aiemmin esitettyä ajatusta siitä, että henkinen väkivalta syntyy työyhteisön jäsenten välisen ratkaisemattoman konfliktin tuloksena. Einarsenin ajatuksista poiketen voidaan kuitenkin katsoa, että myös riistävä henkinen väkivalta syntyy työyhteisön jäsenten välisen konfliktin tuloksena. Esimerkiksi työyhteisön syntipukkitilanne saattaa kehittyä yksittäisten



konfliktitilanteiden kautta, ja kehittyä ajan myötä henkiseksi väkivallaksi. Työyhteisön syntipukkitilanteisiin liittyy myös työhön ja työntekoon liittyviä kiistoja ja ongelmia, joiden voidaan katsoa olevan työpaikkakiusaamisen taustalla. Voidaan siis olettaa, että myös riistävän henkisen väkivallan tapaukset kehittyvät samaan tapaan kuin kiistaan pohjautuvat henkisen väkivallan tapaukset, eli eskaloituvan konfliktiprosessin myötä. Einarsenin tekemä jaottelu kuvaa hyvin sitä, että henkinen väkivalta on laaja-alainen kokonaisuus ja henkisen väkivallan tilanteiden lähtökohdat eroavat toisistaan. Tutkimuksessa ei kuitenkaan tule käyttämään Einarsenin jaottelua, koska se nähdään edellä mainittujen perustelujen mukaisesti tässä yhteydessä tarpeettomaksi.

Einarsenin (1999, 22) mukaan toisen osapuolen joutuminen konfliktin aikana eriarvoiseen asemaan, voi tehdä hänestä henkisen väkivallan kohteen. Einarsen tukee argumentillaan ajatusta siitä, että henkinen väkivalta ja konflikti ovat erillisiä, mutta kuitenkin toisiinsa liittyviä ilmiöitä. Vaikka useat tutkijat (esim. Einarsen ja Skogstad 1996; Leymann 1996; Hoel ym. 1999; Zapf ja Gross 2001) tukevat konfliktin ja henkisen väkivallan yhteyttä, on tämä yhteys kuitenkin vielä osaltaan epäselvä.

Myös Leymann (1996, 169-170) toteaa, että henkinen väkivalta on seurausta eskaloituneesta konfliktista. Henkinen väkivalta syntyy konfliktin seurauksena tietyn ajan kuluttua; joskus saattaa kulua viikkoja tai kuukausia ja joskus taas henkinen väkivalta ilmenee hyvinkin nopeasti. Leymann jakaa henkistä väkivaltaa ilmentävät toimet viiteen eri pääryhmään:

- 1) Mahdollisuuksia kommunikoida vapaasti rajoitetaan (vaimentaminen, verbaaliset uhkaukset, arvostelu ja moittiminen).
- 2) Sosiaalisia suhteita rajoitetaan (kuten puhumattomuus ja syrjintä).
- 3) Mainetta tai sosiaalista asemaa loukataan (juoruilu, pilkkaaminen ja loukkaukset).
- 4) Työtilannetta vaikeutetaan tai loukataan (annetaan vähäpätöisiä tai loukkaavia työtehtäviä).
- 5) Terveyttä uhataan (kuten vaikeat ja vaaralliset työtehtävät, fyysiset uhkaukset tai hyökkäykset).

Leymannin (1990) mukaan henkistä väkivaltaa kuvaavat toimet ovat varsin yleisiä jokapäiväisessä työelämässä. Leymann toteaa kuitenkin, että silloin kun nämä toimet toistuvat säännöllisesti ne saattavat aiheuttaa runsaasti vahinkoa ja nöyryytystä. (Einarsen 1999, 18.)

Tutkimukset osoittavat, että miesten ja naisten välillä ei ole eroja siinä, kuinka moni heistä kokee olevansa työpaikkakiusaamisen kohteena (esim. Vartia & Perkka-Jortikka 1994; Leymann 1996; Vartia 2002; Salin 1999). Edellä mainittujen tutkimusten tuloksista eroaa tilastokeskuksen työolotutkimus, jonka mukaan naiset olivat miehiä useammin havainneet työpaikalla kiusaamista tai olleet itse kiusaamisen kohteena (Lehto & Sutela 2004, 56).

Sukupuolten välillä on todettu olevan eroa siinä minkälaiselle henkisellevä väkivallalle he altistuvat. Naisiin kohdistunut henkinen väkivalta on yleensä hiljaista ja näkymätöntä. Miehiin kohdistuva henkinen väkivalta on aktiivisempaa, heitä ja heidän työsuorituksiaan haukutaan ja kritisoidaan ja toisinaan esiintyy jopa fyysistä väkivaltaa tai sen uhkaa. (Salin, 1999, 9.) Miehiin kohdistuvan henkisen väkivallan taustalla on yleensä lähes yksinomaan toiset miehet. Naisia kiusaavat sekä miehet että naiset ja naiset olivat useammin ryhmän tai mahdollisesti koko työyhteisön henkisen väkivallan kohteena. (Vartia & Paananen 1992, 25-26.)

Työpaikkakiusaaminen ymmärretään yleensä toveriterroriksi, eli tilanteeksi, jossa työkaverit kiusaavat toisiaan. Kiusaajiksi voidaan kokea työtoveri tai työtoverit yhtenä joukkona, esimies tai työnantaja. Esimies voi joutua alaisensa tai alaistensa henkisen väkivallan kohteeksi ja esimiehet harjoittavat henkistä väkivaltaa myös toisiinsa. (Vartia & Perkka- Jortikka 1994, 36-37.) Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan yleisin tilanne oli se, että kiusaajat ovat (olleet) työtovereita. Työtoverien kiusaamisen kohteena oli ollut tutkimushetkellä tai aiemmin 17 % naispalkansaajistaja ja 7 % miehistä. Esimiehet olivat kiusanneet miehiä lähes yhtä yleisesti (6 %) kuin työtoveritkin. Naisista 11 % oli kokenut kiusaamista esimiehen tasolta. Alaisten kiusaamisen kohteeksi joutuminen oli tutkimuksessa harvinaista, sitä oli kokenut prosentti palkansaajista. (Lehto & Sutela 2004, 58.) Toisaalta voidaan ajatella, että

esimiehiä on suhteessa työntekijöihin organisaatioissa vähemmän, joten tästä näkökulmasta katsottuna esimiehet kiusaisivat enemmän. Einarsenin ja Skogstadin (1996, 196) tutkimuksen mukaan miehet olivat useammin kiusaajan roolissa kuin naiset sekä muodostivat herkemmin kiusaavan ryhmän.

Kiusaaminen kokeminen on aina yksilöllistä. Se, minkä toinen kokee humoristisena kommenttina, toinen saattaa kokea loukkaavana. Kuka siis määrittelee henkisen väkivallan, kiusattu, kiusaaja vai joku muu? Edellä esitetyissä henkisen väkivallan määrittelyissä on nähtävissä sekä subjektiivisia että objektiivisia piirteitä. Jakoa subjektiivisiin ja objektiivisiin kiusaamisen kokemuksiin pohti ensimmäisen kerran Carroll Brodsky (1976) ja keskustelu on jatkunut tämän jälkeen. (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 2003, 10.) Vaikka useimmissa tutkimuksissa henkistä väkivaltaa pidetään objektiivisena ja observoitavana ilmiönä, on suurin osa alan empiirisestä tutkimuksesta painottunut kuitenkin kiusatun itsearvioihin, eli subjektiivisen kokemuksen selvittämiseen (kuten Vartia 1996, 2001, 2003; Rayner 1997; Zapf, Knorz & Kulla 1996; Zapf 1999).

Henkisen väkivallan subjektiivisen määrittelyn korostumisen voidaan nähdä olevan seurausta siitä, että henkisen väkivallan tilanteet ovat työpaikoilla usein niin kärjistyneitä, että ne herättävät voimakkaita tunteita ja niiden objektiivinen tarkastelu on vaikeaa (Vartia & Paananen 1992, 11). Objektiivisuuden säilyttäminen henkisen väkivallan tilanteissa on erittäin vaikeaa myös sivustaseuraajille ja kolmansille osapuolille. Ajan myötä myös konfliktin ulkopuoliset tahot hyväksyvät tai sisäistävät kiusatusta muodostuneet negatiiviset mielikuvat ja käsitykset. Kiusattu nähdään lopulta vaikeana ja neuroottisena henkilönä, joka ”ansaitsee” osakseen tulevan kohtelun. (Einarsen 1999, 19.) Einarsen ja Skogstad (1996, 187) pitävät erittäin tärkeänä sitä, että henkisen väkivallan tutkimuksessa keskitytään myös kiusatun omaan näkemykseen ja arvioon kokemuksistaan.

Kiusaaminen on monesti näkymätöntä toimintaa (tervehtimättä jättämistä, informaation panttaamista, poistumista huoneesta kun kiusattu tulee paikalle, juoruilua jne.), jota ulkopuolinen ei välttämättä havaitse. Käyttäytymisen merkitys on piilossa muilta,

monesti vain kiusattu ja kiusaaja tietävät sen todellisen merkityksen. Tästä syystä subjektiivista näkemystä pidetään parempana indikaattorina ennustamaan muun muassa kiusatun toimenpiteitä ja reaktioita, sairauspoissaoloja ja irtisanoutumista. Organisaatiossa toteutettujen interventioiden ja ongelman ratkaisuyritysten pohjaksi tulee siis riittää yksilön subjektiiviset näkemykset ja kokemukset. (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 2003, 12.)

Kiusatun subjektiivista kokemusta on pyritty lähestymään objektiivisemmasta perspektiivistä Leymannin (1990) kehittämän LIPT- kyselylomakkeen (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) kautta. Kyselylomake sisältää 45 erilaista väittämää henkisen väkivallan eri ilmenemismuodoista. Vastaajat ilmoittavat väitteiden paikkansa pitävyyden asteikolla ei koskaan – päivittäin. (Zapf, Knorz & Kulla 1996, 220.) Leymannin kyselylomakkeen vastine on Negative Acts Questionnaire (NAQ). (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia 2003, 104.) Björkqvistin, Östermanin ja Hjelt-Bäckin (1994) tutkimuksessaan käyttämä Work Harasment Scale (WHS), pyytää vastaajia arviomaan 24 erilaisen halventavan tai sortavan käyttäytymisen kohdistumista heihin viimeksi kuluneen puolen vuoden aikana. Näillä kvantitatiivisilla metodeilla pyritään saamaan henkisestä väkivallasta mahdollisimman objektiivinen kuva. Kuitenkin näissäkin kyselylomakkeissa vastaajan subjektiivinen arvio tilanteesta korostuu, eikä ole itsestään selvää, että vastaajat ymmärtävät eri kysymykset samalla tavalla (esimerkiksi väittämä ”esimies rajoittaa mahdollisuuksia ilmaista mielipiteeni”). (Liefoghe & Olafsson 1999, 40.)

Työpaikkakiusaamiselle löytyy monta nimeä ja määritelmää. Terminologia- ja sanaviidakkoon on helppo eksyä ja henkisen väkivallan käsite jää monesti epäselväksi. Käsitteiden ja määritelmien runsaus haittaa henkisen väkivallan tutkimusta ja ilmiön tunnistamista. Terminologian ja määritelmien yhdenmukaistaminen auttaisi tutkimustulosten vertailtavuutta ja edistäisi työpaikkakiusaamisen tunnistamista ja kiusaamiseen puuttumista työpaikoilla.

### 3.3.2 Henkisen väkivallan prosessi

Einarsenin (1998, 19) mukaan henkinen väkivalta ei ole joko-tai -ilmiö, vaan vaiheittain etenevä progressiivinen prosessi. Tässä tutkimuksessa aiemmin esitetyllä konfliktin eskaloitumisen mallilla pyrittiin kuvaamaan konfliktin etenemisen ja kehittymisen prosessia. Tämä prosessi saattaa siis edetä yksittäisestä konfliktitilanteesta henkiseen väkivaltaan asti, jos konfliktia ei kyetä hallitsemaan. Seuraavaksi on tarkoitus keskittyä selvittämään tarkemmin henkisen väkivallan vaiheita ja etenemistä.

Henkinen väkivalta voidaan määritellä prosessiksi, joka etenee konfliktista yksilön syrjäytymiseen työyhteisöstään. Konfliktin taustalla voi olla monenlaisia asioita, kuten erilainen työote, epäselvyydet vastuun ja työtehtävien jaossa tai työntekijän tulo työyhteisöön, johon joku haluaisi jonkun muun. (Vartia ym. 2002, 234.) Vartian (1996, 212) mukaan ongelmat työympäristöön tai johtajuuteen liittyvissä asioissa saattavat ilmetä työyhteisön jäsenten välisenä konfliktina, joka ratkaisemattomana saattaa laajeta kiusaamiseksi. Myös Perkka-Jortikka (2002, 27) toteaa, että henkisen väkivallan taustalta on usein löydettävissä työyhteisön konflikti, jota ei olla ratkaistu. Tämän seurauksena joku konfliktiin osapuolista altistuu aluksi usein epäsuoralle aggressiiviselle kohtelulle, joka etenee vähitellen ja muuttuu yhä suuremmaksi epäasialliseksi kohteluksi.

Einarsenin (1999,19) mukaan kiusaaminen on vähittäin kehittyvä prosessi. Prosessin alkuvaiheessa kiusaamista on vielä vaikea havaita, koska käyttäytyminen on tällöin vielä epäsuoraa ja hienovaraista. Myöhemmin käyttäytyminen muodostuu suoraksi aggressiiviseksi toiminnaksi, jossa kiusattu muun muassa eristetään, häntä vältellään ja nöyryytetään julkisesti. Einarsen tunnistaa neljä henkisen väkivallan prosessin vaihetta: aggressiivinen käyttäytyminen, kiusaaminen, stigmaatio ja vakava trauma. Usein negatiivinen käyttäytyminen on alussa epäsuoraa aggressiota, ja kiusatun vaikea huomata mitä on tapahtumassa. Aggressiivisen käyttäytymisen vaihe saattaa olla lyhyt ja sitä seuraa vaihe, jossa negatiivinen käyttäytyminen muuttuu suuremmaksi. Tässä vaiheessa kiusattu kokee itsensä nöyryytetyksi, pilkatuksi ja enenevässä määrin eristetyksi omasta työyhteisöstään. Kiusatun stigmaation myötä hän kokee

puolustamisen yhä vaikeammaksi ja tässä vaiheessa uhri kärsii erilaisista stressioireista. (Einarsen ym. 2003, 14.)

Kuviossa 3 kuvataan henkisen väkivallan etenemistä työyhteisössä, konfliktin objektiivista vaihetta, kiusatun käyttäytymistä, muiden näkemystä kiusatusta sekä sosiaalista prosessia työyhteisössä konfliktin edetessä. Tavallisesti alussa tilanne työyhteisössä on normaali, kunnes loukkaus tai vääryys tapahtuu. Kiusattu huomaa tilanteen, muut työyhteisön jäsenet pitävät kiusattua vaikeana ja psykologiset ja yhteisölliset myytit alkavat syntyä. Seuraavaksi seuraa vallankäyttövaihe, kiusatun puolustusmekanismit aktivoituvat ja muut pitävät kiusattua yhteistyökyvyttömänä. Oikeuksien rajoittaminen saa kiusatun epätoivoiseksi ja muut pitävät kiusatun käytöstä jo täysin hyväksymättömänä. Viimeisessä vaiheessa mennään kohti syrjäytymistä, jolloin kiusattu etsii epätoivoisesti omia oikeuksiaan ja muut pitävät häntä psykkisesti sairaana, jota seuraa sosiaalinen häpäisy ja syylliseksi leimaaminen.

<b>Objektiivinen konfliktin vaihe</b>	<b>Uhrin käyttäytyminen</b>	<b>Muiden näkemys uhrista</b>	<b>Sosiaalinen prosessi</b>
Alku	Alku	Suhteellisen usein ”ok”	Alku
Loukkaus vääryys	Uhri huomaa tilanteen	Vaikea	Psykologiset ja sosiaaliset myytit syntyvät
Vallankäyttö	Coping-mekanismit aktivoituvat	”Yhteistyökyvytön”	
Oikeuksien rajoittaminen	Epätoivo	”Täysin hyväksymätön käytös”	Psykologiset ja sosiaaliset myytit kehittyvät
Kohti syrjäytymistä	Epätoivoinen oikeuksien etsintä	”Psyykkisesti sairas”	Sosiaalinen stigmatisaatio ja syylliseksi leimaaminen

Kuvio 3. Vakavanasteisen mobbausprosessin eteneminen työyhteisössä (Vartia & Perkkä-Jortikka 1994, 48, ks. Leymannin 1988, 80).

Leymann (1996, 171) on esittänyt kiusaamisen prosessista ja etenemisestä nelivaiheisen mallin. Leymannin mukaan henkistä väkivaltaa edeltää konflikti, joka toisinaan hyvinkin nopeasti, viikkojen tai kuukausien kuluessa, kehittyy henkiseksi väkivallaksi. Leymann toteaa, että prosessin ensimmäinen vaihe ei vielä varsinaisesti ole kiusaamista, vaan ensimmäisessä vaiheessa konflikti muuttuu kiusaamiseksi. Toisessa vaiheessa esiintyy kiusaamista ja stigmaatiota, jotka voivat muodostua erilaisista kiusattuun säännöllisesti ja pitkäkestoisesti kohdistetuista toimista. Näillä toimilla on kuitenkin yhteinen tavoite: savustaa kiusattu ulos tai rangaista häntä. Kolmannessa vaiheessa henkilöstöhallinto astuu kuvaan ja tapauksesta tulee virallinen. Leymannin mukaan edellisen vaiheen voimakkaan stigmaation vuoksi tilanteen tulkitaan herkästi olevan kiusatun syytä ja esimiehet hyväksyvät edellisessä vaiheessa kehittyneet ennakkoluulot

ja asenteet. Kiusatun syyllistäminen on esimiesten kannalta helppo ratkaisu tilanteeseen; näin voidaan vältellä omaa vastuuta työyhteisön psyykkisen hyvinvoinnin rakentamisessa. Neljännessä vaiheessa kiusattu pakotetaan lähtemään työpaikalta.

Myös Björkqvist (1992) on laatinut kiusaamisen prosessiluonnetta kuvaavan mallin. Prosessi alkaa epäsuoralla negatiivisella käyttäytymisellä, kuten juoruilulla ja ilkeiden tarinoinen levittämällä. Toisessa vaiheessa kiusaaminen kohdistetaan suoraan kiusattuun eristämällä ja pilkkaamalla. Vähitellen työyhteisössä ajatellaan, että tilanne on seurausta kiusatun omasta toiminnasta ja siksi hän ansaitsee negatiivisen kohtelun osakseen. Kolmannessa, ja viimeisessä vaiheessa, kiusaaminen muodostuu suorista uhkauksista, sekä fyysisistä että henkisistä. Tässä vaiheessa hyökätään kiusatun yksityiselämää vastaan ja mielenterveys kyseenalaistetaan. (Vartia 2003, 17-18.)

Vartian (2003, 17) mukaan työpaikkakiusaamisen prosessin olennainen piirre on se, että kiusatun omat keinot ongelman ratkaisemiseksi ovat hyvin vähäiset. Prosessin edetessä työyhteisön jäsenten näkemys uhrista muuttuu alkuperäisestä, usein neutraalista, kielteiseksi ja lopullisena seurauksena uhri syrjäytyy työyhteisöstä. Usein seurauksena on myös uhrin epätoivoinen omien oikeuksien etsintä työpaikalla ja yhteiskunnassa. (Vartia & Paananen 1992, 35.)

Esimiehet tai työtoverit eivät yleensä tilanteen vakavuudesta huolimatta puutu tilanteeseen tai tue kiusattua. Kun kiusattu valittaa kokemastaan epäasiallisesta kohtelusta, hän kohtaa usein epäuskoa ja hänen epäillään omalla käyttäytymisellään aiheuttaneen tilanteen. Esimiesten ja työtoverien lisäksi kiusattu kokee samanlaista ennakkoluuloa myös ammattiliitoilta ja terveysalan työntekijöiltä. Kiusaamisprosessin tuottamat ennakkoluulot ja asenteet kiusattua kohtaan tekevät hänestä usein koko ongelman lähteen. Esimiehet, ammattiliiton edustajat tai henkilöstöhallinto ovat taipuvaisia omaksumaan kiusaajien ennakkoluulot ja pitävät kiusattua syyllisenä omaan tilanteeseensa. (Einarsen ym. 2003, 15.)



### 3.3.3 Henkisen väkivallan yleisyys sekä syyt ja seuraukset

1970-luvulla koulukiusaaminen sai Skandinaviassa paljon huomiota. 1980-luvun alussa kiusaamista todettiin esiintyvän myös työpaikoilla. Henkisen väkivallan esiintymisestä ja yleisyydestä on kuitenkin varsin erilaisia tulkintoja ja lukuja. Tähän on syynä muun muassa se, että kiusaamisen yleisyyttä selvittävässä tutkimuksissa käytetään erilaisia kiusaamisen määritelmiä ja toisaalta myös tutkimusten kysymyksenasettelu vaikuttaa saatuun tulokseen. Tilastokeskuksen (Lehto & Sutela 2004, 57) vuoden 2003 työolotutkimuksen mukaan henkistä väkivaltaa tai kiusaamista oli nykyisessä työssään tai edellisissä työpaikoissaan kokenut 22 % vastaajista. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan henkistä väkivaltaa oli haastatteluajankohtana (vuonna 2003) kokenut 2.9 % vastaajista (Kauppinen ym. 2004, 122).

Einarsen ja Skogstad (1996) tutkivat kiusaamisen yleisyyttä Norjalaisilla työpaikoilla; lähes 8000 työntekijän otoksella tehdyn tutkimuksen mukaan 8.6 % oli kiusattu viimeksi kuluneen puolen vuoden aikana. Suomalaisissa yliopistoissa henkistä väkivaltaa kartoittaneiden Björkqvistin, Östermanin ja Hjelt-Bäckin (1994, 177) 30 % miehistä ja 55 % naisista oli kokenut häirintää viimeksi kuluneen vuoden aikana (tutkimus tehtiin käyttämällä WHS-asteikkoa). Vartian (1996, 207) virastotyöntekijöihin kohdistuneessa tutkimuksessa 10.1 % vastaajista koki itsensä kiusatuksi. Einarsenin & Skogstadin (1996, 191) norjalaisiin työntekijöihin kohdistuneessa tutkimuksessa kiusaamista oli viimeisen puolen vuoden aikana kokenut 8.6 % vastaajista.

Ruotsissa 1990-luvun alussa tehdyssä henkisen väkivallan tutkimuksessa haastateltiin 2400 työntekijää, jotka edustivat koko Ruotsin työssä käyvää populaatiota. Tutkimuksen mukaan noin 3.5 % haastateltavista oli kiusattu viimeksi kuluneen puolen vuoden aikana. Jos siis oletetaan, että henkilö on keskimäärin 30 vuotta työmarkkinoilla, on hänellä jopa 25 % riski tulla kiusatuksi vähintään puolen vuoden ajan työuransa aikana. (Leymann 1996, 175.)

Suomalaisissa tutkimuksissa saadut kiusaamisen yleisyyttä kuvaavat luvut ovat jonkin verran korkeampia kuin vastaavat luvut muualla Skandinaviasta, mutta alempia kuin Itävallassa, Irlannissa tai Iso-Britanniassa. Henkisen väkivallan määrittelyssä on merkittäviä eroja maiden ja tutkimusten välillä, myös tutkimustavat ja käytetyt menetelmät eroavat toisistaan. Tutkimustulosten vertailu on siten varsin vaikeaa, monesti jopa mahdotonta. (Salin 2003, 15.)

Miksi joku sitten joutuu kiusatuksi? Vastauksia on haettu sekä kiusaajien että kiusattujen persoonallisuudesta ja muista yksilöllisistä ominaisuuksista, työoloista, organisaation rakenteellisista tekijöistä, työyhteisön toiminnasta kuin johtajuudestakin (Vartia-Väänänen 1999, 5-6). Vartian ja Paanasen (1992, 37) mukaan syitä ja selityksiä työyhteisön henkiseen väkivallalle voidaan etsiä kolmesta näkökulmasta: 1) työhön ja organisaatioon liittyvät ongelmat, jotka luovat edellytykset henkiseen väkivallalle, 2) ryhmän toiminta ja sen häiriöt tai 3) yksilöiden persoonallisuuden piirteet, ominaisuudet ja toimintatavat.

Vartia ja Perkka-Jortikka (1994, 50, 53) näkevät ihmissuhdekonfliktien syntymisen kannalta riskitekijöiksi epäselvät ja ristiriitaiset työn tavoitteet ja tehtäväkuvat, jäykän hierarkian ja byrokratian sekä kilpailun työntekijöiden välillä. Tutkijat toteavat myös, että se, miten ihmisiä kohdellaan organisaatiossa vaikuttaa siihen, miten he kohtelevat toisiaan työyhteisössä. Ryhmässä suhteet muihin sen jäseniin saattavat tulla niin tärkeiksi, että yksilö toimii enemmän osana ryhmää kuin yksilönä ja ihminen saattaa ryhmässä tehdä asioita, joita hän yksilönä ei tekisi. (Vartia & Paananen 1992, 42.) Usein kuulee väitettävän, että kiusatun persoonallisuus altistaa hänet kiusaamiselle ja kiusaaminen on kiusatun omaa syytä. Tämä käsitys on valitettavan yleinen, jopa alan asiantuntijoiden piirissä. Henkisen väkivallan tutkimukset eivät kuitenkaan ole osoittaneet kiusatun persoonallisuuden ja kiusaamisen välillä esiintyvän kausaalista syy-seuraus-suhdetta. (Leymann & Gustafsson 1996, 256.)

Syvänen (2003, 192-193) pitää tutkimuksessaan hälyttävänä sitä, että kiusaaminen oli tutkituissa työyhteisöissä julkinen salaisuus; työyhteisössä tiedettiin kuka kiusaa ketä, mutta silti kiusaamiseen ei puututtu. Vaikeimpia tapauksia olivat ne, joissa kiusaaja oli

esimies tai hänelle oli asemansa tai luottamustoimiensa kautta valtaa toisiin nähden. Jos kiusaajalle oli kasautunut monenlaisia valtaresursseja, hänen toimintaansa oli vaikea puuttua. Motiivina oli usein halu kostaa koetut vääryydet, kuten virkavalinnat, jotka tuottivat Syväsen tutkimuksen mukaan paljon ongelmia ja ristiriitoja. Joidenkin kohdalla se, ettei päässyt hakemaansa virkaan aiheutti voimakkaan tunnereaktion, johon liittyi omien etujen maksimointia, vastakkaisten etujen strategiaa, sabotointia ja kiusaamista.

Henkisen väkivallan syitä on pyritty kartoittamaan useissa tutkimuksissa (kuten Vartia & Perkkä-Jortikka 1994; Vartia 1996; Leymann 1996; Zapf ym. 2003). Selkeää yksittäistä syytä työpaikan henkiselle väkivallalle ei kuitenkaan ole löytynyt, henkinen väkivalta on seurausta useasta tekijästä. (Vartia & Paananen 1992, 37.) Tähän yhtyy myös Zapf (1999, 81) todetessaan, että henkinen väkivalta on kompleksinen ilmiö, jonka voidaan harvoin selittää johtuvan vain yhdestä syystä. Henkisen väkivallan taustalla vaikuttavat erilaisen taustatekijöiden yhteisvaikutus. Tämän tutkimuksen näkökulmasta johtuen keskitytään seuraavaksi tarkastelemaan henkisen väkivallan syitä esimiestyöstä käsin, mutta painotetaan vielä edellä mainittua, eli henkisen väkivallan syyt ovat monitahoiset.

Esimiehen tehtävänä on vastata työryhmän toimivuudesta ja luoda edellytykset työn sujumiselle. Jos esimies ei puutu lainkaan työryhmän toimintaan, voi työyhteisöön syntyä niin sanottu valtatyhjiö. Tällöin ryhmän johtajuuden voi ottaa joku muu ja valtatyhjiö voi korvautua muun muassa klikkien täyttämällä vallalla tai oman edun tavoittelulla. Seurauksena tästä on usein klikkien ulkopuolisten ryhmien tai yksilöiden sortamista, eristämistä ja henkistä väkivaltaa. (Vartia & Paananen 1992, 42.)

Leymannin (1996, 177-178) mielestä esimiehen ongelmana saattaa olla joko kiusaamistilanteisiin sekaantuminen tai toisaalta välinpitämättömyyden osoittaminen. Hänen mukaansa sotkeutuminen ja aktiivinen osallistuminen ryhmän dynamiikkaan johtaa siihen, että esimiehen on vaikea pysyä neutraalina ja objektiivisena. Tällainen ryhmädynamiikkaan mukaan meneminen on Leymannin mukaan erityisen tyypillistä naisjohtajille. Miesjohtajat puolestaan kieltävät naisia useammin koko ongelman

olemassaolon ja ummistavat silmänsä konfliktilta. Leymann vetää tutkimuksessaan yhteen noin 800 henkisen väkivallan tapaustutkimuksen tulokset, ja toteaa, että kaikissa tapauksissa henkisen väkivallan taustalta oli löydettävissä äärimmäisen huonosti organisoidut tuotanto- ja/tai työmenetelmät sekä avuton tai asioista kiinnostumaton johto. Maarit Vartian (1996, 207) tutkimuksessa julkisen sektorin työntekijät näkivät heikon johtajuuden, kateuden ohella, tärkeimmäksi syyksi kiusatuksi tulemiselle.

Työyhteisö torjuu ahdistusta ja epävarmuutta erilaisilla defensesseillä. Ryhmä saattaa projektoida pelkonsa yhteiseen viholliseen, jossa henkilöityy ryhmän kokema tiedostamaton ahdistuneisuus. Viholliseksi saatetaan kokea kilpaileva organisaatio, työryhmä tai yksittäinen henkilö. Jälkimmäisessä tapauksessa tilanne saattaa johtaa henkiseen väkivaltaan; ryhmä kohdistaa tiettyyn henkilöön, syntipukkiin, kokemansa ahdistuksen ja pelot. Yhteisen vihollisen löytäminen saattaa yhdistää ryhmää ja antaa ryhmälle yhteenkuuluvuuden tunteen, mutta samalla prosessi vääristää ryhmän käsitystä todellisuudesta ja vaikeuttaa ryhmän mahdollisuuksia sopeutua siihen. (Morgan 1986, 217.)

Henkisen väkivallan seuraukset heijastuvat monelle tasolle: yhteiskuntaan, organisaatioon ja kiusattuun. Leymann (1996, 173) toteaa, että Ruotsissa vuonna 1992 saadut tutkimustulokset osoittavat, että noin 25 % yli 55-vuotiaasta työvoimasta jäi eläkkeelle ennenaikaisesti. Näistä noin joka kolmas–viides oli kärsinyt työpaikallaan henkisestä väkivallasta. Henkinen väkivalta aiheuttaa vakavia seurauksia myös työyhteisöjen toimintakyvyille. Sen sijaan, että työntekijöiden huomio olisi keskittynyt työn tekemiseen ja toiminnan kehittämiseen, huomio onkin kiinnittynyt työyhteisön jäsenten välisten vuorovaikutussuhteiden puintiin. Tämä vaikuttaa negatiivisesti organisaation kannattavuuteen, koska työntekijöiden energiasta suuri määrä kuluu kiusaamiseen ja sen aiheuttamiin lieveilmiöihin. Henkinen väkivalta näkyy poissaolojen lisääntymisenä, ennenaikaisina eläkkeelle siirtymisinä ja työkyvyttömyytenä.

Poissaolojen lisääntymisen ja henkisen väkivallan välille on löydetty positiivisia yhteyksiä (esim. Vartia 2001), mutta korrelaatiot henkisen väkivallan ja poissaolojen välillä ovat jääneet varsin alhaisiksi. Tämä saattaa johtua siitä, että joissain tapauksissa

kiusatut pyrkivät ratkaisemaan tilanteensa työskentelemällä ahkerasti ja olemalla työpaikalla läsnä. (Hoel, Einarsen & Cooper 2003, 146.) Henkisellä väkivallan seuraukset eivät siis rajoitu vain kiusattuun, vaan laajenevat nopeasti laajemmalle työyhteisöön. Vartian (2001, 67) tutkimusten mukaan henkistä väkivaltaa sivusta seuranneet työyhteisön jäsenet kärsivät enemmän erilaisista stressioireista kuin työpaikoilla, joilla henkistä väkivaltaa ei esiintynyt.

Henkisellä väkivallalla on negatiivinen vaikutus myös organisaation tuottavuuteen ja liikevaihtoon. Tarkkoja lukuja aiheesta ei ole saatavissa, mutta Englannissa ja Norjassa suoritettut tutkimukset antavat viitteitä heikentyneen tehokkuuden ja kiusaamisen välisestä yhteydestä. (Hoel et al. 2003, 150.) Henkisen väkivallan rahalliset seuraukset ovat todennäköisesti varsin suuret, vaikutukset heijastuvat poissaolojen, irtisanoutumisten ja tuottavuuden kautta laajalle. Suomessa yksistään sairauspoissaolot maksavat yrityksille vuosittain noin kaksi miljardia euroa. (Aro 1998, 17).

Yksilötasolla henkisen väkivallan seuraukset ovat yleensä tuhoisia. Kiusaamisella on todettu olevan yhteyttä yksilön alentuneeseen terveyteen sekä psykologisiin ja somaattisiin terveysongelmiin. Henkisen väkivallan seurauksena kiusattu kärsii post-traumaattisista stressioireista (post-traumatic stress disorder, PTSD), kuten unettomuudesta, melankoliasta, apatiasta, keskittymiskyvyn puutteesta ja sosiaalisten tilanteiden pelosta. (Vartia 2003, 26.) Kiusaamisen kohteeksi joutuminen vie työn ilon ja kriisiyttää koko elämäntilanteen (Vartia & Paananen 1992, 5). Nurkkaan ajettuna kiusattu saattaa päätyä itsemurhaan. Arviot kiusaamisen osuudesta itsemurhatapauksissa vaihtelevat, eräiden arvioiden mukaan Ruotsissa tehdään joka vuosi 100-300 itsemurhaa kiusaamisen vuoksi. (Leymann 1996, 174.)

### **3.3.4 Henkinen väkivalta ja lainsäädäntö**

Ruotsissa kiusaaminen kriminalisoitiin jo vuonna 1994, kun työsuojeluhallitus antoi määräykset, jotka koskivat vahingoittavaa tai loukkaavaa kohtelua työelämässä. Määräykset ohjasivat vastuun työntekijöiden loukkaavasta kohtelusta selkeästi työnantajalle. Suomessa uusi työturvallisuuslaki (738/2002) astui voimaan vuoden 2003

alussa. Uudessa työturvallisuuslaissa kiinnitetään huomiota henkiseen työsuojeluun liittyviin kysymyksiin kahdessa pykälässä, jotka tuovat lain piiriin kaksi uutta käsitettä: häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu.

Uutta työturvallisuuslakia valmistellut komitea toteaa mietinnössään, että häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu ovat keskeisiä tämän päivän ongelmia työpaikoilla. Lakiehdotuksen mukaan tällaisten ilmiöiden estäminen on ensisijassa työnantajan velvollisuus. Niiden poistamisessa ei kuitenkaan voida käyttää perinteisiä työnantajan yksipuolisesti toteutettavissa olevia keinoja, vaan niiden ehkäiseminen on koko työyhteisön asia. Uudessa työturvallisuuslaissa työntekijän velvoitteita työtovereitaan kohtaan täsmennettiin säädöksellä, jonka mukaan häirintää ja epäasiallista kohtelua on vältettävä, jos siitä on vaaraa kohteen turvallisuudelle ja terveydelle. (Työturvallisuuslakitoimikunnan mietintö 2001:13, 75.)

Vain harva pystyy valitsemaan ne ihmiset, joiden kanssa tekee töitä. Työtoverista ei tarvitse ”tykätä” eikä häntä tarvitse rakastaa, mutta työtoveria tulee kohdella asianmukaisella ja kunnioittavalla tavalla. Työturvallisuuslain 18 § 3 momentissa todetaan työntekijän yleisistä velvollisuuksista seuraavasti:

*”Työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa.”* (Työturvallisuuslaki 738/2002, 18:3 §)

Työturvallisuuslain häirintää koskevassa 28 § todetaan:

*”Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi”* (Työturvallisuuslaki 738/2002, 28 §).

Epäasiallinen kohtelu voi olla työntekijöiden kesken tapahtuvaa tai sitä voi tapahtua esimiehen ja työntekijän välillä. Tästä riippumatta toimintavelvollisuus on työnantajalla.

Esimies voi saada tiedon henkisestä väkivallasta työterveyshuollosta, työsuojeluvalluutetulta, työnantajan edustajalta tai työntekijältä itseltään. Tiedon saatuaan työnantajan tulisi ryhtyä käytettävissään olevin keinoin toimiin epäkohdan poistamiseksi. Työnantajan tulisi myös pyrkiä selvittämään tapahtumien kulku ja hänen tulisi noudattaa johdonmukaisia toimia ja ratkaisuja suhteessa työntekijöihinsä. (Työturvallisuuslakitoimikunnan komiteamietintö 2001:13, 79.)

Työnantajan toimenpiteet ahdistelijaa kohtaan voivat olla lievemmissä tapauksissa keskustelu ja huomautus tai varoitus ja törkeimmissä tapauksissa työsopimuksen irtisanominen tai purkaminen. Mikäli työsuojelutarkastuksessa havaitaan työpaikkahäirintää, voi työsuojelupiiri opastuksen ja ohjeiden jälkeen viimesijaisena keinona asettaa uhkasakon työnantajalle häirinnän poistamiseksi työpaikalta. (Saarinen, 2003,769.)

Häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua koskevasta työturvallisuuslain rikkomisesta, työturvallisuusrikoksesta, on säädetty rikoslain 47 luvun 1 §:ssä. Työturvallisuuslaki ei sisällä säännöksiä, joiden perusteella työntekijä voitaisiin tuomita rangaistukseen henkisestä väkivallasta. Sen sijaan työnantaja tai tämän edustaja voidaan saattaa rikosoikeudelliseen vastuuseen työturvallisuusrikoksen vuoksi. Työntekijöiden keskinäiset ristiriidat palautuvat oikeudellisessa mielessä työnantajan vastuullisuuden selvittämiseen, sillä ensisijainen vastuu työturvallisuudesta on työnantajalla. (Tasala 2003, 163.) Ensisijainen vastuu työturvallisuudesta ja työntekijän hyvinvoinnin turvaamisesta on työnantajalla, joka on velvollinen ryhtymään toimenpiteisiin jos työntekijä joutuu henkisen väkivallan kohteeksi työyhteisössä. Mikäli työnantaja laiminlyö tämän toimintavelvollisuutensa ja tästä aiheutuu työntekijälle haittaa tai vahinkoa, esimerkiksi työkyvyn menetys, voi työnantaja joutua korvausvelvolliseksi laiminlyönnistään.

## **3.4 Konfliktin hallinta- ja ratkaisukeinot ja henkinen väkivalta**

### **3.4.1 Konfliktin hallinnan- ja ratkaisun käsitteet**

Toimivan työyhteisön tai tiimin tuntomerkinä ei voida pitää ongelmattomuutta, vaan sitä, miten ongelmia kyetään käsittelemään ja ratkomaan (Järvinen 1998, 16). Työyhteisön konfliktitilanteet ovat monesti haaste esimiestyöskentelylle. Esimiehen tulisi tunnistaa konfliktin tunnusmerkit työyhteisössä ja puuttua ajoissa konfliktin kulkuun. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työyhteisön jäsenten väliset konfliktit olisivat ainoastaan esimiehen ratkaistavissa, myös konfliktissa mukana olevat yksilöt pyrkivät, tai ainakin heidän tulisi pyrkiä, hallitsemaan ja ratkaisemaan konfliktitilanteita.

Blaken ja Moutonin (1977, 46) mukaan konfliktin hallintatavalla viitataan yksilölle ominaiseen keinoon tai tapaan, jolla ristiriitaa pyritään hallitsemaan. Olkinuora (1987, 143-144) jakaa konfliktin ratkaisutavat kahteen luokkaan: tietoisiin ja joustaviin sopeutumis- ja selviytymiskeinoihin (coping) ja tiedostamattomiin tai huonosti tiedostettuihin puolustusmekanismeihin (defenssit). Sopeutumismekanismeja on hänen mukaansa kahdenlaisia: akkomodaatio, eli ulkomaailman tai omien normien mukaan taipuminen sekä assimilaatio, eli ulkomaailman tai omien asenteiden muuttaminen. Ihmisen asenne työelämään ja ristiriitoihin voi olla aktiivinen, olosuhteita muuttamaan pyrkivä ja ristiriitatilanteita ratkaiseva. Tämä asennoitumistapa mahdollistaa myös ammatillisen kasvamisen ja kehittymisen. Neuroottinen ongelmanratkaisu tarkoittaa puolustusmekanismien käyttöä, joilla on tarkoitus torjua ahdistusta aiheuttava ristiriita. Neuroottinen asennoitumistapa merkitsee vaikeuksien kieltämistä, ulkopuolelle projisointia ja eristämistä, jolloin mahdollisuudet vaikeuksien kautta kehittymiseen menetetään.

Valtee erottaa konfliktin prosessoinnissa kolme erilaista vaihetta: ratkaisu, säätely ja hallinta. Jokaiseen käsitteeseen sisältyy tietynlainen käsitys konfliktin luonteesta ja näin ollen myös sen prosessoinnista. Ratkaisun käsite tarkoittaa hänen mukaansa sitä, että



konflikti ymmärretään systeemin häiriönä ja sitä pidetään siksi negatiivisena, ainutkertaisena ja siksi ratkaistavana. Säättely -käsite pitää sisällään näkemyksen siitä, että konflikti ei ole luonteeltaan ainutkertainen tapahtuma, vaan mieluummin prosessi, joka elää jatkuvasti. Myös hallinnan käsitteeseen sisältyy ajatus konfliktin prosessuaalisesta luonteesta. Konfliktia ei nähdä joko negatiivisena tai positiivisena asiana, vaan siihen nähdään sisältyvän sekä negatiivisia että positiivisia mahdollisuuksia. Konfliktin hallinta keskittyy konfliktin destruktiivisten piirteiden säätelyyn ja positiivisten mahdollisuuksien edistämiseen ja hyödyntämiseen. (Valtee 1994, 95-96.)

Valtee (1994, 211-212) jakaa konfliktin hallinnan käsitteellisesti kahteen osaan. Toista osaa hän kutsuu varsinaiseksi konfliktin hallinnaksi ja siihen sisältyvät ne interventiot, joilla jo syntynyttä konfliktia pyritään prosessoimaan. Toinen osa on ei-vielä- varsinaiseksi-konfliktin-hallinnaksi -ymmärretyt interventiot, jotka omalta osaltaan ovat tuottamassa ja mahdollistamassa sitä dynamiikkaa, joka puhkeaa konfliktina. Ne ovat siinä mielessä tiedostamattomia, että niitä ei ymmärretä konfliktin hallinnaksi. Konfliktin hallinnan esivaihe on siis konfliktin tekemistä. Jos konflikti ymmärretään kumulatiiviseksi ja eskaloituvaksi prosessiksi on konfliktin hallinnan esivaihe niitä interventioita, jotka kannattavat kierrettä.

Konfliktin hallinta- ja ratkaisutavat ovat mukana jo konfliktin syntymisen, muotoutumisen ja pysymisen prosessissa. Työyhteisön konfliktien hallinta ei ole vain ilmenneiden konfliktien jälkeistä toimintaa, vaan se on koko ajan mukana konfliktin dynamiikassa sen synnystä alkaen. Samalla tavalla kun konflikti elää ja muuttuu, voivat myös konfliktin hallintatavat muuttua ja yhdessä konfliktikysymyksessä voi esiintyä rinnakkain, peräkkäin ja päällekkäin monenlaisia hallintatapoja. Työyhteisössä konfliktia käsitellään aina jollakin tavalla, se voi olla tarkoitettua tai ei-tarkoitettua käsittelyä. (Em., 206.)

Konfliktin ratkaisemisella viitataan konfliktitilanteen eliminoimiseen ja lopettamiseen, kun taas konfliktin hallinnalla pyritään pääasiassa konfliktin negatiivisten piirteiden vähentämiseen ja positiivisten piirteiden vahvistamiseen. (Rahim 1986, 24.) Henkisellä väkivallalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa eskaloitunutta työyhteisön jäsenten välistä

konfliktia, joka pitää ratkaista. Työpaikkakiusaaminen lamauttaa työyhteisön ja sen jäsenten toiminnan ja on siten erittäin dysfunktionaalinen. Henkistä väkivaltaa ei voi tässä mielessä hallita, sen positiivisia piirteitä ei voida pyrkiä vahvistamaan, koska niitä ei ole.

Henkisen väkivallan tilanteissa tulee siis pyrkiä henkisen väkivallan ratkaisuun. Kuitenkin tässä tutkimuksessa myöhemmin esiteltävien konfliktiprosessimallien mukaisten interventiokeinojen soveltaminen työyhteisön henkisen väkivallan tilanteisiin tarkoittaa sitä, että esimies pyrkii erilaisilla valtaan pohjautuvilla interventiolla hallitsemaan konfliktia ja hillitsemään tilanteen kehittymistä yhä pahemmaksi. Vasta näiden interventioiden jälkeen voidaan käyttää konfliktin ratkaisua tavoittelevia interventioita, kuten osapuolten välistä tasa-arvoista keskustelua. Henkisen väkivallan ratkaisuprosessissa tulee siis yhdistää sekä konfliktin hallintaan että ratkaisuun tähtääviä interventioita. Hallintaa ja ratkaisua ei nähdä niinkään toisilleen vastakkaisina, vaan rinnakkaisina.

Edellä kuvattu käsitys on yhtenevä kontingenssiajattelun kanssa. Kontingenssiajattelun mukaan oikeaa tapaa johtaa ei ole, vaan eri toimintatapojen tarkoituksenmukaisuus riippuu tilanteesta. Tunnetuimpia kontingenssiajattelun sovelluksia on Hersey'n ja Blanchardin (1990) tilannejohtamisen malli. Kontingenssiajattelun mukaan sosiaalinen konflikti nähdään dynaamisena prosessina, jossa konfliktin subjektiiviset ja objektiiviset elementit vuorottelevat konfliktin eskaloitumisen myötä. Erilaiset interventiokeinot sopivat eri konfliktivaiheisiin riippuen konfliktin subjektiivisista ja objektiivisista elementeistä. Kontingenssiteoria olettaa, että konfliktin subjektiiviset elementit lisäävät konfliktin vakavuutta ja näiden elementtien korostuessa konflikti eskaloituu. Konfliktin ratkaisussa tulee kuitenkin ottaa huomioon sekä subjektiiviset että objektiiviset elementit. Keskittymällä vain toiseen elementtiin saavutetaan lyhytaikainen ratkaisu, mutta pitkántähtäimen ratkaisu edellyttää molempien elementtien huomioimista. (Bercovitch 1996, 240-241.)

Mitä sitten tarkoitetaan onnistuneella henkisen väkivallan ratkaisulla? Onnistuneen ratkaisun arviointi riippuu paljon arvioijan omista näkemyksistä ja intresseistä.

Kiusaajan mielestä onnistunut ratkaisu voi olla esimerkiksi kiusatun lähtemistä työpaikalta, kiusatun mielestä onnistunut ratkaisu voi tarkoittaa kiusaamisen loppumista ja oikeuden toteutumista, esimerkiksi kostotoimenpiteiden muodossa. Onnistunut ratkaisu voi tuskin koskaan tarkoittaa sitä, että työyhteisö kykenisi palamaamaan täysin siihen alkuperäiseen tilaansa, jossa se oli ennen henkisen väkivallan syntyä. Henkisen väkivallan jättämät arvet ovat varsinkin kiusatun kohdalla syvät, mutta henkinen väkivalta haavoittaa myös koko työyhteisöä.

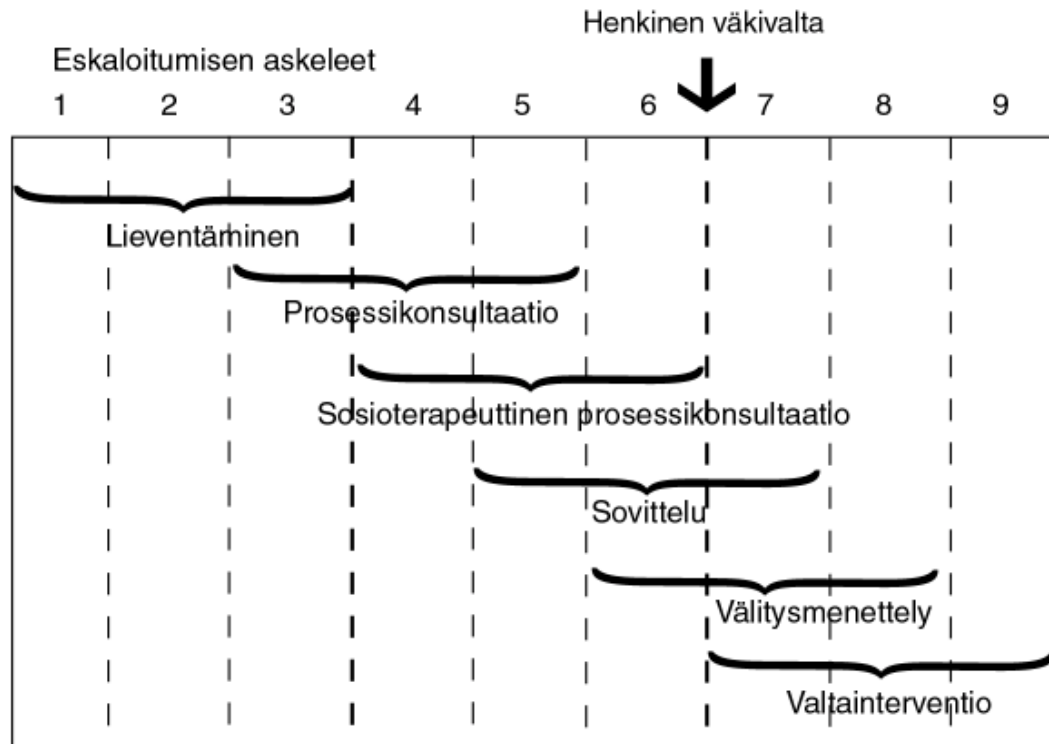
Henkisen väkivallan loppuminen on myös esimiestyön näkökulmasta ratkaisuprosessin onnistuneisuuden mittari. Työpaikkakiusaaminen saattaa kuitenkin kieliä esimerkiksi työyhteisöön tai työn organisointiin liittyvistä ongelmista, joiden tarkkailu ja korjaaminen on esimiehen vastuulla. Esimiehen tulisi henkisen väkivallan ratkaisuprosessissa kiinnittää huomio niihin tekijöihin, jotka ovat aiheuttaneet ja ylläpitäneet kiusaamista. Onnistunut ratkaisu tarkoittaa esimiehen näkökulmasta sitä, että esimies korjaa henkisen väkivallan lisäksi myös taustalla mahdollisesti vaikuttaneet työympäristön epäkohdat.

### **3.4.2 Glaslin hallintakeinot**

Tässä tutkimuksessa on aiemmin esitetty Glaslin konfliktin eskaloitumisen malli, joka muodostui kolmesta eri vaiheesta ja yhdeksästä askelmasta. Glaslin mallissa jokaiselle konfliktiaskelmalle löytyy juuri siihen sopiva konfliktin hallintakeino. Oikea konfliktin hallintatavan löytäminen edellyttää siis konfliktin intensiteetin arvioimista. (Glasl 1982, 119.) Glaslin monipuolisen mallin merkittävintä antia on nimenomaan se, että erilaiset konfliktin hallintakeinot yhdistetään tiettyihin konfliktivaiheisiin. Kolmannen osapuolen interventiolla viitataan tässä nimenomaisesti esimiehen suorittamiin konfliktin hallinta- ja ratkaisumenetelmiin.

Glasl kuvaa konfliktin eskaloitumisen mallissaan erilaisia hallintatapoja, jotka tullaan käymään seuraavaksi läpi (kuvio 4). Glasl pyrkii mallissaan kuvaamaan sitä, miten konfliktin eskaloituminen etenee ja miten tähän prosessiin hänen mielestään voidaan parhaiten puuttua. Glasl (1982, 137) sanoo, että puutteistaan huolimatta malli osoittaa,

että konfliktin hallintatavan valinta edellyttää konfliktin prosessin huolellista analysointia ja hallintatavan soveltamista tilanteeseen. Konfliktin alemmilla portaita toimivat hallintakeinot eivät toimi enää eskaloitumisen edetessä.



Kuvio 4. Konfliktin hallintakeinot (Suomennettu lähteestä Glasl 1982, 132).

Glaslin konfliktimallin ensimmäisessä vaiheessa konfliktin hallinnan lähestymistavaksi valitaan konfliktin lieventäminen (moderation). Tällä tarkoitetaan interventioita, joiden tarkoituksena on väärinymmärrysten selvittäminen ja erimielisyyksien puinti. Lieventäminen vetoaa osapuolten rationaalisuuteen ja siihen, että osapuolet kykenevät itsekin soveltamaan hallintatapoja tilanteeseensa. Prosessikonsultaation (process consultation) nähdään toimivan parhaiten sekä ensimmäisessä että toisessa päävaiheessa, askelmilla 3-5. Päättävänä on edistää osapuolten omaa konfliktin ratkaisukykyä siten, että konfliktin ytimessä olevat ongelmat tulevat ratkaistuksi. Konfliktit, jotka ovat edenneet jo viidennelle askelmalle, eivät ole ratkaistavissa enää pelkästään prosessikonsultaation menetelmin. (Glasl 1982, 132-133.)

Sosioterapeuttisella prosessikonsultaatiolla (sociotherapeutic process consultation) hallitaan konfliktin toista päävaihetta, askelmia 4-6. Tällöin intervention on mentävä

osapuolten henkilökohtaiselle tasolle ja kyettävä korjaamaan osapuolten itseluottamukseen tulleita säröjä ennen kuin interventiossa mennään eteenpäin. Sovittelu (mediation) on tarpeen konfliktin askelmilla 5-7. Tässä vaiheessa osapuolet eivät enää usko, että konfliktin yhteinen ratkaiseminen on mahdollista. Sovittelija pyrkii voittamaan osapuolten luottamuksen ja hän toimii linkkinä osapuolten välillä. Tällä luottamuksella pyritään paikkamaan osapuolten välistä epäluottamusta. (Em., 133-134.)

Välitysmenettelyllä (arbitration) pyritään hallitsemaan konfliktiaskelmia 6-8. Tämä edellyttää, että osapuolet uudelleenmäärittelevät erimielisyyden syyn siten, että konfliktin taustalta löytyy jokin objektiivinen ja konkreettinen tekijä. Konfliktin ratkaisun siirtyessä pois osapuolilta konflikti saattaa passivoitua ja osapuolet odottavat väliintulon ratkaisua. Tämä menettelytapa on Glaslin mukaan osoittautunut tehokkaaksi konfliktin eskaloitumisen vakavissa vaiheissa, kun osapuolten suhteet ovat jo täysin lukossa. Eskaloitumisvaiheen viimeisenä hallintakeinona Glasl näkee valtaintervention. Jos esimies tekee valtaintervention, hän voi päättää tulevista toimista, hän voi päättää oikeasta ja väärästä tai hän voi jopa rankaista konfliktin osapuolia. (Em.,135.)

Vakava henkinen väkivalta voidaan sijoittaa Glaslin mallissa toisen ja kolmannen konfliktivaiheen väliin. Tällöin henkisen väkivallan hallintakeinoiksi nousevat välitysmenettely ja valtainterventio. Ne pohjautuvat lakiin ja valtaan, ei niinkään psykologisiin toimenpiteisiin. Voidaan ajatella, että vakavissa henkisen väkivallan tilanteissa nämä toimet voivat toimia ensisijaisina ratkaisukeinoina tilanteen rauhoittamiseksi. Näillä toimilla ei kuitenkaan ratkaista varsinaista henkisen väkivallan ongelmaa, vaan käsittelyprosessissa on siirryttävä muihin konfliktin hallintakeinoihin kun tilanne sallii niiden käytön. (Em., 135.)

Glaslin malli kuvaa erinomaisella tavalla kontingenssiteorian ideaa. Konfliktikierteen pysäyttäminen ja suunnan kääntäminen vaatii hallintakeinojen sovittamista konfliktitilanteeseen. Vakavaksi eskaloitunutta konfliktia, kuten henkistä väkivaltaa, ei voida Glaslin mallin mukaan lähteä ratkaisemaan rationaalisen keskustelun avulla. Tämä sopii hallintakeinoksi vain konfliktikierteen alussa, mutta osoittautuu mallin mukaan hyödyttömäksi vakavaksi eskaloituneessa konfliktissa. Glaslin mukaan on siis

lähdeittävä siitä, että hallintakeinot sovitetaan konfliktin eskaloitumisvaiheeseen ja konfliktia pyritään hallitsemaan siirtymällä hallintakeinosta toiseen sitä mukaan, kun konfliktimallin askelmilla siirrytään ylöspäin.

Henkisen väkivallan ratkaisutilanteita selvittäneissä tutkimuksissa (Knor & Zapf 1996, Zapf & Gross 2001) todetaan, että tilanteet ratkaistaan yleensä esimiehen päätöksellä. Ne olivat siis selvästi esimiehen päätösvaltaan pohjautuvia ratkaisuja, jotka voidaan samaistaa Glaslin ei-psykologisiin interventioihin. Esimiehen puuttuminen tilanteeseen on tarpeellista, koska henkisen väkivallan osapuolet ovat tilanteessa, jossa he eivät omin voimin kykene tilannetta selvittämään. Henkisen väkivallan tilanne näyttäytyy osapuolille monesti pattitilanteena, josta ei ole ulospääsyä.

Kuten tässä tutkimuksessa on jo aiemmin todettu, kiusatulla ei ole kontrollia tilanteiden kehittymisestä ja edistymisestä. Tämä sama kontrolloimattomuus koskee kuitenkin Zapfin ja Grossin (2001, 516-517) mukaan myös niitä osapuolia, jotka pyrkivät ratkaisemaan henkisen väkivallan tilanteita. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimies ei myöskään kykene kontrolloimaan tilannetta ja palauttamaan ennen kiusaamista vallinnutta tilannetta. Monesti ainoana ratkaisuna on osapuolten erottaminen toisistaan. Glaslin mallissa kuitenkin osapuolten erottaminen nähdään vain ensimmäisenä konfliktin hallinnan toimenpiteenä, jota seuraavat muut toimenpiteet sitä mukaan kun konfliktitilannetta saadaan liennytettyä.

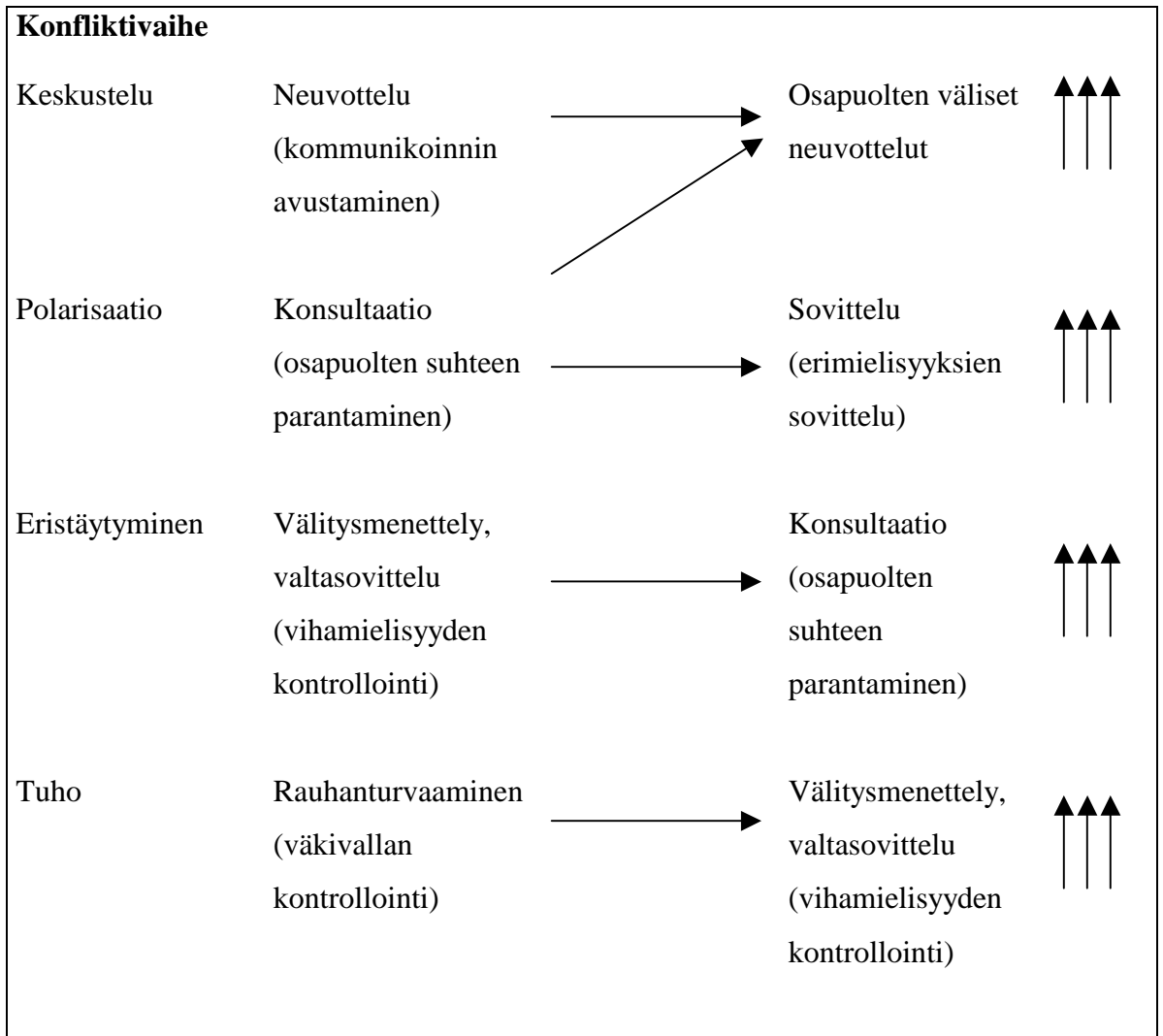
Kun Glaslin mallia sovelletaan henkisen väkivallan tilanteisiin tulee ottaa huomioon, että Glasl ei itse ota kantaa henkiseen väkivaltaan ja sen ilmenemiseen. Glasl keskittyy mallissaan tarkastelemaan konfliktia, jonka osapuolet ovat yhtä vahvoja, toisin kuin henkisen väkivallan tilanteissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö mallia voisi hyödyntää myös henkisen väkivallan ratkaisutilanteissa. Glaslin mallin tärkeintä antia henkisen väkivallan tilanteiden ratkaisulle on se, että konfliktin eskaloitumisen myötä interventiokeinot muuttuvat yhä järeämmiksi.

### 3.4.3 Fisherin ja Keashlyn interventiot

Fisherin ja Keashlyn (1990, 234) mukaan konflikti on dynaaminen prosessi, jossa rakenteelliset ja psykologiset elementit (objektiiviset ja subjektiiviset) vaihtelevat konfliktiprosessin vaiheen mukaan. Jotta ratkaisu voisi tapahtua, tulisi kaikki nämä elementit käsitellä jossain vaiheessa. Kolmannen osapuolen interventiokeinot eroavat toisistaan sen mukaan miten paljon painoa ne antavat konfliktin subjektiivisille ja objektiivisille puolille ja juuri tästä syystä on tarkoituksenmukaista yhdistää interventiotapa oikeaan konfliktiprosessin vaiheeseen.

Kontingenssiteorian perusajatuksena on, että tilannetekijät vaikuttavat osaltaan siihen, miten tehokkaaksi erilaiset johtamiskeinot ja -tavat osoittautuvat. Kun tätä lähestymistapaa sovelletaan konflikteihin ja niiden hallintaan, voidaan sanoa, että erilaiset hallinta- ja ratkaisustrategiat osoittautuvat sopiviksi ja tehokkaiksi sen mukaan missä konfliktivaiheessa niitä sovelletaan. Työyhteisössä käytetyt hallinta- ja ratkaisutavat saattavat, vastoin alkuperäistä tarkoitustaan, ylläpitää ja pahentaa sitä ongelmaa, jonka niiden piti ratkaista. Kontingenssiteorian mukaan tähän voi syynä olla se, että käytetyt keinot ovat olleet riittämättömiä tai väärin kohdennettuja.

Seuraavaksi esitellään Fisherin ja Keashlyn (1990) kontingenssimallin mukaiset kolmannen osapuolen interventiot, jotka perustuvat aiemmin tässä tutkimuksessa (kuvio 2) esitettyyn konfliktiprosessimalliin. Interventiot tullaan käymään läpi seuraamalla konfliktin purkamisen suuntaa, eli alhaalta ylöspäin. Fisherin ja Keashlyn (1990, 236) mukaan onnistunut konfliktin ratkaiseminen ja konfliktikierteen suunnan kääntäminen vaatii sitä, että konfliktiaskelmat käydään vaiheittain läpi. Heidän mallissaan jokaiselle neljälle vaiheelle on määritelty sopiva kolmannen osapuolen ratkaisukeino. (Kuvio 5.) Edellä esiteltyä Glaslin mallia ja nyt esiteltävää Fisherin ja Keashlyn mallia yhdistää näkemys siitä, että konfliktin onnistunut ratkaisu edellyttää konfliktiprosessin vaiheen tunnistamista ja interventiokeinojen yhdistäminen ja koordinointi siten, että konfliktin ratkaisu viedään loppuun saakka.



Kuvio 5. Kontingenssimalli kolmannen osapuolen interventiosta (Suomennettu lähteestä Fisher & Keashly 1990, 237).

Neljännessä, tuhon vaiheessa, osapuolten tarkoituksena on tuhota tai ainakin kontrolloida toista osapuolta väkivallalla. Kolmannen osapuolen toiminta keskittyy tällöin rauhan turvaamiseen (peacekeeping), joka tapahtuu asettamalla normeja, määrittelemällä sallitun ja sallimattoman käyttäytymisen rajat ja tarvittaessa väkivallan kontrolloiminen erottamalla osapuolet toisistaan. Työpaikalla nämä toimenpiteet tarkoittavat käytännössä nollatoleranssi-politiikkaa, osapuolten siirtämistä eri osastoille ja erilaisten käyttäytymissopimusten laatimista. (Keashly & Nowell 2003, 350.) Neljännen vaiheen interventiokeinot ovat valtainterventioita, joissa esimies tarttuu



tilanteeseen ja asettaa käyttäytymiselle rajat, koska osapuolet eivät tässä vaiheessa kykene sitä itse tekemään.

Jos neljännen vaiheen interventioilla kyetään rauhoittamaan tilannetta siten, että osapuolet ovat valmiita sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen, voidaan siirtyä käyttämään muita interventiokeinoja. Eristäytymisen vaiheessa kilpailu ja vihamielisyys hallitsevat osapuolten käyttäytymistä. Interventiolla pyritäänkin tässä vaiheessa estämään konfliktin eteneminen ja osoittamaan osapuolille, että sovun löytäminen on vielä mahdollista. Interventiokeinona on välitysmenettely (arbitration) tai valtasovittelu (power mediation/mediation with muscle). Fisherin ja Keashlyn välitysmenettely on hyvin samankaltainen kuin Glaslin vastaava interventiotapa<sup>9</sup>. Välitysmenettelyssä esimies ratkaisee konfliktin tekemällä molempia osapuolia sitovan päätöksen. Välitysmenettely on tässä vaiheessa ensisijainen interventiokeino, mutta tarvittaessa voidaan turvautua myös valtasovitteluun, joka on tavallaan välitysmenettelyn ja sovittelun välimuoto. (Keashly & Nowell 2003, 350-351.) Valtasovittelussa esimies käyttää vaikutusvaltaansa ja erilaisia pakkokeinoja tilanteen ratkaisemiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimies ottaa neuvotteluissa aktiivisen roolin, ja pyrkii ”kepin ja porkkanan” avulla pyrkii taivuttelemaan osapuolia ratkaisuun. (Fisher & Keashly 1991, 33.)

Polarisaatiovaiheessa osapuolten väliseen suhteeseen liittyvät asiat, kuten luottamus ja kunnioitus ovat pinnalla. Osapuolilla on vääristyneitä käsityksiä ja stereotyyppioita toisistaan, jotka vaikeuttavat kommunikaation sujumista. Tässä vaiheessa Keashlyn ja Nowellin (2003, 352) mukaan konsultaatio (consultation) on oikea interventiokeino, koska se keskittyy suoraan osapuolten väliseen suhteeseen. Konsultaatiolla pyritään oikaisemaan osapuolten vinoutuneita käsityksiä toisistaan ja näiden asioiden käsittelyn myötä osapuolilla on mahdollisuus käsitellä konfliktin taustalla vaikuttavia ja sen alkuun saattaneita asioita. Tässä tulee esiin Keashlyn ja Fisherin tapa jakaa konfliktit affektiivisiin ja kognitiivisiin. Konsultaatiovaiheessa keskitytään selkeästi konfliktin

---

<sup>9</sup> Glaslin mallissa askelmat 6-8, kuvio 4.

affektiiviseen puoleen ja pyritään valmistamaan osapuolia kognitiivisten elementtien käsittelyyn.

Konsultointi voi mahdollistaa siirtymisen suoraan osapuolten välisten neuvottelujen ja keskustelun aloittamiseen, mutta koska konfliktin on monesti laukaisut jokin kognitiivinen ja konkreettinen asia, on todennäköistä, että näiden vaikeiden kysymysten ratkaiseminen osapuolten keskinäisillä neuvotteluilla on hyvin vaikeaa. Tässä tilanteessa sovittelu (mediation) kolmannen osapuolen interventiokeinona voi seurata konsultointia. Sovittelu eroaa merkittävästi jälkimmäisestä juuri siinä, että sovittelussa keskitytään konfliktin asiakysymyksiin. Tämä on mahdollista nimenomaan siksi, että konsultointivaiheessa keskityttiin osapuolten väliseen suhteeseen, siihen liittyviin ongelmiin ja niiden ratkaisuun, joten nämä seikat eivät sovitteluvaiheessa häiritse osapuolten keskittymistä konfliktin asiakysymyksiin. Sovittelun tavoitteena on sovinto ja molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun löytäminen. (Keashly & Nowell 2003, 352.)

Keskusteluvaiheessa keskitytään osapuolten välisen kommunikaation laadun takaamiseen. Tavoitteena on, että osapuolet voisivat tässä vaiheessa lopulta kommunikoida ilman kolmannen osapuolen apua. Jos osapuolilla kuitenkin on vaikeuksia ylläpitää rakentavaa ja suoraa keskusteluyhteyttä, esimiehen puuttuminen asiaan saattaa olla tarpeellista. Tällöin interventiokeinona on neuvottelu (conciliation), jonka tarkoituksena on saada aikaan osapuolten välille suora ja avoin kommunikaatio käsillä olevasta asiasta. Tarkoituksena on, että osapuolet kykenisivät lopulta neuvottelemaan asiasta keskenään ilman, että osapuolten välinen suhde kärsii. (Keashly & Fisher 1996, 236.)

Fisherin ja Keashlyn mallilla on runsaasti yhteneväisyyksiä Glaslin mallin kanssa. Molemmat mallit edustavat kontingenssiteorian mukaista ajattelua, jossa erilaiset hallintastrategiat osoittautuvat sopiviksi ja tehokkaiksi konfliktin eskaloitumisvaiheesta riippuen. Glaslin mallissa on enemmän konfliktiaskelmia ja interventiokeinoja, mutta henkisen väkivallan ratkaisemisen näkökulmasta katsottuna mallit ovat varsin yhdenmukaiset.

Molemmissa malleissa äärimmäisen henkisen väkivallan tilanteissa ratkaisun on lähdeittävä kolmannen osapuolen asemaan pohjautuvasta valtainterventiosta. Esimiehellä on valta asettaa käyttäytymiselle ja toiminnalle normeja ja tarvittaessa erottaa osapuolet toisistaan. Tässä vaiheessa kolmannen osapuolen päätöksille tai toimenpiteille ei haeta eikä odoteta osapuolten hyväksyntää. Seuraavassa vaiheessa interventiokeinona on välitysmenettely. Osapuolten välinen suhde on edelleen täysin tulehtunut, mutta tässä vaiheessa osapuolet ovat passivoituneet odottamaan kolmannen osapuolten toimia ja ratkaisua.

Seuraavaksi Keashlyn ja Nowellin mukaan konsultaatio on oikea interventiokeino, koska se keskittyy suoraan osapuolten väliseen suhteeseen ja siinä piilevien ongelmien selvittämiseen. Vasta tämän jälkeen mallissa siirrytään sovitteluun (mediation), joka eroaa merkittävästi edellisestä juuri siinä, että sovittelussa keskitytään konfliktin asiakysymyksiin. Glaslin mallissa sovittelussa pyritään rakentamaan osapuolten luottamusta kolmanteen osapuoleen, jolla pyritään paikkaamaan osapuolten välillä vallitsevaa luottamuspulaa sekä keskitytään konfliktin asiakysymyksiin. Keashlyn ja Nowellin ajatuksista poiketen Glaslin mallissa keskitytään osapuolten väliseen suhteeseen ja sen paikkaamiseen vasta seuraavassa vaiheessa.

Edellä esitettyä poikkeusta lukuun ottamatta mallien käsitykset henkisen väkivallan ratkaisusta ovat varsin yhtenevät. Molempien mallien pyrkimyksenä on saattaa konflikti sellaiseen tilaan, että osapuolet kykenevät omin voimin ratkaisemaan sen. Mallien yhtenevistä piirteistä huolimatta Keashlyn ja Fisherin (sekä Keashly ja Nowell 2003) mallin vahvuutena on selkeys ja yksinkertaisuus, joka johtuu konfliktiaskelmien ja interventiokeinojen pienemmästä määrästä. Kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin tuotu esiin, Glasl ei mallissaan viittaa henkiseen väkivaltaan, eikä pohdi sen asemaa tai paikkaa konfliktiaskelmilla. Keashly ja Nowell (2003) puolestaan ovat pyrkineet pohtimaan henkisen väkivallan ratkaisua konfliktiteorian ja kontingenssiajattelun näkökulmasta.

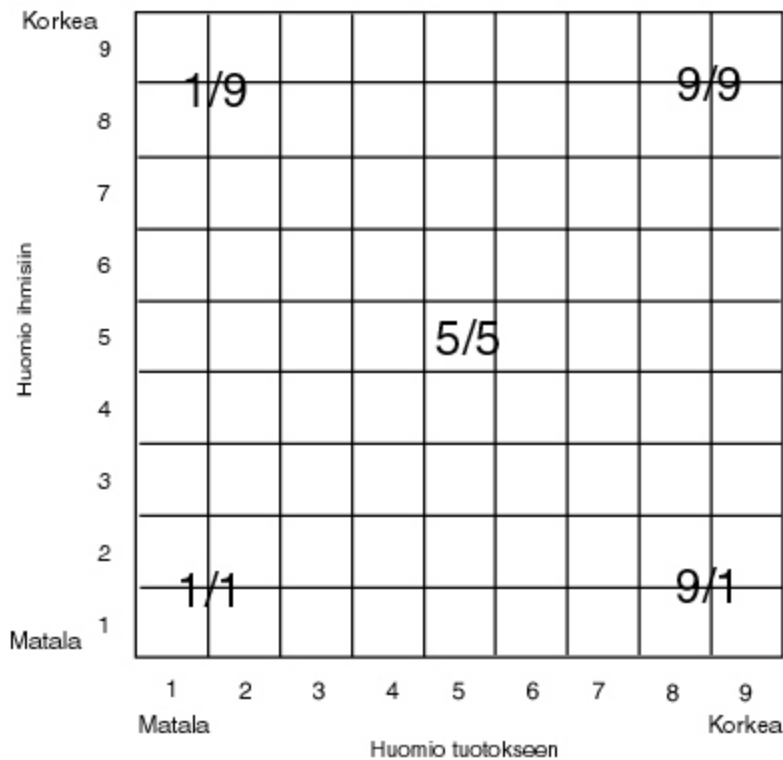
Keashly ja Nowell (2003, 352-354) nostavat esiin viisi etua, joita konfliktin hallinnan kontingenssinäkökulma tarjoaa henkisen väkivallan ratkaisulle. Ensinnäkin näkökulma

korostaa konfliktin ulkopuolisten henkilöiden roolia henkisen väkivallan ratkaisuprosessissa. Toiseksi kontingenssinäkökulma korostaa konfliktin historian ja nykytilanteen tarkkaa arviointia, vasta tämän jälkeen on mahdollista valita tilanteeseen sopiva interventiokeino. Kolmanneksi näkökulma saattaa tarjota selityksen sille, miksi interventiot joissain tapauksissa epäonnistuvat, miksi ne joskus osoittautuvat riittämättömiksi. Neljänneksi kontingenssinäkökulma korostaa tarvetta käsitellä henkisen väkivallan tilanteita kattavasti ja järjestelmällisesti, tilanteen ratkaisu vaatii erilaisia interventioita ja eri tahojen yhteistyötä. Viidentenä etuna Keashly ja Nowell nostavat esiin sen, että kontingenssinäkökulman mukaan henkisen väkivallan ratkaisu ja käsittely on vaikeaa. Tästä syystä ennakointien ja ehkäisevien toimien merkitys korostuu, konfliktiin on syytä puuttua ajoissa, ennen kuin se kehittyy henkiseksi väkivallaksi.

#### **3.4.4 Johtamistyylit**

Edellä esitellyistä konfliktiprosessimallien mukaisista interventiokeinoista eroaa Blaken ja Moutonin (1977) kehittämä johtamisruudukko, joka erittelee viisi erilaista johtamistyyliä. Blaken ja Moutonin näkemykset eroavat Glaslin (1982) ja Fisherin ja Keashlyn (1990) näkemyksistä erityisesti siinä, että Blaken ja Moutonin mukaan on olemassa yksi ja paras johtamistyyli, joka maksimoi tuottavuuden ja tyytyväisyyden kaikissa tilanteissa. Kontingenssiteorian mukaan johtamistyylien tehokkuus riippuu tilanteeseen liittyvistä tekijöistä. Seuraavaksi esitellään Blaken ja Moutonin johtamistyyliä ja erityisesti niiden yhteys konfliktien ratkaisemiseen. Tarkoitus on nostaa esiin kontingenssinäkökulmasta eroavia näkemyksiä ja tuoda näkyville myös muunlaisia ajattelutapoja konfliktin hallintaan ja ratkaisuun.

Johtamisruudukon (kuviokuva 6) ulottuvuuksina ovat kaksi perusnäkökohtaa ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet. Vaaka-akseli osoittaa huomiota tuotokseen ja pystyakseli huomiota ihmisiin. Kummallakin akselilla on yhdeksänkohtainen asteikko, joka osoittaa huomion määrää, vähäisintä määrää numero 1 ja suurinta huomion määrää numero 9. (Blake & Mouton 1977, 29.)



Kuvio 6. Johtamisruudukko (Blake & Mouton 1977, 28).

Ruudukon vasemmassa alakulmassa on 1/1-tyyli, välttäminen. Tämä tyyli sisältää pienimmän mahdollisen huomion molemmilla ulottuvuuksilla. Vasemmassa yläkulmassa on 1/9-tyyli, myöntyvyys, joka sisältää pienimmän mahdollisen huomion tuotokseen, mutta suuren määrän huomiota ihmisiin. Oikeassa alanurkassa on 9/1-tyyli, dominointi, johon sisältyy mahdollisimman suuri määrä huomiota tuotokseen, mutta pieni määrä huomiota ihmisiin. Oikeassa yläkulmassa on 9/9-tyyli, integrointi, jossa huomio sekä tuotokseen että ihmisiin on korkeimmalla mahdollisella tasolla. Ruudukon keskellä on 5/5-tyyli, kompromissi, eräänlainen keskitien ratkaisu, johon sisältyy kesinkertainen huomio molempiin näkökohtiin. (Em., 29-30.) Jokaisella johtamistyyllillä on painotuseroista johtuen erilaiset tavat reagoida ja toimia konfliktitilanteissa.

9/1-johtamistyyllissä, eli dominoinnissa, korostuu tuotanto ja kaikki häiriöt, jotka voivat vaikuttaa tuotantoa häiritsevästi ja ovat esteitä tavoitteen toteuttamisen tiellä. Yksilöiden välisiin ristiriitoihin pyritään reagoimaan nopeasti ja auktoriteetin avulla

eliminoimaan konfliktit. Ristiriitojen hallinnan ydin on siinä, että estetään niiden syntyminen. Esimiehen ei tarvitse sietää erimielisyyksiä ja tilanteet hillitään nopeasti tukahduttamalla. Jos kaksi tai useampi työyhteisön jäsentä joutuu keskinäiseen konfliktiin, sovelletaan osapuoliin lujia otteita konfliktin hillitsemiseksi. Konfliktin hillitseminen valtaa käyttämällä saattaa lopettaa avoimen ristiriidan, mutta tällä tavalla ei kuitenkaan päästä käsiksi konfliktin syihin. Ratkaisemattomat ja piilevät konfliktit jäävät elämään työyhteisöön ja tästä on seurauksena yhteistyön ja tehokkuuden heikkeneminen. (Em., 47-49.)

1/9-johtaja, eli myöntävä johtaja, välttää erimielisyyttä, kielteisiä tunnetiloja ja turhaumia. Esimiehelle on tärkeää, että hänellä on ryhmän hyväksyntä. Esimiehen peruslähtökohta konfliktitilanteessa on ristiriidan pehmentäminen. Esimies pyrkii saamaan osapuolet luopumaan ristiriidasta joko selittämällä sen olemattomaksi tai kaunistelemalla tilannetta. 1/9-johtaja tuo yhteiseen keskusteluun vain sellaisia aiheita, joista kaikki voivat olla yksimielisiä. Konfliktin pehmentäminen jättää sen kuitenkin pinnan alla elämään, koska todellisia ongelmia ei tuoda lainkaan keskustelujen keskipisteeseen. Jännitystila on kokoajan olemassa ja sen seurauksena syntyy ihmisten välillä paljon juoruilua ja selän takana puhumista. Ristiriitaa ei kyetä kohtaamaan silmästä silmään, koska ihmissuhteet ovat keskeisenä huomion kohteena ja ihmisiä ei haluta loukata eikä loukatuksi haluta tulla. (Em., 77-79.)

Konfliktin käsittelyssä 1/1-johtajan menetelmänä on välttää ristiriitoja. Esimies pyrkii säilyttämään neutraalisuutensa siten, ettei hän henkilökohtaisia mielipiteitä ja sulkemalla silmät erilaisilta ristiriidoilta. 1/1 esimiehen tavoitteena on, että jos epämiellyttävä tilanne jätetään huomiotta, niin ajan myötä se hoitaa itse itsensä ja lakkaa olemasta. Alaiset näkevät tällaisen esimiehen ainoastaan viestinviejänä ylemmän hierarkiataason ja alaisten välillä. Esimies siirtää mielellään konfliktien käsittelyvastuun ylöspäin omille esimiehilleen. (Em., 102-103.)

5/5-johtamisessa konfliktia voidaan hoitaa useilla erilaisilla tavoilla, mutta kaikille menetelmille on yhteistä erottaminen tai erillään pitäminen, osapuolet pyritään pitämään erossa toimistaan, kunnes ratkaisu voidaan löytää. Yleisin tapa on kompromissi, jolloin

etsitään kahden vastakkaisen näkemyksen väillä sijaitseva tasapainopiste. 5/5-johtamisessa kompromissiin ei pyritä siksi, että se on paras ratkaisu, vaan siksi, että riitä saadaan ratkaistua ja päästään johonkin lopputulokseen. Kahden alaisen avoimessa konfliktitilanteessa esimies pyrkii keskustelemaan molempien osapuolien kanssa erikseen ja yrittää saada heidät tällä tavoin ymmärtämään ongelmaa. Hän yrittää löytää kompromissin, jonka molemmat voivat hyväksyä ja sanelee lopuksi molemmille oman ratkaisunsa. Tuloksena on tavallisesti se, että alaiset voivat elää sovinnossa, vaikka eivät toisistaan pitäisikään. 5/5-johtaja ei puutu konfliktin syihin ja siksi konflikti jää elämään työyhteisöön. (Em., 130-133.)

Blaken ja Moutonin johtamistyyleistä 5/5-johtamisessa turvaudutaan herkästi osapuolten erottamiseen siirroilla. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikeuksien syihin ei puututa lainkaan. Ongelma pyritään erilaisin henkilösiirtoin siirtämään muualle. (Blake & Mouton 1977, 132-133.) Edellä kuvatulla tavalla toimiva esimies ei halua ratkaista konfliktien taustalla olevia todellisia syitä, vaan näkee helpommaksi pureutua ongelman ilmikuvaan. Syynä tähän on varmasti esimiehen pelko ja epävarmuus konfliktin edessä. Työyhteisön ihmissuhderistiriitoihin on vaikea puuttua ja löytää ratkaisu tilanteen selvittämiseksi. Helppointa on mennä sieltä mistä aita on matalin ja siirtää kuviteltu ongelman lähde pois työyhteisöstä. Ratkaisu saattaa helpottaa työyhteisön ahdistusta hetkellisesti, mutta ongelma jää kuitenkin kytämään ja keräämään voimia yhteisöön ja aikanaan palaa takaisin vielä voimakkaampana.

9/9-johtamisen, integroinnin, lähtökohta konfliktien ratkaisemiseen on selkeä, konflikti kohdataan aina suoraan (confrontation). Tällä tarkoitetaan sitä, että konflikti käsitellään kasvokkain ja käsittelyyn osallistuvat kaikki ne, joita asia koskee. Konfliktin suora käsittely saattaa herättää vastustusta. Saatetaan pelätä, että jos konfliktia tutkitaan joku loukkaantuu (1/9-vastarinta) tai uskotaan, että konfliktia voidaan kontrolloida erilaisten peitettyjen ja taktillisten siirtojen avulla (5/5-vastustus). Konfliktien käsittely saatetaan myös nähdä heikkouden merkkinä ja emotioiden käsittely pehmeänä ja selkärankaa heikentävänä (9/1-vastustus). Blake ja Mouton uskovat, että jos työyhteisön jäsenten välistä konfliktia ratkaistaan erilaisilla tilapäisillä ja pintapuolisilla menetelmillä, uhrataan näiden menetelmien soveltamiseen paljon sellaista energiaa, joka ei johda

lopulliseen tulokseen. 9/9-johtaja puhuu alaiensa kanssa niistä tekijöistä, jotka estävät heitä työskentelemästä hyvin yhdessä. Lisäksi hän pyrkii tuomaan yhteen sellaisia alaisia, joiden välit ovat menneet huonoiksi, jotta voisi keskustella heidän kanssaan asiat selviksi. (Blake & Mouton 1977, 169-171.)

Konfliktien käsitteellinen ymmärtäminen ei Blaken ja Moutonin mukaan riitä, vaan siihen on yhdistyttävä konfliktin hallinnan taito. Blake ja Mouton pitävät integrointia parhaana lähestymistapana, heidän mukaansa lähestymistapa on lyhyellä tähtämellä aikaa vievä, mutta pidemmällä jännteellä aikaa säästävä. Henkisen väkivallan hallintakeinoja kiusatun näkökulmasta selvittäneet tutkimukset osoittavat kuitenkin, että integrointi ei ole osoittautunut tehokkaaksi. Tulokset osoittavat, että avoin keskustelu ja tiedon jakaminen kiusatun ja kiusaajan välillä lisää todennäköisyyttä siihen, että kiusaaja ryhtyy kostotoimenpiteisiin. (Zapf & Groos 2001, 517.) Integroinnin käyttäminen konfliktin ratkaisutapana edellyttää sitä, että konfliktin osapuolet kykenevät tasa-arvoisesti osallistumaan ratkaisuun (Keashly & Nowell 2003, 345). Henkisen väkivallan tilanteille on kuitenkin ominaista vallan epätasainen jakautuminen ja kiusatun joutuminen asemaan, jossa hänen on vaikea puolustaa itseään.

Blake ja Mouton erottavat yksioikoisesti hyvän ja huonon hallintatavan toisistaan. Dominointia he pitävät erittäin tuhoisana konfliktin hallintatapana ja integrointia konstruktivisimpana tapana hallinta konflikteja. Tällainen hyvän ja pahan hallintatavan jyrkkä vastakkainasettelu on kuitenkin rajoittavaa. Tuottavampaa olisi hyödyntää kontingenssiteorian mukaista ajattelua, jossa eri konfliktivaiheisiin sopivat erilaiset hallintakeinot. Blaken ja Moutonin parhaama dominointi voidaan rinnastaa Glaslin mallin valtainterventioon, jossa esimies päättää konfliktin selvittämistä ja tulevista toimista. Kuten Glasl toteaa, tämä ei yksinään riitä, vaan eri hallintakeinoja tulee yhdistää ja soveltaa sitä mukaan, kun konfliktia saadaan liennytettyä ja konfliktiaskelmilla nousemaan ylöspäin.

Blake ja Mouton eivät pitäneet dominointia tehokkaana konfliktin ratkaisutapana, vaan he korostivat integroinnin ylivertaisuutta suhteessa muihin tapoihin. Blaken ja Moutonin mukaan konfliktin hillitseminen valtaa käyttämällä saattaa lopettaa avoimen



ristiriidan, mutta tällä tavalla ei kuitenkaan päästä käsiksi konfliktin syihin, ratkaisemattomat ja piilevät konfliktit jäävät elämään työyhteisöön. Tästä samasta syystä kontingenssimallin ajatuksena onkin erilaisten interventiokeinojen yhdistäminen ja yhteen sovittaminen. Valtainterventiolla ei pystytä pureutumaan konfliktin syihin ja konflikti varmasti jääkin piilemään työyhteisöön, jos valtainterventiota käytetään ainoana interventiokeinona. Valtainterventio tulee kuitenkin yhdistää muihin interventiokeinoihin ja tällä tavalla pureutua myöhemmin konfliktin syihin ja saada pysyvä konfliktiratkaisu aikaan.

Kontingenssiajattelun mukaan tehokkaan konfliktihallinnan taustalla ei ole vain yhtä ja ainoaa konfliktin hallintakeinoa, kuten Blake ja Mouton sanovat, vaan tehokkaan hallinnan taustalta löytyy joustava tapa limittää ja sovittaa erilaiset hallintastrategiat vastaamaan käsillä olevaa konfliktivaihetta. Tämä tarkoittaa sitä, että 9/1-hallinnalla, eli dominoinnilla, saatetaan saada eskaloitunut työyhteisön jäsenten välinen konflikti hallintaan ja tämän jälkeen voidaan käyttää hyväksi muita hallintakeinoja, kuten Blaken ja Moutonin suosittelemaa 9/9-hallintaa.

Tässä tutkimuksessa huomio tullaan jatkossa keskittämään Glaslin sekä Fisherin ja Keashlyn teorioihin, joiden voidaan katsoa soveltuvan paremmin henkisen väkivallan kontekstiin. Henkisen väkivallan katsotaan olevan ratkaisemattoman ja vakavaksi eskaloituneen konfliktin tulos, jonka ratkaisu vaatii esimieheltä eri johtamistyylien yhdistämistä ja sovittamista konfliktitilanteeseen. Henkisen väkivallan ratkaisuprosessiin on vaikea löytää yhtä ja kaikkiin tilanteisiin sopivaa käytäntöä, sen sijaan kulloinkin käsillä olevasta tilanteesta riippuu, mitkä käytännöt toimivat ratkaisuprosessissa parhaiten.

## **4 TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KUVAUS**

### **4.1 Kohdeorganisaatio**

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui erään suuremman suomalaisen kaupungin sosiaali- ja terveystoimi ja siellä toimivat esimiehet. Tutkimusaiheen arkaluontoisuus ja herkkyys asettivat erityisiä vaatimuksia tutkimuksen raportoinnille ja kaupungin nimen salaamisella pyritään takaamaan haastateltaville ja heidän työyhteisöilleen anonymiteettisuoja. (Tässä tutkielmassa tullaan myöhemmin käyttämään kaupungin nimen tilalla x-kirjainta.)

Kohdeorganisaationa toimivan sosiaali- ja terveystoimen henkilöstömäärä oli vuoden 2004 lopulla 7572, joka on 46 % koko kaupungin henkilöstöstä. Sosiaali- ja terveystoimessa työskentelee lähes puolet kaupungin henkilökunnasta, jolla oli merkittävää painoarvoa siinä vaiheessa, kun tutkimuskohdetta mietittiin. Ala on tunnetusti varsin naisvaltainen, vuonna 2003 92 % sosiaali- ja terveystoimien henkilöstöstä oli naisia, toimialan esimiehistä naisia oli 85 %.

Sosiaali- ja terveystoimi jakaantuu kuuteen tehtäväalueeseen, jotka jakaantuvat edelleen vastuualueisiin. Tehtäväalueita ovat: kehittämiskeskus, sosiaalityön tehtäväalue, perusterveydenhuollon tehtäväalue, erikoissairaanhoidon tehtäväalue, vanhusten palvelut ja erityispalvelujen tehtäväalue. Jokaisella tehtäväalueella on oma johtajansa ja tehtäväalueet toimivat apulaiskaupunginjohtajan alaisuudessa.

Kaupunki on osallistunut Työterveyslaitoksen toteuttamaan Kunta10 –tutkimukseen, jossa selvitetään kunta-alan henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä työelämän vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimus toteutettiin nykyisessä laajuudessaan ensimmäisen kerran vuonna 2001 ja uusittiin vuonna 2004. Kaupungin koko henkilöstölle lähetetyssä laajassa kyselyssä vastaajia pyydettiin

ottamaan kantaa väitteeseen ”työpaikallamme esiintyy kiusaamista” viisiportaisella asteikolla, jonka ääripäät olivat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Koko kaupungin osalta väitteen kanssa olivat joko täysin tai melko samaa mieltä vuonna 2001 13 % vastaajista ja vuonna 2004 14 %. Sosiaali- ja terveystoimen osalta vastaavat luvut olivat 11 % ja 13 %. Luvut vastaavat siis varsin hyvin koko kaupungin keskiarvoja.

Suomalaista työikäistä väestöä koskevassa selvityksessä sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöistä 4 % ilmoitti olevansa työpaikkakiusaamisen kohteena. Vastaavasti norjalaisista terveydenhuollon työntekijöistä 3-8 % ja itävaltalaisesta sairaala- ja tutkimushenkilöstöstä 8 % koki työpaikkakiusaamista. Englantilaiseen terveydenhuoltohenkilöstöön kohdistuneessa tutkimuksessa työpaikkakiusaamista mitattiin käyttäytymiskuvausten avulla ja tutkimuksessa lähes 40 % vastaajista oli kokenut tulleen kiusatuksi työpaikallaan kuvausten mukaisilla tavoilla. (Vahtera, Kivimäki & Virtanen 2002, 49.)

Tutkimuskohteena olevan kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa tehtiin vuonna 2004 esimiehille suunnattu henkistä väkivaltaa, kiusaamista ja syrjintää kartoittanut selvitys. 32 % kyselyyn vastanneista esimiehistä ilmoitti, että heidän työyhteisössään esiintyy kiusaamista, henkistä väkivaltaa tai syrjintää. Luku on huomattavasti suurempi kuin edellä mainitussa Kunta10 –tutkimuksessa. Selvityksen mukaan sosiaali- ja terveystoimen esimiehet kokivat, että vuoden 2003 alussa voimaan tullut uusi työturvallisuuslaki oli heille tuttu, 82 % vastaajista sanoi tuntevansa uuden lain sisällön. (Selvitys toimintaohjeiden käytöstä X kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa 2004.)

Leymann (1996, 177) toteaa, että henkinen väkivalta on yleistä huonosti organisoiduissa organisaatioissa, kuten sairaaloissa, kouluissa ja uskonnollisissa organisaatioissa. Hän näkee erityisen ongelmalliseksi sairaaloissa vallitsevan kaksoishierarkian, jonka vuoksi sairaanhoitajien on vaikea tietää kuka heidän esimiehensä on. Kaksoishierarkia muodostuu lääkäreistä, jotka ovat vastuussa sairauden diagnosoinnista ja hoidon päättämisestä. Toisen osan hierarkiaa muodostavat sairaanhoitajat, jotka vastaavat hoidon toteuttamisesta. Molemmilla hierarkioilla on hallintonsa, jotka molemmat antavat käskyjä ja vaatimuksia sairaanhoitajille.

Käytännön työn sujumisen kannalta tämä kaksoishierarkia tuottaa ongelmia, ja arjen työn sujuminen vaatii spontaania johtajuutta. Näissä tilanteissa sairaanhoitaja ottaa käskyvallan, ilman virallista aseman tuomaa oikeutta. Tällaiselle epäviralliselle johtajuudelle ei ole olemassa selkeitä sääntöjä eikä menettelytapaa. Leymannin pitää näitä tilanteita erittäin riskialttiina, koska ne johtavat herkästi konflikteihin. Sairaalaympäristössä näiden konfliktien ratkaisu riippuu hyvin paljon ryhmädynamiikasta, eikä niinkään esimiehen koulutuksesta tai motivaatiosta konfliktin ratkaisemiseen. Tätä yhtälöä Leymann pitää erityisen vaarallisena, koska sairaala on työyhteisönä hyvin naisvaltainen ja konfliktit kehittyvät naisvaltaisilla aloilla rajummiksi, koska naiset painottavat enemmän ryhmädynamiikan sosiaalisia ulottuvuuksia. (Leymann 1996, 177.)

Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat niin tutkimuskohteena olevassa kaupungissa, kuin muissakin Suomen kunnissa ja kaupungeissa, erityisen uudelleenarvioinnin ja tarkastelun alla. Toimintaa on viime vuosina leimannut muun muassa kuntatalouden kireys, hoitotakuun asettamat toimintavaatimukset sekä erilaisten kansallisten sosiaali- ja terveysohjelmien mukaiset palveluvelvoitteet. Suomalaisella kuntasektorilla uskotaan, että tulevaisuuden muutokset asettavat nykyisen johtamis- ja palvelujärjestelmän koetukselle. Erityisinä haasteina nähdään muun muassa palvelutarpeen kasvu, väestön ikääntyminen ja kaupungin henkilöstön eläköityminen. Työn toimintaympäristön muuttuminen asettaa erityisiä vaatimuksia henkilöstölle ja työhyvinvoinnille.

## **4.2 Tutkimusaineiston kerääminen haastattelemalla**

Hirsjärven ja Hurmeen (1991, 25) mukaan yksinkertaisin tapa määritellä haastattelu on nimetä se keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Keskustelussa, kuten haastattelussa, kumpikin osapuoli vaikuttaa toiseen. Kuitenkin haastattelu eroaa keskustelusta yhdessä olennaisessa suhteessa, haastattelu tähtää informaation

keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. Haastattelu tapahtuu lähinnä haastattelija ehdoilla tai ainakin hänen johdolla.

Haastattelu menetelmänä perustuu kielelliseen vuorovaikutukseen. Keskustelunomaisessa haastattelussa vuorovaikutus korostuu, ja näin tutkija saa mahdollisuuden lähestyä inhimillisen käyttäytymisen ehkä vaikeimmin tutkittavia ilmiöitä. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 7.) Esimiehille jaetulla lomakekyselyllä tai muulla kvantitatiivisella metodilla ei tuskin oltaisi saatu vastauksia tämän tutkielman tutkimusongelmiin. Tällä tutkimuksella ei pyritä kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin tilastollisiin yleistyksiin, vaan tarkoituksena on yrittää kuvata ja ymmärtää esimiehen roolia työpaikkakiusaamisen ratkaisutilanteissa.

Haastattelun huonoihin puoliin kuuluu sen haastavuus. Haastattelun suorittaminen vaatii haastattelijalta taitoa ja kokemusta ja haastatteluaineiston analyysi, tulkinta ja raportointi ovat usein ongelmallisia, koska valmiita ”malleja” ei ole tarjolla. Haastatteluun katsotaan myös sisältyvän monia virhelähteitä, jotka aiheutuvat sekä haastattelijasta että haastateltavasta. Haastattelun luotettavuutta saattaa esimerkiksi heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotuisia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.) Viimeisen osalta on todettava, että haastateltavien taipumus antaa suotuisia vastauksia liittyy myös esimerkiksi kyselylomakkeella kerättyyn aineistoon, eikä siten ole yksin haastatteluaineiston ongelma.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat tiedossa. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teema-alueet ”operationaalistetaan” itse haastattelutilanteessa kysymyksillä. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että myös tutkittava toimii operationaalistajana. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 36, 41) Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki päätetyt teema-alueet käydään haastateltavien kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Vastamäki 2001, 27.) Haastattelun eteneminen keskeisten teemojen mukaan vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten

tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kun sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.

Haastattelun etuihin kuuluukin se, että se sopii tutkimusmenetelmäksi kun tutkitaan vähän kartoitettuja ja tuntemattomia alueita, koska tällöin tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia. Haastattelu mahdollistaa myös vastausten selventämisen ja syventämisen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.) Henkisen väkivallan ratkaisuprosessin tutkiminen on varsin uusi aihe, josta aikaisempaa tutkimusta löytyy niukasti. Haastattelu sopi tähän tutkimusaiheeseen erityisesti joustavuutensa vuoksi, se antoi mahdollisuuden tarvittaessa tarkentaa ja täsmentää vastauksia.

Teemahaastattelun valintaa tutkimuksen metodiksi tuki myös Hirsjärven ja Hurmeen (1991, 35) näkemys teemahaastattelun sopivuudesta erityisesti emotionaalisesti arkaluontoisten aiheiden tutkimiseen. Tästä tutkijat ovat kuitenkin monesti myös olleet eri mieltä. Joidenkin mielestä kyselylomakkein kerättävä aineisto on sopivampi, koska tutkittava jää tällöin anonymiksi ja tarkoituksellisesti etäiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35).

### **4.3 Aineiston analyysimenetelmä**

Perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä, on sisällönanalyysi. Sitä voidaan pitää yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin. Voidaan sanoa, että useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat periaatteessa tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos sisällönanalyysiä pidetään kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena viitekehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93) Latvalan ja Vanhanen-Nuutisen (2003, 23) mukaan sisällönanalyysillä tarkoitetaan kerätyn tietoaineiston tiivistämistä niin, että tutkittavia ilmiöitä voidaan lyhyesti ja yleistävästi kuvailla tai että tutkittavien ilmiöiden väliset suhteet saadaan selkeinä esille. Tässä

tutkimuksessa sisällönanalyysi nähdään analyysimuotona, joka käyttää hyväkseen muun muassa teemoittelua, tyypittelyä, laskemista ja yhteyksien tarkastelua.

Laadullisen aineiston sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti (teoriasidonnaisesti) tai teorialähtöisesti. Aineiston analyysistä puhuttaessa voidaan käyttää ilmauksia aineistolähtöinen eli induktiivinen ja teorialähtöinen eli deduktiivinen. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 110.) Aineistolähtöisessä analyysissä aikaisemmillä havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla ei ole mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. Aineistosidonnaisessa analyysissä aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysiä, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava vaan uusia ajatusuria aukova. Teorialähtöinen analyysi nojaa tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun, tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo tunnetun mukaisesti. Analyysin taustalla on useimmiten aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. (Em. 2003, 97-100.) Sisällönanalyysi voidaan myös jakaa edellä esitellystä poiketen vain joko aineistolähtöiseksi tai teorialähtöiseksi. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003; Eskola & Suoranta 1998).

Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään jälkimmäistä jaottelua ja analyysin voidaan todeta olevan teorialähtöinen. Aineiston analyysissä hyödynnetään aiempaan tutkimusta ja teoriaa. Aiemmalla tutkimuksella ja teorialla oli merkittävä rooli myös teemahaastattelurungon aihepiirien ja teemojen rakentamisvaiheessa.

Teemahaastatteluaineistoa on useimmiten analysoitu teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Edellinen tarkoittaa Eskola ja Vastamäen (2001, 41) mukaan aineiston jäsentämistä teemojen mukaisesti ja sitten sen pelkistämistä, jälkimmäisessä on kyse erilaisten tyyppikuvausten konstruoinnista aineistosta. Teemahaastattelun yksi vahvuus on siinä, että kynnys aineistosta analyysiin ei ole niin korkea kuin usein laadullisen aineiston kanssa. Tyypittely edellyttää aina jonkinlaista tarinajoukon jäsentämistä ts. teemoittelua. Tyypittelyssä on kysymys aineiston ryhmittelystä tyypeiksi, selviksi ryhmiksi samankaltaisia tarinoita. (Eskola & Suoranta 1998, 182.) Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin teemoittelemalla, eli aineisto jäsennettiin ja pelkistettiin

teemoittain. Aineiston teemoittelu suoritettiin tutkimuskysymysten ja haastattelurungon ohjaamina.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 173-174) tarkoittavat teemoittelulla sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Ne saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin, ja odotettavaa onkin, että ainakin lähtöteemat nousevat esille. Sen lisäksi tulee kuitenkin tavallisesti esille muitakin teemoja, jotka ovat usein lähtöteemoja mielenkiintoisempia. Analyysissä esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomista. Haastatteluaineistosta esiin nousevien seikkojen tarkastelu suhteessa toisiinsa on ehkä analyysin olennaisin osa. Ellei sitä tehdä, analyysi jää puolitehen ja on ulkokohtaista.

Jotkut tutkijat ymmärtävät teemoittelun varsinaista analyysiä edeltäväksi vaiheeksi, mutta se voi olla myös analyysin päätavoite. Teemoittelulla aineistoista voidaan nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia aihepiirejä. Tutkijan tehtävänä on valita tutkimusaineistosta sellaiset teemat, jotka koetaan tutkimuskysymysten kannalta antoisimmiksi.

#### **4.4 Aineiston kuvaus**

Haastatellut esimiehet tulivat neljältä eri tehtäväalueelta, kaikkiaan sosiaali- ja terveystoimi jakaantuu kuuteen eri tehtäväalueeseen. Työyhteisön henkisen väkivallan tutkiminen esimiehen näkökulmasta oli organisaation ulkopuoliselle varsin haasteellinen tehtävä. Haastateltaviksi saatiin lopulta seitsemän esimiestä <sup>10</sup>. Neljä esimiestä ilmoittautui haastatteluun sosiaali- ja terveystoimeen suunnatun henkistä väkivaltaa kartoittaneen kyselyn ohessa olleen haastattelupyynnön myötä. Kaksi haastateltavaa saatiin sosiaali- ja terveystoimen työsuojeluvaltuutettujen kontaktien kautta ja yksi haastateltava ilmoittautui kaupungin työterveyshuollon laatiman



ilmoituksen kautta. Haastattelut tehtiin vuonna 2005 kesälomien alkamisen kynnyksellä ensimmäinen haastattelu suoritettiin kesäkuun alussa ja viimeinen hieman ennen juhannusta. Haastattelujen ajankohta saattoi mahdollisesti osaltaan vaikeuttaa haastateltavien saamista mukaan tutkimukseen.

Kuusi haastattelua toteutettiin haastateltavien työpaikoilla, yksi haastattelu Tampereen yliopiston tiloissa. Yhden esimiehen kohdalla ratkaisuprosessi oli haastatteluhetkellä vielä kesken. Tähän esimieheen otettiin uudelleen puhelimitse yhteyttä alkusyksyllä ja tiedusteltiin ratkaisuprosessin etenemisen vaiheita. Haastatteluajat ja -paikat olivat haastateltavien valitsemia, minkä oli tarkoitus luoda mahdollisimman mieluisa ajankohta ja ympäristö haastattelulle. Haastattelut kestivät tunnista kahteen tuntiin, jonka aikana käytiin läpi tutkimuksen teema-alueet (liite 1). Haastateltavat suhtautuivat tutkimukseen kiinnostuneesti ja jakoivat tuntojaan ja kokemuksiaan varsin avoimesti.

Kaiken kaikkiaan haastatteluun löytyi siis seitsemän esimestä, joilta kaikilta löytyi kokemusta työyhteisönsä henkisen väkivallan tilanteiden selvittelystä. Haastatelluista esimiehistä kuusi oli naisia ja yksi oli mies, mikä vastaa varsin hyvin sosiaali- ja terveystoimen esimiesten sukupuolijakaumaa. Haastateltavien lukumäärä tuntui tutkimuksen alkuvaiheessa varsin pieneltä, mutta osoittautui lopulta riittäväksi. Kahdella esimiehellä oli takanaan useampi henkisen väkivallan tilanne, joista haastatteluissa voitiin keskustella. Haastattelut osoittautuivat varsin antoisiksi, joten haastateltavien löytämiseen kulutettu aika ja vaivannäkö palkittiin lopulta mielenkiintoisella aineistolla.

Haastatteluissa käsiteltiin kaikkiaan yhdeksän henkisen väkivallan tapausta. Näistä kaksi oli tapauksia, joissa esimies oli kiusannut alaistaan tai alaisiaan ja kuusi tilannetta, joissa kiusaaminen oli tapahtunut samalla hierarkiatasolla sekä yksi tapaus, jossa alainen oli kiusannut esimestään. Kiusaaminen oli saattanut kohdistua vain yhteen henkilöön, mutta usein kiusaamisen kohteena oli ollut useampi työyhteisön jäsen. Kiusaamisen kesto esimiehet eivät aina osanneet arvioida. Monesti tilanteet olivat

---

<sup>10</sup> Haastateltaviin tullaan jatkossa viittamaan koodeilla H1, H2, H2 jne.

jatkuneet todella pitkään ja olivat alkaneet jo ennen kuin haastateltavat olivat tulleet työyhteisön esimieheksi. Pahimmillaan tilanteet olivat kestäneet useita vuosia, jopa vuosikymmenen. Työpaikkakiusaaminen oli välillä saattanut myös rauhoittua ja työyhteisössä oli ollut seesteistä, kunnes jokin tilanne oli jälleen laukaissut kiusaamisen ja tilanne oli tulehtunut uudelleen.

Tutkimusaineiston tapauksiin ei sovellettu tässä tutkimuksessa aiemmin esitettyä Leymannin henkisen väkivallan määritelmää, jossa kiusaamiseen liitetään selkeät aikarajat (vähintään puoli vuotta ja vähintään kerran viikossa). Tarkoituksena oli käsitellä jokaista haastatteluissa käsiteltyä tapausta henkisenä väkivaltana, koska esimiehet olivat tulkinneet tapaukset henkiseksi väkivallaksi ja pyrkineet ratkaisemaan tilanteet tästä näkökulmasta. Tästä syystä tutkimuksen aineistoksi kelpasi myös muutamia viikkoja kestänyt kiusaamistapaus, koska esimies piti ja käsiteli tilannetta kiusaamisena. Koska haastateltavaksi etsittiin vain sellaisia esimiehiä, jotka ovat ratkaisseet oman työyhteisönsä henkisen väkivallan tilanteita, oletettiin, että esimiehillä oli käsitys siitä, mitä henkinen väkivalta on.

Haastatelluista esimiehistä kolme toimi ylihoitajana, kolme osastonhoitajana ja yksi haastateltava toimi oman yksikkönsä johtajana. Ylihoitaja johtaa hoitotyötä ja hoivahenkilökunnan toimintaa sekä toimii hoitotyön asiantuntijana, seuraa asetettujen tavoitteiden saavuttamista, määrärahojen käyttöä ja talousarvion toteutumista. Ylihoitaja huolehtii ja vastaa viimekädessä henkilökunnan palkkaamisesta ja irtisanomisesta. Ylihoitaja toimii vastaavan ylilääkärin alaisuudessa. Osastonhoitaja toimii osastonsa/osastojensa esimiehenä ja johtaa käytännön toimintaa, eli organisoii ja suunnittelee osaston asioita ja tehtäviä, jotta työn päivittäinen suorittaminen olisi mahdollisimman mutkatonta. Osastonhoitaja selvittää yleensä osastonsa erilaisia akuutteja ongelmia ja toimii ylihoitajan alaisuudessa. Eri tasoilla työskentelevät esimiehet näkevät käytännön työn ja ongelmat hieman eri näkökulmasta, mikä tulee myös tutkimustulosten raportoinnissa esiin.

Haastattelujen aikana kävi selväksi se, että rajanveto esimiestyön ja työnjohdollisten tehtävien välillä on toisinaan varsin epäselvää. Joillakin tehtäväalueilla esimiestyö ja sen

organisointi eli haastatteluhetkellä murrosvaihetta, jonka tarkoituksena oli uusia vanhentuneiksi koettuja organisointi- ja hallintotapoja. Osastonhoitaja vastaa, kuten edellä kerrottiin vastuualueelleen kuuluvien osastojen toiminnasta. Koska osastohoitajan vastuulla olevia osastoja on useita, toimii jokaisella osastolla kuitenkin vielä työntekijä, jolle on annettu työnjohdollista valtaa. Muutoskohteena olevissa työyhteisöissä nämä henkilöt on päätetty korvata uuden ammattikunnan edustajilla, joiden koulutus pohjaan kuuluu myös esimiestyön koulutus. Näiden henkilöiden on tarkoitus tulevaisuudessa toimia henkilökunnan lähiesimiehenä. Tämä muutos, kuten muutokset yleensä, on aiheuttanut osastoilla runsaasti päänvaivaa ja työntekijöiden välistä kitkaa.

Työpaikkakiusaaminen on arka aihe sekä kiusatuille, kiusaajalle, sivusta seuraajille että työyhteisön esimiehille. Tutkimusaiheen arkaluonteisuus asetti haasteita tutkimuksen toteuttamiselle, luottamuksellisuuden ja anonymiteetin takaaminen vaati erityistä huomiota. Eskolan ja Suorannan (1998, 57) mukaan mitä arkaluontoisemmassa aiheesta on kysymys, sitä tiukemmin on suojattava anonymiteettiä. Periaatteena on oltava se, että henkilöllisyyden paljastuminen tehdään mahdollisimman vaikeaksi.

Tässä tutkielmassa haastattelujen sisältöä ei tulla kertomaan enempää kuin tutkimuksen toteuttaminen vaatii. Huomio tullaan keskittämään niihin interventioihin, joilla esimiehet ovat kiusaamistilanteita pyrkineet ratkaisemaan. Monet haastatteluissa esiin tulleet tapaukset ovat olleet erittäin kipeitä kokemuksia sekä osallisille että myös heidän työyhteisöilleen. Miltei jokainen haastatteluun osallistunut esimies toivoi, ettei heidän haastatteluissa kertomiaan henkisen väkivallan tilanteita ja tapahtumien yksityiskohtia paljastettaisi tutkielman raportoinnissa. Tämän tutkielman tarkoituksena ei ole repiä näitä haavoja auki, eikä tutkimuksen toteuttaminen sitä edes vaadi. Kuitenkin tulee todeta, että tämän päätöksen seurauksena tutkimuksen lukija ei pääse pureutumaan kiusaamisilmiöön toivotulla intensiteetillä.

Hirsjärvi ja Hurme toteavat osuvasti (1995, 7), että tieteellisen tutkimuksen tutkimuskohteiden valintaa ei saa määrätä mittaamisen helppous, vaan ensisijaisesti ilmiöiden tärkeys. Kuten tässä tutkielmassa on jo aiemmin osoitettu,

työpaikkakiusaaminen on vakava ongelma. Ilmiö asettaa kuitenkin tutkimustyölle ja sen toteuttamiselle tiettyjä rajoitteita ja erityisesti tulosten raportointiin liittyviä vaatimuksia. Näiden vaatimusten ja rajojen puitteissa pyritään jatkossa toimimaan ja vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla tässä tutkimuksessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

## 5 ESIMISTYÖ HENKISEN VÄKIVALLAN TILANTEISSA

### 5.1 Esimiesten näkemyksiä henkisestä väkivallasta

Henkisen väkivallan määrittely on vaikeaa, ja kuten tässäkin tutkimuksessa on käynyt ilmi, henkisen väkivallan määrittelystä ei ole vielä löydettävissä täysin yhtenevää käsitystä. Henkisen väkivallan määrittely oli myös haastateltujen esimiesten mielestä varsin vaikeaa ja he pyrkivät tarkastelemaan asiaa joko omien henkilökohtaisten kokemusten tai omassa työyhteisössä ilmenneiden tapausten kautta. Haastateltavien käsitykset henkisestä väkivallasta olivat hyvin pitkälle yhteneväisiä tässä tutkimuksessa aiemmin esiteltyjen henkisen väkivallan teoreettisten määritelmien kanssa. Kiusaamisena pidettiin toistuvaa ja jatkuvaa huonoa käyttäytymistä työtoveria kohtaan, sanallista loukkaavaa suhtautumista ja työkaverin väheksymistä. Haastateltavien määritelmässä ei noussut esiin tarvetta liittää henkisen väkivallan määritelmään aika- tai henkilömääräraja, kuten Leymann määritelmässään tekee.

Tutkimusaineiston tapauksissa kiusaaminen oli ilmennyt muun muassa kiusatun yksin jättämisenä, hylkimisenä, työtapojen arvosteluna, haukkumisena, ilkeiden juorujen levittelynä ja työn tekemisen vaikeuttamisena. Nämä kiusaamisen muodot vastaavat tässä tutkimuksen aiemmin esiteltyjä kuvauksia (Leymann) kiusaamistavoista. Kiusatut kokivat, että heidät yritetään savustaa ulos työpaikalta, eivätkä he kyenneet omin voimin tilannetta enää selvittämään. Työyhteisössä esiintynyt epäasiallinen käyttäytyminen oli saanut välillä sellaisia muotoja ja ilmiänsujuja, että esimiesten oli vaikea uskoa tapahtumia todeksi.

*”Aivan kuin olisi ollut lastentarhassa, aivan niinku uskomatonta, ihmiset ei vaan tullut toistensa kanssa toimeen, eikä sitä edes yritetty.” (H3).*

*”Että siis vähän yllätti, tai siis sillai varauksellisesti sitte minäkin kuulostelin sen henkilön (kiusatun) kokemia.” (H1)*

Järvisen (1998, 31-40) mukaan työyhteisöjen toimintaan vaikuttaa kaksi vastakkaista pyrkimystä, joko ryhmä työskentelee varsinaisen tehtävänsä parissa, eli ”työn maailmassa” tai sitten ryhmä käyttää energiaansa johonkin muuhun asiaan, jolloin se toimii ”sisäisessä maailmassaan”. Jokainen työyhteisö liikkuu näiden kahden eri maailman välillä. Kun työyhteisö on ”työn maailmassa” se tekee juuri sitä tehtävää, jota varten se on olemassa. Tällöin työyhteisö on kiinnostunut niistä tosiasioista, jotka vaikuttavat tehtävän suorittamiseen ja siinä onnistumiseen. Jos työyhteisö kohtaa työhönsä tai työtapaansa liittyviä hankalia ongelmia, se liukuu helposti pois tehtävänsä suorittamisesta ”sisäiseen maailmaansa”. Tällöin vallitsevat tosiasiat korvautuvat yhteisön rakentamista sisäisistä mielikuvista, uskomuksista ja ihmissuhteista. Aina kun työyhteisön ”sisäinen maailma” laajenee työnteon kustannuksella, työyhteisössä aletaan käyttämään yhä enemmän aikaa työtoverien henkilökohtaisten asioiden käsittelyyn ja juoruiluun. Huhut ja juorut leviävät työyhteisössä ja tämä saattaa johtaa yksilöiden psyykkiseen pahoinvointiin. Järvisen mukaan tämä merkitsee työyhteisön kehityksen pysähtymistä tai taantumista. Tällaisessa vaiheessa ryhmän käyttäytyminen saa yhä lapsenomaisempia piirteitä ja pahimmillaan päädytään työyhteisöön, jossa ”tyhmyys tiivistyy”.

Henkiselle väkivallalle on tyypillistä kiusatun kyvyttömyys puolustaa itseään. Tämä kävi ilmi myös tutkimusaineiston tapauksissa, joissa kiusatun omat ratkaisuyritykset olivat olleet vähäisiä ja tuloksettomia.

*”Kaikki olivat aika tavalla voimattomia sen asian ratkaisemiseksi, että tää, johon se kiusaaminen kaikkein eniten kohdistu, oli ilmeisesti itsellensä jotakin apua etsinyt, jotain ulkopuolista apua, mutta ilmeisesti henkilökohtaisiin tarpeisiinsa.” (H5)*

Haastatellut esimiehet suhtautuivat henkisen väkivallan käsitteeseen ja sen käyttöön kuitenkin varoen. Haastatteluissa kävi ilmi, että käytännön tilanteissa määrittelykysymysten kanssa painitaan paljon. Esimiesten mukaan henkisestä

väkivallasta puhutaan työyhteisöissä varomattomasti; taustalla saattavat olla täysin muut syyt, kuten henkilön oma paha olo tai työelämän ulkopuoliset ongelmat. Haastateltavien mukaan alaisille ei aina ole selvää sekään, että työnjohdolliset toimet eivät ole kiusaamista, vaan herkästi esimiehen työnjohdollisen vallan käyttäminen tulkitaan kiusaamiseksi.

*”Työelämässä on olemassa tiettyjä perustoimintoja, missä yksittäisellä työntekijällä ei ole mitään mahdollisuutta äänestää, vaan ne tehdään niin kuin esimies on osoittanut. Ja näistä tulee usein sellaisia kauheita turhia kähinöitä, että pitääkö tää nyt olla näin. Kyllä sen vaan pitää.” (H2)*

Henkisen väkivallan tilanteissa erityisen hankalaksi nähtiin henkilöiden omat subjektiiviset kokemukset ja niiden tulkitseminen. Se, minkä toinen kokee normaalina ja tavallisena käytöksenä, näyttäytyy toisen kokemusmaailmassa kiusaamisena.

*”Nyt täytyy muistaa koko aika kaksi asiaa, et onks se todellista väkivaltaa vai onks se sit sitä, en ne kokee et se on ... Käytän tarkoituksella sanaa ne kokee, koska välttämättä ei ollut oikeesti tarkoitus olla kiusaamista. Mutta se täytyy aina muistaa se kokemus. Eli et se on sitä jos tuhat karpästä sanoo, et paska on hyvää, niin sehän on.” (H2)*

*”Siinä on niinkun, mä tiedän, siinä on persoonakysymyksiä, siis persoonallinen tapa keskustella, puhua ja näin. Mutta nää työntekijät koki sen näin, että he on jo ihan, että ettei he voi tehdä työtä tässä ilmapiirissä.” (H1)*

Kuten tässäkin tutkimuksessa on aiemmin nostettu esiin, henkisen väkivallan teoreettisissa määrittelyissä korostetaan kiusatun omaa subjektiivista kokemusta ja näkemystä kokemastaan. Haastatteluissa kävi ilmi, että kiusatun omaan kokemusmaailmaan tukeutuminen ja luottaminen oli esimiesten mielestä arveluttavaa. Kiusatun oman kokemuksen lisäksi henkisen väkivallan todentamisessa olisi kaivattu jotain ”kättä pidempää”, objektiivista, yleistettävää ja luotettavampaa lähdettä. Haastateltavat pohtivat myös sitä, kokeeko ja selittääkö kiusattu liian herkästi

tapahtuneet asiat kiusaamisena. Yllättävää oli se, että haastateltavat olivat usein kyseenalaistaneet kiusatun mielenterveyden tai emotionaalisen tasapainoisuuden.

*”Joku herkempi työntekijä voi kokea sen sillai häneen kohdistuvan. Nimittäin mulle sitten taas hoitajana, ihan kieltämättä, siinä kun keskusteltiin, niin mulle tuli mieleen, että ilman että mä mitään tiedän asianomaisen henkilön (kiusatun) terveydentilasta tai muuta, mutta että, mulle tuli mieleen tän nuoren, tavallaan nuoren, työntekijän sit semmoinen, että jos tää on ihan tuota noin niin hänen kokemansa. Ettei sitten vaan ole kyse mistään psyykkisestä sairaudesta.” (H1)*

*”Varmaan on siis olemassa ihan oikeeta työpaikkakiusaamistakin ja näin, mutta sitten on näitä tällaisia, mun kokemuksen mukaan niinku enemmän, jotka ikään kuin johtuu, siis ne ei ole työpaikkakiusaamista, vaan ne johtuu jostain muusta asiasta ja työntekijä kokee ne sillä tavalla.” (H6)*

Vartian ja Paanasen (1992, 15) mukaan henkisen väkivallan yksi julmimmista ilmenemismuodoista on mielenterveyden kyseenalaistaminen, koska tämän kautta kiusaaminen nähdään ikään kuin oikeutettuna toimintana. Kiusattua pidetään kyvyttömänä yhteistyöhän ja hänen ei uskota selviytyvän kunnollisesti työtehtävistään, häneltä saatetaan evätä töitä ja häntä voidaan kehottaa hakeutumaan psyykkiseen hoitoon tai tutkimuksiin. Kiusatun mielenterveyden kyseenalaistaminen kuuluu Björkvistin mukaan henkisen väkivallan prosessiin. Björkvist sijoittaa kolmivaiheisessa henkisen väkivallan mallissaan kiusatun mielenterveyden kyseenalaistaminen prosessin viimeiseen vaiheeseen. (Vartia 2003, 17-18.)

Leymannin (1996, 171-172) mukaan kiusatun mielenterveyden kyseenalaistamisen taustalta löytyy perusattribuointivirhe, kiusatun kollegat ja esimiehet selittävät kiusatun käyttäytymistä enemmän henkilöön kuin tilanteeseen liittyvillä seikoilla. Tässä tutkimuksessa on aiemmin kuvattu Leymannin käsityksiä henkisen väkivallan etenemisprosessista; Leymannin mukaan prosessin toisen vaiheessa tapahtunut uhrin voimakas stigmaatio siirtyy prosessin kolmannessa vaiheessa myös esimiesten käsityksiin uhrista. Esimiehet hyväksyvät herkästi vallalla olevat käsitykset kiusatusta ja



kiusattu nähdään syypääksi aiheutuneisiin ongelmiin. Leymann toteaa, että näin tapahtuu erityisesti silloin, kun esimiehet ovat vastuussa psyykkisestä työympäristöstä eivätkä hyväksy vastuuta kehittyneestä tilanteesta.

Edellä nostettiin esiin kiusatun mielenterveyden ja samalla myös koko kiusakokemuksen kyseenalaistaminen. Vastaavaa ei ilmennyt kiusaajaa koskevissa esimiesten vastauksissa. Päinvastoin, kiusaaja saatettiin nähdä uutterana työnarkomaanina, lahjakkaana ja nöyränä raatajana, joka on antanut työyhteisölle kaikkensa ja lopulta murtunut työtaakkaansa alle. Syyt kiusaajan käyttäytymiseen olivat lähes poikkeuksetta löydettävissä organisaatorakenteen puutteista ja heikkouksista. Lisämielenkiintoa asiaan tuo se, että nämä kommentit koskivat niitä tapauksia, joissa kiusaajaksi oli nimetty kiusatun esimies.

*”Lähiesimiehellä on ollut hirveän suuri joukko alaisia, niitä lähityönjohdettavia ja työkuormaa on saatu nyt sitten jaettua. Et se voi olla, että sen (lähiesimiehen) voimavarat niinkun vuosien saatossa vähenee, ja se työkuorma ja kaikkea uutta tulee lisää ja just nää erilaiset tiimivetäjäyden tuomat uudet tehtävät kanssa. Se ahdistaa ja sit se purkautuu ehkä jollain lailla sillai.” (H1)*

*”Jos mä nyt ihan suoraan sanon, en mä mikään lääkäri ole, mut että sen (kiusaajan) käyttäytymisessä oli mitä ilmeisemmin takana kolkytvuotinen pitkä raskas ura, psyykkisesti vaikea asiakaskunta ja täydellinen turhautuminen. Ilmeisesti se on niinku se, täydellinen turhautuminen siihen työhön. Ja jotenkin pysyäkseen hengissä oli jotain toimintaa oltava.” (H2)*

*”Se (kiusaaja) oli itse asiassa ilmeisesti liian lahjakas siihen työyhteisöön, et energia suuntautu sit tälläi väärällä tavalla johonki muuhun toimintaan.” (H2)*

Samanlaista ymmärrystä ei ollut löydettävissä niistä tapauksista, joissa kiusaaminen tapahtui alaisten välillä tai joissa kiusaajana oli ollut alainen. Onko niin, että haastatellut esimiehet tuntevat sympatiaa toista esimestä kohtaa, löytyykö kollegan kokemuksille ja käyttäytymiselle ymmärrystä paremmin kuin muiden? Tämän tutkimuksen aineiston

perusteella tällaista johtopäätöstä ei vielä voida vetää, mutta asia olisi varmasti lisäselvittelyn arvoinen.

Haastateltujen esimiesten mielestä kiusaamisen taustalla oli nähtävissä muutamia selkeitä syitä. Yhtenä merkittävänä syynä haastateltavat näkivät sen, että työyhteisö on (liian) kauan saanut työskennellä yhdessä, ilman työhön tai työyhteisöön kohdistuneita muutoksia. Esimiehet kuvailivat tilanteita, jossa samoissa työyhteisöissä ja työtehtävissä pitkään, kenties vuosikymmeniä, toimineille työntekijöille on muodostunut ”luutunut” käsitys siitä, miten työt työyhteisössä kuuluu hoitaa. Kun tällaiseen työyhteisöön tulee uusi sijainen, työntekijä tai esimies, joka kyseenalaistaa vanhat toimintatavat, se saattaa asettaa hänet nopeasti vastakkain työyhteisössä pitkään toimineiden työntekijöiden kanssa.

Toiseksi henkisen väkivallan taustatekijäksi esimiehet nostivat kiusatun ja kiusaajan kariutuneen parisuhteen. Ei ole mitenkään tavatonta, että työpaikoilla syntyy hyviä ystävyys- ja seurustelusuhteita. Tällaisten ystävien välille syntyvät konfliktit voivat työssä kärjistyä hyvinkin pahaksi. Läheisessä suhteessa on tullut avauduttua toiselle enemmän kuin työtoverina on tavallista ja tämä johtaa normaalia suurempaa haavoittuvuuteen. Kariutunut seurustelusuhde voi aiheuttaa koston kierteen, joka ilmenee esimerkiksi mustamaalaamisena. (Vartia ym. 2004, 27.)

Tavatonta ei ollut myöskään se, että kiusaamisesta syytetyn henkilön ja tilannetta selvittävän esimiehen välillä oli ystävyyssuhde. Kiusaaja ja esimies olivat saattaneet esimerkiksi työskennellä yhdessä pitkän aikaa tai toimia yhtäaikaan työyhteisön johtoelimissä. Järvisen (1998, 60-63) mukaan monet työyhteisön ongelmat ja varsinkin niiden jatkuminen johtuvat juuri johtajan roolista työyhteisössä. Esimiehen rooli saattaa olla vinoutunut joko niin, että hän työskentelee liian lähellä työyhteisöä ja sen jäseniä tai siten, että hän työskentelee liian erillään ja kaukana työyhteisönsä arkitodellisuudesta.

*”Tää, jonka hän koki niinku pääkiusaajanaan, hän oli siis äärimmäiseen pitkään tehnyt sitä työtä, äärimmäisen pidetty työntekijä ja hyvin mun mielestä tällainen laaja-alainen,*

*sosiaalinen ja sillä lailla, ei todella mikään hankala ihminen. Että määkin tosiaan olin hänen kanssaan tehnyt töitä, niin tota, varmaan 17 vuotta siihen mennessä kun. Ja tosiaan sinä aikana, niin ei koskaan kukaan ollut tullut kertomaan tai tullut sellaisia asioita siinä työyhteisössä julki, että hän olis mitenkään niinkun hankala.” (H6)*

*”Kiusaaja kuulu mun kanssa samaan johtoryhmään. Johtoryhmässä pitäis tavallaan olla lojaali toisilleen. Oli aika vaikee olla lojaali, koska se (kiusaaja) ihan oikeesti toimi täysin pöllösti.” (H2)*

*”Ehkä vaikeinta on ottaa yhteyttä siihen osapuoleen, joka siinä niinkun on tavallaan sen asian lähtökohtana ollut tai koetaan olevan. Että pystyis esittää sen asian sillä lailla, ettei hän heti kokis olevansa syyllinen johonkin, vaan että nyt joku kokee jotain, jota meidän sitten pitää yhdessä selvittää. Siis niinkun mä sulle sanoisin, että toi sun paras työkaveris sano susta niin ja niin. Että on nyt ihan, että hän ei pysty sun kanssa tekeen töitä.” (H1)*

Henkisen väkivallan tilanteiden selvittämisessä tulee ottaa huomioon työelämän realiteetit; erityisesti se, että esimies ei ole immuuni työyhteisön sisäisille tai ulkoisille suhteille. Esimies oppii väistämättä tuntemaan työyhteisönsä jäsenet, joitakin enemmän kuin toisia, ja esimies on myös tekemisissä useiden työyhteisön ulkopuolisten henkilöiden kanssa, joista joku saattaa joskus päätyä tämän esimiehen alaisuuteen. Tärkeintä on se, että näistä suhteista huolimatta esimies kykenee selviytymään esimiehen tehtävistään ja säilyttämään objektiivisuutensa. Henkisen väkivallan tilanteiden selvittäminen asettaa esimiestyöskentelylle erityisiä vaatimuksia ja haasteita. Esimieheen kohdistuu runsaasti paineita sekä työyhteisöstä että myös työyhteisön ulkopuolelta. Jos esimies on kovin lähellä joko kiusattua tai kiusaajaa tai molempia, tulee esimiehen arvioida omaa asemaansa tilanteen selvittäjänä.

Haastatellut esimiehet tunnistivat kiusaamisen taustalta monenlaisia tekijöitä, joiden he katsoivat joko yksinään tai osaksi vaikuttaneen henkisen väkivallan syntyyn. Esimiehet kykenivät siis tunnistamaan kiusaamista edeltäneissä olosuhteissa ristiriitoja tai yhteentörmäyksiä, jotka olivat lopulta johtaneet kiusaamiseen. Yhteistä kaikille

tutkimusaineiston tapauksille oli, että alkuperäiseen konfliktiin ei oltu puututtu tai puuttuminen oli ollut puutteellista, mikä oli johtanut tilanteen eskaloitumiseen.

## **5.2 Konfliktista henkiseen väkivaltaan**

Tässä tutkimuksessa on aiemmin esitetty kaksi konfliktin etenemistä kuvaavaa prosessimallia. Ensimmäinen oli Friedrich Glaslin (1982) malli, jossa konfliktin etenemistä kuvataan kolmella eri vaiheella, jotka jakaantuvat vielä yhdeksään askelmaan. Glasl ei mallissaan nostanut esiin henkistä väkivaltaa ja sen asemaa konfliktiprosessissa, mutta aihetta myöhemmin pohtineet Zapf ja Gross (2001) sijoittivat henkisen väkivallan Glaslin mallin toisen ja kolmannen konfliktivaiheen väliin. Toinen oli Fisherin ja Keashlyn (1990) malli, jossa konfliktiprosessi jakaantuu neljään eri vaiheeseen. Fisherin ja Keashlyn mallia henkisen väkivallan näkökulmasta ovat pohtineet Keashly ja Nowell (2003).

Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään erityisesti Fisherin ja Keashlyn mallia, joka hyvin pitkälle vastaa Glaslin mallia, mutta on tiiviimpi ja yksinkertaistettumpi ja mallin interventiokeinot ovat helpommin sovellettavissa organisaatioympäristöön. Mallin käyttöä puoltaa myös se, että mallin laatijoista Keashly (2003) on pohtinut mallin merkitystä henkisen väkivallan näkökulmasta.

Fisherin ja Keashlyn malli jakaantui neljään eri vaiheeseen: keskustelu, polarisaatio, eristäminen ja tuho. Henkinen väkivalta sijoitettiin mallissa toisen ja kolmannen vaiheen väliin. Konfliktin prosessimallin avulla on mahdollista kuvata konfliktin etenemistä ja ennakoida tulevia vaiheita. Jokaiseen konfliktiprosessin vaiheeseen on liitettävissä siihen parhaiten istuva ratkaisukeino. Haastatteluaineiston perusteella on mahdollista tehdä päätelmiä käsiteltyjen henkisen väkivallan tilanteiden kehittymistä suhteessa Fisherin ja Keashlyn konfliktimalliin.

Tutkimusaineiston tapauksista suurimman osan, kaikkiaan kahdeksan tapausta, voidaan katsoa pahimmillaan olleen Fisherin ja Keashlyn mallissa kolmannella, eli eristäytymisen, vaiheessa. Näissä tapauksissa osapuolet näkivät tilanteen hyvän ja pahan välisenä taisteluna, osapuolten välillä vallitsi epäluottamus, eivätkä osapuolet kunnioittaneet toisiaan. Leymannin kiusaamisprosessin mukaan tässä vaiheessa tapahtuu eri tavoilla kiusaamista, kuten juoruilua, arvostelua, uhkauksia, sosiaalisten suhteiden rajoittamista jne. Tässä vaiheessa myös henkilöstöhallinto astuu mukaan kuvaan ja tekee kiusaamistapauksesta virallisen. Leymannin mukaan henkilöstöhallinto omaksuu helposti kiusatusta muodostuneet negatiiviset käsitykset ja ennakkoluulot ja kiusattuun kohdennetut toimet muodostuvat entistä rajummiksi.

Tutkimusaineistossa oli yksi tapaus, jonka voidaan katsoa saavuttaneen Fisherin ja Keashlyn konfliktimallin viimeisen, tuhon, vaiheen. Edellä mainittujen tutkijoiden mukaan tässä vaiheessa on tyypillistä vastapuolen kontrollointi tai tuhoaminen. Leymann (1996, 171) viittaa tähän samaan vaiheeseen kiusaamisprosessimallinsa viimeisessä vaiheessa, eli kiusatun ulos savustamisessa. Kiusattu ahdistetaan tilanteeseen, jossa ainoa mahdollinen ulospääsy työyhteisöstä on organisaatiosta lähteminen. Uhrin syrjäytyminen tapahtuu tässä vaiheessa usein sairastumisen kautta, koska henkiselällä väkivallalla on vakavia seurauksia uhrin fyysiselle ja psyykkiselle terveydelle.

Tutkimusaineiston tapausten voidaan katsoa noudattaneen Fisherin ja Keashlyn kuvaamaa konfliktin vaihemallia, jonka mukaan konflikti eskaloituu vaiheittain yhä vakavammaksi ja raaemmaksi. Leymannin (1996,169) mukaan konfliktin kehittyminen henkiseksi väkivallaksi voi tapahtua hyvinkin nopeasti, toisinaan kehitys vie viikkoja tai kuukausia. Yhdessä tutkimusaineiston tapauksessa henkinen väkivalta oli ollut lyhytkestoista ja johtanut nopeasti kiusatun lähtöön työyhteisöstä. Lopuissa tapauksissa konflikti oli kestänyt kauan, jopa vuosia, ja tilanne oli huonontunut jatkuvasti ajan myötä. Näille tapauksille oli tyypillistä yhä voimakkaampien keinojen käyttö kiusatun vahingoittamiseksi.

Tutkimusaineiston tapaukset olivat yhtä poikkeusta lukuun ottamatta muhineet työyhteisöissä pitkään. Esimiesten oli vaikea määrittää kiusaamisen kestoa tai alkua. Yleisimmin esimiehet kuvasivat tapahtumien kehittyneen ”hiljalleen vuosien saatossa”. Tämä kuvaa osaltaan henkisen väkivallan kehittymistä osapuolten välisen konfliktin pohjalta, ratkaisematon konflikti on ajan myötä kehittynyt kiusaamiseksi. Henkiseen väkivaltaan johtaneen konfliktin syytä ei kyetty enää määrittämään, alkuperäinen konflikti oli hukkunut kuukausien ja vuosien saatossa ja muuttanut muotoaan henkiseksi väkivallaksi.

*”En mä pysty sitä nyt sanoon (kiusaamisen kestoa) mutta, että ehkä kuitenkin siinä hiljakseltaan vuosien saatossa tää niinku alko tuntuu.” (H1)*

*”Kyllä se pahimmillaan ainakin vuoden kesti.” (H6)*

Tutkimusaineistossa nousi siis varsin selvästi esiin se, että henkinen väkivalta kehittyy ajan myötä yhä pahemmaksi. Käsitellyissä tapauksissa henkinen väkivalta oli kestänyt useita vuosia, jopa vuosikymmenen. Näiden vuosien aikana joihinkin tilanteisiin oli pyritty puuttumaan, mutta näissä toimissa oli syytä tai toisesta epäonnistuttu ja tilanne työyhteisössä oli jatkunut, kunnes tapaukset olivat lopulta tulleet haastateltavien tietoon. Haastatteluissa nousikin esille aiempien interventiokeinojen riittämättömyys tai niiden täydellinen puuttuminen.

*”Mutta ei olla varsinaisesti asiaa niinku nostettu pöydälle, vaan hoitohenkilökunnan osalta esimies on käynyt asianomaiselle lääkärille sanomassa, että ei saa hoitajia kiusata. Ja sen asian tiimoilta ei ole sitten sen enempää oltu aktiivisia.” (H4)*

*”Väliesimies, joka oli mun ja hänen välissä (kiusatun) oli hirveen heikko, se käveli niinku ohi sen ongelman koko aika. Se mahdollisti tavallaan sen pelin. Ja mulle se tieto tuli tavallaan suodatettuna, et mä en päässy siihen oikeen kiinni, kunnes se sai sit ihan ilmiasun.” (H2)*

*”Kaikki olivat aika tavalla voimattomia sen asian ratkaisemiseksi, että tää, johon se kiusaaminen kaikkein eniten kohdistu, oli ilmeisesti itsellensä jotakin apua etsinyt, jotain ulkopuolista apua, mutta ilmeisesti henkilökohtaisiin tarpeisiinsa.” (H5)*

Leymannin (1996, 178) mukaan esimies on henkisen väkivallan ratkaisun esteenä jos hän 1) on mukana työyhteisön ryhmädynamiikassa ja asettuu tästä syystä puolustamaan toista osapuolta (tämä on Leymannin mukaan tyypillisempää naisesimiehille) tai 2) kieltää konfliktin olemassaolon (tämä on Leymannin mukaan tyypillisempää miesesimiehille). Konfliktin välttäminen kuvaa Blaken ja Moutonin johtamisruudukossa 1/1-johtamisasennetta. Tällainen esimies jättää epämiellyttävät tilanteet huomiotta, ja toivoo, että ajan myötä tilanne hoituu itsestään ja lakkaa olemasta. Konfliktitilanteita välttelevä esimies siirtää mielellään konfliktien käsittelyvastuun ylöspäin omille esimiehilleen. Silmien ummistaminen on lyhyellä aikavälillä esimiehelle helppo ratkaisu, mutta tällä tavalla tilanne ei kuitenkaan katoa. Konfliktiprosessin etenee ajan myötä ja samalla tilanteen ratkaiseminen käy yhä vaikeammaksi.

*”Ei se useinkaan sillain järjesty tai se ei ole edesauttamassa sitä järjestelyä, että antaa tällöisen tilanteen muhia.” (H5)*

Haastatelluista esimiehistä viisi oli nimetty organisaation tai työyhteisön uudeksi esimieheksi ja näiden muutosten kautta heidän esimiesvastuulleen oli tullut työyhteisöjä, joissa käsitellyt henkisen väkivallan tilanteet ilmenivät. Mielenkiintoinen piirre tässä tutkimuksessa oli se, että näin moni henkisen väkivallan tilannetta selvittämään joutunut esimies oli toiminut tehtävässään vasta varsin vähän aikaa. Kertooko tämä siitä, että uusi esimies aistii työyhteisön ongelmat herkemmin vai onko uuden esimiehen helpompi puuttua näihin ongelmiin? Osaltaan tämä varmasti helpottaa henkisen väkivallan tunnistamista ja siihen puuttumista; uusi esimies ei kannata työyhteisön historiaa taakkanaan.

Hoel ja Cooper (2000) puolestaan sanovat, että esimiehen tai ylemmän johdon vaihtumisella on löydettävissä yhteyksiä henkisen väkivallan syntyyn. (Hoel & Salin 2003, 206.) Tämä voisi antaa viitettä siitä, että mahdollisesti esimiesvaihdokset olisivat

näissäkin tapauksissa olleet henkisen väkivallan synnyn taustalla. Työyhteisö saattaa testata uuden esimiehen kyvykkyyttä ja toiminnan reunaehjoja, katsotaan miten jämäkästi uusi esimies toimintaa puuttuu.

*”Tuli uusi henkilö, joka siellä sitten taas hoiti näitä, päivittäisen toiminnan sujumisesta niinku vastas ja sen takia sitten niin tavallaan käytettiin sitä tilannetta hyväksi, että ikään kuin kokeillaan, että miten täällä saa toimia. Semmoisia rajojen hakemisia, että onko soveliaista, että ollaan ihan kuinka vaan.” (H4)*

Tutkimuskohteena olevan kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa on kuitenkin viimeisten vuosien aikana tapahtunut paljon muutoksia, jotka ovat ravisuttaneet koko organisaatorakennetta. Näihin muutoksiin on kuulunut myös uusien esimiesten valitseminen sekä esimiesten tehtävänkuvien ja vastuualueiden uudelleen järjestelyt. Esimiehet nostivat myös itse organisaatorakenteen muuttumisen ja toimintamallien uudistumisen mahdolliseksi kiusaamisen taustalta löytyväksi syyksi.

*”Tässä on nää monet organisaatiouudistukset varmaan vaikuttanut, että siellä on monenlaisia esimiestilanteita ja muutoksia, työntekijä jo kokee olonsa turvattomaksi, kun ei tiedä kuka on esimies. Sillon ehkä heijastuu enempi nää ongelmat.” (H1)*

*”Tää nykyinen työrytmi, nää hallinnon uudistukset ja kaikki muu, nää sairastuttaa ihmisiä. Ihmiset on yllirasittuneita ynnä muuta.” (H2)*

Taustalla saattaa siis yhteisenä nimittäjänä olla tehdyt ja tutkielman kirjoittamishetkelläkin käynnissä olevat organisaatiomuutokset. Tämä saattaa näkyä muun muassa siinä, että kuuden esimiehen kohdalla henkisen väkivallan tilanteet olivat tapahtuneet 2000-luvun puolella, samalla kun muutostahti on ollut voimakkaimmillaan. Vartian (1996, 212) tutkimustulosten mukaan niillä työpaikoilla, joissa esiintyi henkistä väkivaltaa oli tapahtunut enemmän odottamattomia muutoksia kuin niillä työpaikoilla, joissa kiusaamista ei esiintynyt.



### 5.3 Kiusaamisen havaitseminen, vaikeus tunnistaa ja tunnustaa

Esimiehen tulee kiusaamisesta tiedon saatuaan ryhtyä toimiin tilanteen ratkaisemiseksi. Tieto kiusaamisesta voi välittyä esimiehelle usean kanavan kautta. Tutkimusaineiston tapausten perusteella esimies saa tavallisimmin kiusatulta tiedon kiusaamisesta. Muita tiedon lähteitä olivat olleet luottamusmiehet ja muut työyhteisön jäsenet. Vain yhdessä tapauksessa esimies huomasi itse, että työyhteisössä oli jotain vialla. Tässä tapauksessa esimies oli toiminut tehtävässään vasta vähän aikaa ja havaitsi ongelmat tutustessaan työyhteisöön.

Esimiesten mukaan kiusaamisen tunnistaminen on varsin vaikeaa. Tunnistamista vaikeutti erityisesti se, että työyhteisöissä kiusaamisesta vaietaan. Koetusta tai nähdyistä henkisestä väkivallasta ei uskalleta kertoa kostotoimenpiteiden pelossa. Kiusaamista myös siedetään ja toivotaan, että tilanne laantuisi itsestään ilman, että asiasta tehdään isompaa numeroa. Edellä mainituista syistä johtuen kiusaamistilanteet tulivat esimiehille usein täytenä yllätyksenä, kiusaamista ei osattu mitenkään odottaa tai ennakoita. Työyhteisöt olivat vaikuttaneet ongelmattomilta, esimerkiksi esimiehen ja työyhteisön yhteisissä palavereissa ongelmat eivät olleet nousseet esille. Esimiehet kokivatkin henkiseen väkivaltaan puuttumisen hyvin vaikeaksi, miten esimies voi puuttua sellaiseen mikä hänelle on näkymätöntä?

*”Jonkun aikaa se ehti jatkua, kun minä olen aina huono näkemään tämmöistä, josta jotenkin ajattelen, että sitten kun se kantautui mun korviin, niin mä sitten siihen aika nopeasti reagoin. Kyllähän tässä tämmöistä sietämistä ja suojelemista ilmeisesti jonkun aikaa ehti olla.” (H5)*

Lindbladin (1998, 251) tutkimuksen mukaan suurin syy siihen, että kiusatut jättävät kertomatta kiusaamisen tai ahdistelun kohteeksi joutumisestaan on se, etteivät kiusatut usko kertomisen auttavan heitä millään tavalla. Kiusatut myös pelkäävät, että heitä syytetään kiusaamisesta, heitä ei uskota tai heitä pilkataan. Monet eivät myöskään tiedä kenelle asiasta tulisi kertoa.

Henkisen väkivallan tilanteisiin puuttumista hankaloittaa pelko, joka kalvaa kiusatun lisäksi koko työyhteisöä. Kiusattu pelkää, että kiusaamisesta kertominen johtaa vain kiusaamisen lisääntymiseen ja kovenemiseen. Nämä pelot ovat Raynerin (1999, 35) tutkimuksen mukaan aivan aiheellisia. Raynerin tutkimuksen mukaan avoin keskustelu ja informaation jakaminen kiusajaan kanssa lisää uhriin kohdistuvien kostotoimenpiteiden todennäköisyyttä. Muu työyhteisö vaikenee, koska tilanteeseen puuttuminen ja asian nostaminen esille saattaisi myös heidät alttiiksi kiusaamiselle.

Kiusaamisesta vaikenemiseen vaikuttaa myös ihmisen liittymisen ja hyväksytyksi tulemisen tarve, joka on yksi Maslowin tarvehierarkian perustarpeista. Tämä hyväksytyksi tulemisen tarve ja toisaalta hylkäämisen pelko voi estää työntekijää puolustamasta työtoveriaan, jota työyhteisössä sorretaan ja kiusataan. Ristiriitojen esille nostaminen ja niistä puhuminen tuntuu usein vaikealta niin esimiehistä kuin työntekijöistäkin. Asioita käsitellään peiteltysti ja vihjaillen, ja kun syntyneistä ristiriidoista ei puhuta, konfliktit alkavat syventyä ja laajentua. (Vartia, Lahtinen, Joki, Soini 2002, 220).

*”Mutta toisen kautta se oli hirveintä esimiehen tunnistaa, kun ne on tyyppinä sellaisia mielinkielin, mutta ne lyö takaa koko ajan niin paljon kun sielu sietää. Ja sit taas sanotaan tää työyhteisön terve osa, kun ne ei uskalla puhua, ne pelkää. Se tekee sen just vaaralliseksi, että ne ois helppo napata niinku rysän päältä kiinni ja ruveta toimenpiteisiin, mutta kun ihmiset ei uskalla puhua niistä asioista. Niihin ei pääse kiinni. Se on niinku se kurja juttu.” (H2)*

Kiusaamisen tunnistamisen vaikeus on ensimmäinen esimiehen kohtaama haaste työyhteisön henkisen väkivallan tilanteissa. Toinen haaste on kiusaamisen tunnustaminen; esimiehen tulee tunnustaa itselleen, että tilanteessa todellakin on kyse henkisestä väkivallasta. Henkisen väkivallan ratkaisemisessa tärkeää on, että se tunnistetaan ja nimetään oikein. Keinänen ja Häkkinen (2003, 17) toteavat, että virheellinen määrittely ylläpitää ongelman ratkeamattomuutta. Jos esimerkiksi esimiehen asiattoman toiminnan tulkitaan johtuvan hänen narsistisesta persoonallisuudestaan tai ongelmat tulkitaan henkilökemia- tai ilmapiiriongelmaksi, on

näihin ongelmiin vaikea puuttua millään tavalla. Toisen persoonallisuuttahan ei voi muuttaa.

Haastateltavien puheissa oli havaittavissa taipumus nimetä henkinen väkivalta jollakin muulla, kiusaamista tai henkistä väkivaltaa lievemmillä termillä, tai jopa täysin kieltää henkisen väkivallan esiintymisen mahdollisuus. Henkinen väkivalta nimettiin myös asiakastyön ongelmaksi ja tilanteeseen puuttuminen sai tavallaan oikeutuksensa asiakkaan kokemusten kautta.

*”Niin, että oliko se kiusattu-sanakaan oikeen siinä mielessä, vaan että tässä on nyt jotain tarvista puuttua heidän väliseen kommunikointiin ja keskusteluun ja tähän, niinkun juuri tähän tunteeseen, että kun on tiimi ja tiimin jäsen ja siinä se lähiesimies, niin siinä koki niinkun olleensa jotenkin sillai erikseen nostettuna.” (H1)*

*”Se on todella kyllä sillai siinä työyhteisössä aika vaikee asia, että tota siis todellisuudessa niin häntä ei kyllä kukaan kiusannut. Hän oli ikään kuin perehdytetty ja näin että, tota noin, että siellä hänen, toki ihan aitoja kokemuksiansa, mutta et mistä ne sit niikun tuli ja johtu.” (H6)*

*”Tää oli mun mielestä ihan selvästi semmoinen, joka sitten ainakin oli selvää, että pitää hoitaa tää asia. Että tätä ei voi jättää siihen puuttumatta, että tää on sellainen asia, joka vaikuttaa sitten siihen sen asiakkaankin mielipiteeseen siitä, että minkälaista palvelua hän on saanut” (H4)*

*”He ei ilmeisesti voi sietää toisiaan, että se on tämmöistä kemiaa, niinkun ne sanoo.” (H7)*

Henkisen väkivallan ratkaisun avaimet löytyvät siitä, että ongelma nimetään rehellisesti oikein. Ongelman käsittelyssä mennään metsään jo heti alkumetreillä, jos esimies määrittelee henkisen väkivallan huonoksi henkilökemiaksi ja ryhtyy ratkaisemaan tilannetta tästä lähtökohdasta. Henkistä väkivaltaa saatetaan tällöin ”hoitaa” esimerkiksi

kehittämispäivillä tai liikunnalla ja kuntoutuksella. Ongelman oikea nimeäminen suuntaa oikeiden ratkaisutapojen etsintää.

Konfliktin hätäiset ratkaisuyritykset ilman riittävää tilanteen analysointia voivat johtaa vääriin johtopäätöksiin. Pahimmillaan aiheutetaan lisää ongelmia. Ennen kuin ryhdytään miettimään tilanteen ratkaisemisen keinoja tulisi asianosaisten olla vähintään kohtalaisen yhtä mieltä siitä, mistä on kyse. Ongelmien tutkimisessa on tärkeä säilyttää työn näkökulma, se on kaikille osapuolille helpoin ja turvallisin. (Vartia ym. 2004, 37-38.) Työn näkökulmalla ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että kiusaamisen sijaan puhutaan esimerkiksi asiakaspalveluongelmasta ja asiaan puututaan vain siinä tapauksessa, että asiakastyö kärsii.

*”Päädyttiin oikeastaan siihen, että siinä tuli semmoisia asioita esille, että se asiakaspalvelu ja siihen puuttuminen silloin, jos se ei hoidu kunnolla, että jos tulee tällaisia tilanteita, että tota lääkäri taikka hoitohenkilökunta saa palautetta siitä, että palvelu ei ole toiminut niin kuin pitäisi, niin siihen asiaan puututaan.” (H4)*

Haastatteluissa nousi esiin henkisen väkivallan tunnustamisen vaikeus. Kiusaamistilanteet olivat joissain tapauksissa päässeet kehittymään jo todella pitkälle ennen kuin esimies ymmärsi, että tilanteessa oli tosi kyseessä. Kolme esimiestä katsoi puuttuneensa kiusaamisen ajoissa, neljä esimiestä oli sitä mieltä, että tilanteeseen puuttuminen oli venynyt liian pitkälle.

*”Kun mä vihdoin viimein ymmärsin, että nyt on tosi kyseessä, niin sitten siihen tartuttiin. Mutta tässä kuitenkin reagoitiin liian hitaasti, se olis pitänyt silloin aiemmin jo. Tää oli tosi paha tilanne, siellä nakerrettiin tätä väkeä niin, että siellä henkilökunta itkee.” (H3)*

*”Kyllä siinä oli varmaan niitä elementtejä, että näin jälkikäteen miettii, että olis monelta ehkä tää kohtelu säästynyt sitten kun olis ikään kuin vaan pakottanut heidät keskustelemaan keskenään, että kun siinä oli sitten semmoista välttelyä, ettei he*

*kuitenkaan niitä asioita pystyneet keskenään selvittämään. Että tosiaan se pallo pääsi varmaan sitten liian suureksi.” (H6)*

Mikä sitten tekee henkisen väkivallan tunnistamisesta ja siihen puuttumisesta niin vaikean asian? Haastateltavien mukaan henkiseen väkivaltaan puuttumista hankaloittavat tai vaikeuttavat monet tekijät. Muun muassa esimiehen työskentely lähellä työyhteisöä saattaa muodostua puuttumista hankaloittavaksi tekijäksi jos kiusaaja on esimiehelle tuttu useammankin vuoden takaa. Työkaveria ei kovin mielellään lähdetä syyttämään kiusaamisesta, asia halutaan esittää pehmeämmin ja ilman syyttelyä.

Henkiseen väkivaltaan puuttuminen aiheuttaa aina seurauksia työyhteisössä ja todennäköistä on, että ainakin tilanteen osapuolet reagoivat puuttumiseen jollain tavalla. Nämä reaktiot kohdistetaan usein juuri siihen henkilöön, joka tilanteeseen puuttui, eli esimieheen. Kiusaaja ei todennäköisesti pidä siitä, että hänen toimiaan aletaan tutkimaan ja hänen käyttäytymisensä nostetaan esille. Haastateltavien mukaan henkiseen väkivaltaan puuttuminen altistaa myös esimiehet kiusaamiselle ja erilaiselle häiriökäyttäytymiselle. Kiusaaja kokee, että hänen toimiinsa puututaan tarpeettomasti, hänen osaamisensa ja ammattitaitonsa kyseenalaistetaan ja se tekee asiaan puuttujasta, eli esimiehestä, kiusaajan.

Kolmella esimiehellä oli kokemuksia siitä, että kiusaamiseen puuttuminen laittoivat heidät kiusaajien listalle ja esimiehen toimet asetettiin tutkinnan alle. Yhdessä tapauksessa tilanne oli johtanut poliisitutkintaan asti ja toisessa tapauksessa työsuojelupiirin tekemään tutkimukseen. Kaikissa tapauksissa todettiin, että esimiehet eivät olleet syyllistyneet minkäänlaiseen epäasialliseen toimintaan. Tilanteen selvittäminen vaikeutuu kuitenkin entisestään, kun osapuolet syyttävät toisiaan ja mahdollisesti myös esimiestä kiusaamisesta, totuuden löytäminen saattaa näissä olosuhteissa olla vaikeaa.

*”Todellisten syiden selvittäminen vaikeaa, koska molemmat osapuolet väittävät omiaan.” (H7)*

*”Se oli tosi hurjaa olla siinä välissä, kun yrittää niinku selvittää, että mikä siellä oikein on tää tilanne.” (H3)*

Mikulan ja Wenzelin (2000, 130) mukaan epäasiallisen käytöksen kohde tai ulkopuolinen pyrkivät rankaisemaan epäasiallisesti käyttäytyvää henkilöä. Rangaistustoimilla pyritään kostamaan koetut tai nähdyt epäoikeudenmukaisuudet tai ennaltaehkäisemään epäasiallista käytöstä jatkossa. Kiusaaja kuitenkin usein kokee oman toimintansa täysin asianmukaiseksi ja näkee häneen kohdistetut rankaisutoimenpiteen epäoikeudenmukaisina. Tällöin rankaisu johtaa siihen, että kiusaaja kokee tulleen epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi ja sama prosessi alkaa jälleen, tosin roolit kääntyvät tässä vaiheessa pääläelleen; kiusaaja kokee olevansa kiusattu. Tässä vaiheessa itsensä kiusatuksi kokeva haluaa kostaa kokemansa vääryydet ja haluaa rankaista rankaisijaansa. Konflikti eskaloituu edelleen, eikä rankaisu saa toivottua ratkaisua aikaan.

Työyhteisöissä henkinen väkivalta saa usein yhteisöllisen projektion luonteen, jossa omia heikkouksia siedetään paremmin heijastamalla ne toisiin. Joissakin tilanteissa ilmiö saa käänteisiä piirteitä, eli koko työyhteisöä terrorisoiva henkilö kokeekin itse olevansa kiusattu, joka syyttää muita omasta kielteisestä käyttäytymisestään. (Perkka-Jortikka 2002, 27.) Edellä kuvatulla prosessilla voidaan selittää aiemmin tutkimusaineistossa ilmennet tapaukset, jossa kiusaaja kokee toimiinsa puuttumisen kiusaamisena ja syyttää tilanteeseen puuttunutta esimiestä henkisestä väkivallasta. Mikulan ja Wenzelin (2000, 130) mukaan konfliktin ratkaiseminen rankaisemalla on mahdollista vain silloin, kun epäasiallisesti käyttäytyvä myöntää käyttäytyneensä epäasiallisesti ja kokee ansainneensa rankaisutoimenpiteet.

Kiusaamiseen puuttuminen saattaa siis aiheuttaa varsin jyrkkiäkin vastareaktioita ja tilanteeseen puuttunut esimies asettaa itsensä tulilinjalle. Esimies voi joutua haukkumisen, panettelun ja juorujen kohteeksi ja pahimmillaan koko tilanne kääntyy täysin pääläelleen, kuten edellä kuvattiin. Ei siis ihme, että henkiseen väkivaltaan puuttuminen herätti esimiehissä pelkoa, ahdistusta ja epävarmuutta.

*”Ajatteli, että tota noin, tässä ollaan kaulaa myöten liemessä. Ei tässä kuitenkaan voi pulikoida vastaankaan, vaan se on niinku selvitettävä.” (H1)*

*”Aina heikoksi ja epävarmaksi. Se lähtökohta on, et aina kun sä puutat asioihin riittävän jämäkästi, niin siinä aina ensimmäisenä tutkitaan myös sun omia toimia. Haetaan sitä ja tätä.” (H2)*

*”Kyllä mua hirvitti, en kiellä yhtään.” (H3)*

Järvisen (1998, 111) mukaan esimiehet pelkäävät usein samalla tavalla kuin työntekijätkin niitä kielteisiä tunteita, joita saattaa herätä ongelmatilanteiden käsittelyssä. Esimiehen tulisi kuitenkin ymmärtää, että hänen pelkonsa eivät johdu ensisijaisesti toisten mahdollisista kielteisistä reaktioista, vaan hänen omista reaktioistaan. Jos esimies ei voi sietää ja tulla toimeen omien avuttomuuden, epävarmuuden ja aggressiivisuuden tunteidensa kanssa, niin silloin niiden kohtaaminen myös toisissa ihmisissä tuntuu erityisen vaikealta. Ristiriitatilanteessa nämä tunteet aktivoituvat kaikissa osapuolissa, myös esimiehessä, ja tämä voi joillekin esimiehille olla hyvin ahdistava ja pelottava kokemus.

Schein (1987, 183) viittaa samaan ilmiöön todetessaan, että johtajat eivät välttämättä tiedosta taipumustaan johtaa ryhmää epätarkoituksenmukaiseen käyttäytymiseen ja taantuneisiin ryhmämielialoihin. Johtajat eivät aina ole tietoisia emotionaalista ansoista tai omista emotionaalista taipumuksistaan. He saattavat siten tietämättään jouduttaa emotionaalista kriisiä, eivätkä tiedä kuinka äkkiä syntyvään kriisiin suhtaudutaan. Johtajien omat psykologiset suojausmekanismit voivat johtaa ”neuroottisiin” organisaatioihin, jotka eivät pysty arvioimaan ulkoista ja sisäistä todellisuutta ja toimivat sen tähden osittaisen tiedon, projektoiden ja fantasioiden pohjalta.

Jokaiseen työyhteisön jäsenten väliseen konfliktiin ei ole tarvetta puuttua, osa tilanteista korjaantuu konfliktin osapuolten välisellä keskinäisellä selvittelyllä. Myös Järvinen (1998, 156.) toteaa, että akuutit työyhteisön ongelmat eivät vaadi esimiehen aktiivista

puuttumista tilanteeseen. Esimiehen tehtävänä on seurata tilanteen kehittymistä ja varmistaa, että työyhteisö käsittelee ja pyrkii ratkaisemaan toimintaansa haittaavat erimielisyydet. Kroonisiksi muuttuneissa tilanteissa vaaditaan kuitenkin aina esimiestyötä tilanteen korjaamiseksi. Einarsenin (1999,19) mukaan esimiesten haluttomuus tunnistaa ja puuttua henkisen väkivallan tilanteisiin välittää työyhteisölle viestin siitä, että kiusaaminen on hyväksyttävää.

Esimiehen roolina on siis seurata tilanteiden kehitystä ja tarpeen tullen puuttua tapahtumien kulkuun. Esimiehen näkökulmasta saattaa kuitenkin olla vaikea nähdä sitä vaihetta, jolloin osapuolet eivät enää kykene omin voimin tilannetta selvittämään ja esimiehen tulisi puuttua tilanteeseen.

*”Yksi vaikeimpia asioita on tietää, että koska kannattaa tarttua. Joskus ei kannata mennä väliin ollenkaan, joskus on parasta, että nää ihmiset keskenään myllää asiansa. Joskus pitäisi kovinkin äkkiä tarttua ja sitä mä oon aina toivonut, että löytyisi se viisaus, että koska tarttua kiinni. Ja se on kauhean vaikeeta.” (H3)*

## **5.4 Henkisen väkivallan ratkaisuprosessi**

### **5.4.1 Esimiehen ja osapuolten väliset keskustelut**

Zapfin (2001, 511-515) tutkimuksessa ilmeni, että kiusatut käyttävät useita erilaisia konfliktin hallintakeinoja henkisen väkivallan prosessin kuluessa. Suurin osa kiusatuista pyrkii ensin käyttämään aktiivista ja rakentavaa otetta (integrointi) tilanteen ratkaisemiseksi, mutta nämä toimet osoittautuivat Zapfin tutkimuksen mukaan tuloksettomiksi. Suurin osa kiusatuista kokeili myös myöntymistä, eli kiusaajan toiveisiin sopeutumista ja omista mielipiteistä luopumista, mutta tälläkään tavalla kiusatut eivät kyenneet lopettamaan kiusaamista. Suurimmalle osalle Zapfin tutkimukseen osallistuneista kiusatuista organisaatiosta irtisanoutuminen jäi lopulta ainoaksi keinoksi lopettaa kiusaaminen.



Kuten tässä tutkielmassa on jo aiemmin kerrottu ja edellä kuvattu Zapfin tutkimus osoittaa, kiusatun on äärimmäisen vaikea ratkaista kiusaamista omin avuin. Kiusaamisen esille nostaminen ja sen selvittäminen on aina vaikeaa, sekä kiusatuksi joutuneelle että konfliktin ulkopuolisille. Kiusaajalle pitää asettaa rajat, mutta ongelma on usein se, kuka nuo rajat asettaa. Kiusattu ei kykene asettamaan rajoja kiusaajalleen, koska kokee itsensä puolustuskyvyttömäksi. Tällöin esimiehen tulee tällöin käynnistää tilanteen selvittely ja huolehtia siitä, että kiusaaminen loppuu.

Vartian ym. (2004, 37) mukaan ratkaisuprosessissa yritetään ymmärtää konfliktin taustalla olevat tekijät, konfliktin käynnistänyt tilanne, konfliktin kehityskulku ja se, mitkä asiat edelleen ylläpitävät konfliktia. Konfliktin todellisten taustojen löytäminen ilmiongelmien takaa vaatii sinnikkyyttä, paljon keskusteluja ja eri tahojen kuuntelua. Taustojen selvittelyssä on puhuttava asioista niiden oikeilla nimillä.

*”Mä olin toisaalta sitten kauhean päättäväinen, että mäpä kaivan, että mä selvitän nyt pohjia myöten mikä on jutun juoni. Että mun käsittääkseni tällöinen paha olo ja tällöinen työyhteisön huono ilmapiiri, huonot fiilikset, niin niillä on tapana tarttua kauhean helposti. Se on kuin tartuntatauti, jos sille ei mitään tehdä, niin se äkkiä leviää” (H3)*

*”Ensin kartoitan tilanteen talon sisällä ja koitan haarukoida sitä, että mikä siinä on nyt suunnilleen se objektiivinen totuus. Koska näihin liittyy aina niinku hirveesti tunnetta, oletuksia, uskomuksia ja väärinymmärryksiä. Sit täytyy niinku yksinkertaisesti selvittää, että mitä siellä on oikeesti tapahtunut ja mikä se asia on. Pelko estää tilanteen selvittelyä ja totuuden löytämistä.” (H2)*

Konfliktin tutkimisessa tulisi saada näkyviin se, mistä on kyse, eikä se miksi tähän on jouduttu. Konfliktin taustojen selvittäminen on välttämätöntä asian selkiyttämiseksi, jotta voidaan arvioida tilannetta ja toimintamahdollisuuksia. Edeltävien tapahtumien selvittäminen on tarpeen ongelman nimeämiseksi ja täsmentämiseksi, mutta konfliktin ratkaisun kannalta tärkeintä on kuitenkin miettiä millainen muutos pitäisi tapahtua, jotta

konflikti voitaisiin ratkaista. (Gröndahl, Kanerva, Knuutila, Kunnas & Parvikko 2002, 28.) Kuten edellä todettiin, ongelman oikea tunnistaminen on tärkeää, mutta yhtä tärkeää on se, että tämä ei johda työyhteisöä tarpeettomasti tonkimaan menneitä tapahtumia. Syyllistämistä ja syyttäviä selityksiä on pyrittävä välttämään, koska ne johtavat helposti puolustautumiseen ja vastasyyttöksiin ja tilanne jumiutuu.

Kriisiytynyt työyhteisö lähtee helposti hakemaan konfliktin syyllistä tai sen perimmäisiä juuria. Tällainen paluu menneisyyteen voi pahimmillaan johtaa paitsi loputtomaan etsimiseen, myös ongelmien pahenemiseen ja avuttomuuden tunteeseen siitä, että ratkaisu ei löydy kun kerran syystäkään ei päästä selvyyteen. (Valtee 1994, 219-220.) Zapf (1999, 83) toteaa, että henkisen väkivallan syiden löytäminen on monesti tulkintakysymys; henkisen väkivallan voidaan tulkita johtuvan esimerkiksi kiusatun erilaisuudesta tai työyhteisön kyvyttömyydestä sietää erilaisuutta. Zapfin mukaan henkisen väkivallan tapauksissa syiden ja seurausten erottaminen toisistaan on vaikeaa ja kiusaamisen taustalta on usein löydettävissä useampia syitä.

*”Tää oli sellainen tilanne, että lopuksikaan mä en tiedä ketä mä olisin siinä niinkun syyttänyt sormella. Tuli sellainen kauhean kollektiivinen tilanne tää, että siellä ei niinku yksittäisiä syyllisiä löytynyt kuitenkaan. Siellä oli näitä, jotka selän takana juoruili ja siitä me tehtiin loppu.” (H3)*

Henkisen väkivallan taustojen selvittäminen ja syiden löytäminen on vaikeaa silloin, kun osapuolet puhuvat ristiin ja syyttävät toisiaan tapahtumien kulusta. Haastatteluista esimiehistä miltei jokainen oli pyrkinyt selvittämään henkisen väkivallan taustatekijöitä ja tapahtumia keskustelemalla joko kiusatun tai kiusaajan tai molempien kanssa. Osa tutkimukseen osallistuneista esimiehistä oli selvittänyt taustoja jututtamalla koko työyhteisöä. Vain yksi esimies ei ollut selvittänyt tapahtumisen taustoja millään tavalla, vaan oli lähtenyt ratkaisemaan tilannetta kiusatun kertoman pohjalta.

*”Että kyllä se aika nopeasti sitten selvis mullekin, että kuka tässä rumbassa oli oikeessa ja kuka ei, että kuka kiusaa ja ketä.” (H3)*

Kiusattua ja työyhteisöä kalvava pelko kostotoimenpiteistä saattaa kuitenkin estää heitä kertomasta työyhteisön tapahtumista esimiehelle. Yhdessä tutkimusaineiston tapauksessa esimiehen selvitystyö oli juuri tästä syytä osoittautunut tuloksettomaksi, työyhteisön jäsenet ja kiusattu pysyivät yhteisissä keskusteluissa hiljaa. Vasta jokaisen työyhteisön jäsenen kanssa käydyillä kahdenkeskisillä keskusteluilla kyettiin luomaan tarpeeksi luottamuksellinen ilmapiiri, jossa työyhteisön jäsenet uskalsivat kertoa näkemästään ja kokemastaan.

Tässä tutkimuksessa on aiemmin kuvattu tutkimusaineiston tapausten sijoittumista Fisherin ja Keashlyn konfliktiprosessimallin askelmille. Tapauksista suurimman osan (kahdeksan tapausta) voitiin katsoa pahimmillaan käyneen kyseisen mallin kolmannella eli eristäytymisen vaiheessa. Tässä konfliktinvaiheessa Keahsly ja Nowell (2003, 350) näkevät ensisijaisen tärkeänä sen, että konfliktin laajentumista ja eskaloitumista pyritään hillitsemään. Sopivina interventiokeinoina tämän vaiheen konfliktin hallintaan Fisher ja Keashly (1990) pitävät välitysmenettelyä tai valtasovittelua. Välitysmenettelyssä kolmas osapuoli ratkaisee konfliktin tekemällä molempia osapuolia sitovan päätöksen ja valtasovittelussa osapuolia taivutellaan ”kepin ja porkkanan” avulla saavuttamaan yhteinen ratkaisu. Molemmissa interventiokeinoissa kolmas osapuoli käyttää aktiivisesti asemaan liittyvää valtaa ratkaisun saamiseksi.

Yksi tutkimusaineiston tapaus voidaan sijoittaa Fisherin ja Keashlyn konfliktiprosessimallin viimeiselle, tuhon, askelmalle. Tässä vaiheessa konfliktin vastapuolella ei koeta olevan enää mitään inhimillisiä piirteitä ja tämä käsitys oikeuttaa epähumanit toimet vastapuolta kohtaan. Tämän vaiheen interventiokeinot ovat valtainterventioita, joissa kolmas osapuoli tarttuu vahvasti tilanteeseen ja asettaa käyttäytymiselle rajat. Osapuolet eivät tässä vaiheessa enää itse kykene tilannetta ratkaisemaan, joten tilanteen selvittäminen jää täysin esimiehen ratkaisujen varaan.

Tutkimusaineiston tapauksissa esimiesten ensimmäinen interventiokeino oli poikkeuksetta keskustelutilaisuus kiusatun, kiusaajan ja esimiehen kesken. Fisherin ja Keashlyn (1990) mallin mukaan voidaan puhua konsultaatiosta tai sovittelusta, riippuen siitä keskityttiinkö näissä keskusteluissa osapuolten väliseen suhteeseen vai konfliktin

asiakysymyksiin. Myös luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu osallistui keskustelutilaisuuksiin siinä tapauksessa, että kiusattu oli ollut heihin yhteydessä. Neljässä tutkimusaineiston tapauksessa luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu olivat mukana ratkaisuprosessin alusta loppuun saakka, yhdessä tapauksessa heidät kutsuttiin mukaan myöhemmin.

Esimiehet suhtautuivat osapuolten välisiin keskusteluihin varovaisesti. Esimiehet kokivat, että kiusaamisen selvittelytilanteet vaativat esimieheltä erityistä tarkkuutta ja varovaisuutta, omien sanojen kanssa tuli olla erityisen huolellinen, jotta välttyttäisiin väärinymmärryksiltä. Henkisen väkivallan selvittelytilanteet nähtiin erityisen herkkinä tilanteina, jotka saattavat lopulta johtaa siihen, että esimiestä syytetään petetyistä lupauksista tai tekemättömistä teoista. Esimiehet näkivät tarpeelliseksi, että keskustelutilaisuuksiin osallistuu työyhteisön ulkopuolinen jäsen, joka tavallaan turvaa myös esimiehen selustan.

*”Kaksistaan mä en koskaan keskustele ihmisten kanssa, siinä on aina joku todistaja mukana. Sen mä olen nyt oppinut, etten kyllä koskaan kahden kesken keskustele. Siinä äkkiä käy sillain, että ne väittää, että sä sanoit noin ja näin, vaikka se ei pidä paikkaansa. Joku todistaja aina mukaan.” (H3)*

*”Kai sekin on tarpeen kun on iso naistyölauma, niin hirmuisen tarkka on oltava vaitioloasioitten ja tämmöisten henkilöasioiden kanssa, että siinä äkkiä voi tulla vahinkoja ihan tahattomastikin.” (H1)*

*”Silloin on turvallisempaa, niinku omankin kannalta, et siinä on ulkopuolinen heti mukana siinä hommassa ettei pääse satuilee. Se omakin henkivakuutus tavallaan, et siin on ulkopuolinen, joka koko ajan katoo, et mikä on se oikea tilanne siinä työyhteisössä.” (H2)*

Henkisen väkivallan käsittely yhteisessä palaverissa voi Vartian ym. (2002, 236) mukaan osoittautua tulokselliseksi, jos kiusaamiskokemus ei ole vielä jatkunut kovin pitkään, eikä ole syntynyt koko työyhteisön kattavaa näkemystä hankalasta ja vaikeasta

työoverista. Yhteiseen palaveriin osallistuvat tilanteen kannalta keskeiset henkilöt, eli kiusatuksi itsensä kokeva sekä henkilö, jonka hän kokee kiusaajakseen ja esimies. Tarvittaessa mukana voi olla työterveyslääkäri tai –hoitaja, työsuojeluvaltuutettu tai luottamusmies tai joku henkilöstöhallinnon edustaja. Keskustelun vetäjän vastuulla on keskustelun pitäminen asiallisena, jotta uusiin loukkauksiin ja syyttelyyn ei sorruttaisi. Tavoitteena on päästä sopimukseen siitä, miten jatkossa toimitaan ja miten tilannetta seurataan.

Vartian ym. (2002, 225-226) mukaan henkisen väkivallan ratkaisuun voidaan pyrkiä sovittelun tai asianosaisten kanssa käydyn keskustelun kautta. Sovittelu- tai ratkaisupalaveri on hänen mukaansa käyttökelpoinen silloin, kun on selkeästi kyse kahden ihmisen välisestä konfliktista, mutta pitkään jatkuneen henkisen väkivallan kiusattu saattaa olla niin voimaton, että hänellä ei ole energiaa käsitellä tilannetta kiusaajansa / kiusaajiensa kanssa. Tällöin asian yhteinen käsittely ei tuota toivottavaa tulosta. Jos yhteiseen ratkaisuun ei ole mahdollista päästä, tulee esimiehen tehdä ratkaisu siitä, miten tilanne puretaan.

Keashly ja Nowell (2003, 353) arvostelevat voimakkaasti sitä, että sovittelun keinoin pyritään ratkaisemaan henkisen väkivallan tilanteet. Sovittelun lähtökohtanaan on se, että osapuolet ovat tasapuolisesti kyvykkäitä osallistumaan keskusteluun. Näin ei kuitenkaan ole työyhteisön henkisen väkivallan tapauksissa, joissa vallitsee vallan epätasapaino. Keashlyn ja Nowellin mukaan osapuolten väliset keskustelut ovat tällöin sekä tilanteeseen sopimattomia että myös tilanteelle hyvin vahingollisia. Osapuolten välinen keskinäinen keskustelu ei McCranen, Wilsonin ja Cammockin (2005, 273) tutkimuksen mukaan ole tehokas henkisen väkivallan ratkaisemisen keino. Henkisen väkivallan tilanteissa tulisi heidän mukaansa käyttää muita menetelmiä, kuten esimiehen interventiota.

Tutkimusaineistossa oli vain kaksi tapausta, joissa osapuolten välisillä keskusteluilla saavutettiin toivottu ratkaisu. Näissä molemmissa tapauksissa kiusaaminen oli kestänyt jo pitkään, esimiesten mukaan tilanne oli kehittynyt vuosien saatossa, kun kukaan ei ollut puuttunut tilanteeseen. Tapauksille on vaikea löytää muuta yhdistävää tekijää kuin

se, että kiusattu tunsu sympatiaa kiusaajaansa kohtaan. Toisessa tapauksessa henkisen väkivallan taustalla vaikutti kiusatun ja kiusaajan parisuhteen hajoaminen ja toisessa tapauksessa kiusattu pitkitti kiusaamisen käsittelyä, koska koki, että tilanteeseen puuttumisen myötä kiusaajan esimiehet näkevät kiusaajan lähiesimiestyöskentelyssä olevat puutteet.

Henkisen väkivallan ratkaiseminen keskustelujen avulla on mahdollista silloin, jos kiusaaja myöntää epäasialliset toimensa ja mahdollisesti myös pyytää anteeksi käytöstään. Mikulan ja Wenzelin (2000, 130) mukaan on todennäköistä, että tässä tilanteessa kiusattu tai ulkopuoliset tahot antavat anteeksi kiusaajan teot ja tilanne saadaan ratkaistua. Keskustelut saattavat osoittautua tulokselliseksi myös siinä tapauksessa, että kiusaaja pystyy selittämään käyttäytymiselleen hyväksyttäviä syitä.

Saattaa olla, että edellä kuvatut olosuhteet vaikuttivat siihen, että kahdessa tutkimusaineiston tapauksessa pitkälle edenneet ja vakavat henkisen väkivallan tilanteet saatiin ratkaistua osapuolten välisellä keskustelulla. Kiusaamisen ratkaisemiseen ei kuitenkaan yksin riitä se, että kiusattu toivoo tilanteeseen ratkaisua, myös kiusaajan pitää olla valmis tilanteen selvittämiseen. Edellä kuvatuissa tilanteissa kiusaajina olivat lääkäri ja osastonhoitaja, jotka saattoivat kokea omien esimiesten ja ulkopuolisten puuttumisen epämiellyttävä ja omaa ammattitaitoa kyseenalaistavana tilanteena.

*”Kun siinä oli kuitenkin työsuojeluvaltuutettu niinku ulkopuolisena ja sitten esimiehet, niin se semmoinen tietenkkin, että kuka sitä nyt haluaa kasvojansa menettää.” (H4)*

Huolimatta siitä, minkälaisessa kokoonpanolla henkisen väkivallan tilannetta lähdetään selvittämään, tulee ongelmien käsittelyn tavoitteena olla osapuolten yhteinen sopimus siitä, miten jatkossa toimitaan. Seurannalla varmistetaan, että yhteisesti sovitusta toimintatavoista pidetään myös kiinni. Sitoumuksia on vaikeampi laiminlyödä, kun osapuolet tietävät, että he joutuvat vastaamaan tekemisistään tai tekemättä jättämisistään seurantatilaisuudessa. Seurannan tehtävänä on saada osapuolet näkemään tehdyt toimenpiteet ja niiden aiheuttamat myönteiset muutokset. Seurannassa sovitaan myös miten kehitystyötä jatketaan ja vahvistetaan ja seurannan avulla työyhteisö oppii

arvioimaan toimintaansa kriittisesti. (Järvinen 1998, 191-193.) Vartian ym. (2004, 70) mukaan on hyvä sopia sekä lyhyen (3-6 kk) että pitkän aikavälin seurannasta (esimerkiksi yksi tai kaksi vuotta). Lyhyellä aikavälillä nähdään, ovatko sovitut toimenpiteet toteutuneet ja miten ne ovat vaikuttaneet. Pidemmällä aikavälillä seurannan keskeinen tarkoitus on tarkistaa, että muutos on ollut pysyvä.

Tutkimusaineistossa oli kaksi tapausta, joissa oli yhteisesti sovittu lyhyen aikavälin seurantajaksoista ja sen jälkeisestä uudesta kokoontumisesta. Toisessa tapauksessa kiusaaminen päättyi seurantajakson aikana, eikä uudelle kokoontumiselle enää nähty tarvetta, joten tutkimusaineistossa oli vain yksi tapaus, jossa seurantajakson jälkeen kokoonnuttiin vielä kerran keskustelemaan asiasta. Pitkän aikavälin seurannasta ei oltu sovittu yhdessäkään tutkimusaineiston tapauksessa. Vaikka varsinaisesta seurannasta ei yhteisesti sovittaisikaan, olivat kiusaamisesta kärsineet työyhteisöt kuitenkin usein esimiehen tarkemman seurannan kohteena. Tutkimusaineiston tapauksissa esimiehet kokivat työyhteisöjen epävirallinen seurannan tarpeelliseksi, koska kiusaamiseen haluttiin vastaisuudessa puuttua välittömästi.

Henkisen väkivallan ratkaiseminen osapuolten välisillä keskusteluilla oli siis tutkimusaineiston tapauksissa ensimmäinen esimiehen interventiokeino. Vain kahdessa tapauksessa tämä yksin riitti tilanteen selvittämiseen. Aineistossa oli kaksi tapausta, joita ei käytännössä ratkaistu lainkaan. Yhdessä tapauksessa tilanne laukesi uudisrakennuksen valmistumiseen, jonne kiusattu siirtyi ja toisessa tapauksessa kiusattu päätti irtisanoutua ennen kuin esimies ehti tarttua tilanteeseen.

*”Ja tää jäi sillain ikään kuin sitten kesken, kun tuli tää uudisrakennus alkoi valmistuun ja hän (kiusattu), kun kysyttiin koko henkilöstöltä ketä haluaisi siirtyä, niinku vaihtaa osastoa, niin hän oli yksi niistä, joka halusi vaihtaa. Ja jonkun verran sitä tietysti hänelle, ehkä sitten kaikkien näiden kokemusten jälkeen, niin kun kannustettiin, että pääsis tästä, että hän kokee näin, niin eroon.” (H6)*

Tutkimusaineiston tapauksissa esimiesten ensimmäisenä interventiokeinona oli esimiehen ja osapuolten väliset keskustelut. Fisherin ja Keashlyn (1990) termin

esimiehen interventiona oli konsultaatio tai sovittelu, riippuen siitä miten paljon kussakin keskustelussa painotettiin kiusaamisen emotionaalisia tai kognitiivisia puolia. Näiden interventiokeinojen käytön voidaan kuitenkin todeta olleen alimitoitettuja suhteessa käsillä olleeseen konfliktivaiheeseen. Fisherin ja Keashlyn konfliktiprosessimallin mukaan tutkimusaineiston tapausten interventiokeinoiksi olisi noussut välitysmenettely tai valtasovittelu tai rauhan turvaaminen.

Blaken ja Moutonin (1977) mukaan esimiehen integroiva-johtamistyyli on paras lähestymistapa konfliktin ratkaisuun, koska konflikti pyritään tällöin käsittelemään suoraan ja avoimesti osapuolten kesken. Blaken ja Moutonin ajatuksia integroivan johtamistyylin ylivoimaisuudesta on myöhemmin kritisoitu voimakkaasti (kuten Zapf & Gross 2001). Erityisesti henkisen väkivallan tilanteiden ratkaisussa integroiva ote saattaa osoittautua sopimattomaksi ja riittämättömäksi ratkaisutavaksi. Myös tämän tutkimuksen aineistossa esimiehen integroivan johtamistyylin puutteet tulivat esiin; henkisen väkivallan tilanteissa se ei osoittautunut tehokkaimmaksi lähestymistavaksi, vaan saattoi osaltaan pitkittää ja huonontaa tilannetta.

#### **5.4.2 Esimiehen interventiot tuloksettomien keskustelujen jälkeen**

Kuten tässä tutkimuksessa on jo aiemmin todettu, kontingenssiteorian mukaan ei ole olemassa vain yhtä ja kaikkiin tilanteisiin sopivaa konfliktin hallintatapaa. Sopivan hallintatavan määrittäminen vaatii monipuolista käsitystä konfliktien kehittymisestä. Kun esimies lähtee ratkaisemaan henkisen väkivallan tilannetta, tulisi hänen ottaa huomioon se, että konfliktin hallintatapa ja eskaloituminen kulkevat käsi kädessä. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen yritykset ratkaista työyhteisönsä vakavia henkisen väkivallan tilanteita rationaalisella keskustelulla ja neuvottelulla osoittautuvat luultavammin riittämättömäksi. Toki näitäkin hallintatapoja voidaan käyttää, mutta vasta sitten, kun muilla hallintakeinoilla on saatu konflikti siihen vaiheeseen, että osapuolilta löytyy kypsyttä asialliseen keskusteluun.

Tutkimusaineistossa viisi tapausta, joita ei kyetty ratkaisemaan osapuolten välisillä keskusteluilla, Fisherin ja Keashlyn (1990) termein konsultaatiolla ja sovittelulla, vaan



näissä tapauksissa jouduttiin turvautumaan myös muihin interventiokeinoihin. On mahdollista, että prosessin alussa osapuolten välisillä keskusteluilla on vielä mahdollista ratkaista tilanne, mutta vakavissa henkisen väkivallan tapauksissa keskusteluilla ei kuitenkaan välttämättä ole toivottavia seurauksia. Vartia ym. (2004, 69) yhtyvät Glaslin näkemykseen siitä, että tarvittaessa esimiehen tulee olla valmis tekemään ratkaisu, eli Glaslin termein valtainterventio. Johdon ratkaisuja tarvitaan silloin, kun keskustelut ja sopimukset eivät saa kiistattomasti todistettua epäasiallista kohtelua loppumaan.

*”Psykiatrisena sairaanhoitajana kyllä mun täytyy sanoa ihan suoraan, että jos hirveen pitkälle katotaan näitä asioita, niin mää en puhumiseen jaksa uskoa. Ja sen takia siinä on niin tärkeetä, että äkkiä, hyvin nopeasti puututaan ja avoimesti. Mutta sen esimiehen pitää myös sitten olla sen luottamuksen arvoinen” (H7)*

Tutkimusaineistossa keinot vaihtelivat lievemmistä keinoista, kuten esimiesvastuun ja -vallan uudelleen jakamisesta, hieman voimakkaampiin, kuten henkilöiden siirtoihin eri työryhmiin ja äärimmäisenä ratkaisukeinona kokonaisen työyhteisön hajottamiseen.

*”Oikeastaan aika nopeasti mä olin sitä mieltä, että on pakko tehdä uudelleenjärjestelyjä, että tää ei voi tällä tavalla jatkua. Ja että ennen pitkää se alkaa häirtämään myös työtä.” (H5)*

Jokaisessa viidessä tapauksessa henkiseen väkivaltaan puuttuminen oli lähtenyt osapuolten välisistä keskusteluista. Kahdessa tapauksessa kiusaamisen taustalta oli ratkaisuprosessin kuluessa tunnistettu työyhteisön toimintakyvyn puutteita. Ratkaisuprosessissa kyettiin tunnistamaan ongelmia kiusaajan työnkuvassa tai ammattitaidossa, joiden ajateltiin aiheuttaneen ahdistusta ja tuskaa, joka lopulta purkautui kiusaamisena. Ensimmäisessä tapauksessa kiusaajan työtaakkaa ja alaisten määrää pyrittiin pienentämään muodostamalla uusia tiimejä ja jakamalla vastuuta esimiesten kesken. Toisessa tapauksessa kiusaajan puutteellista ammattitaitoa lähdettiin hänen omasta pyynnöstään paikkaamaan täydennyskoulutuksella. Molemmissa tapauksissa oli kyse tilanteesta, jossa kiusaaja toimi esimiesasemassa.

Edellä kuvatuissa tapauksissa pyrittiin osapuolten välisillä keskusteluilla ja työolojen parantamisella löytämään ratkaisu henkisen väkivallan tilanteeseen. Monissa pitkään jatkuneissa ja kärjistyneissä työyhteisöjen ongelmatilanteissa toiminnan perusrakenteet ovat enemmän tai vähemmän epäselvät ja puutteelliset. Ihmissuhdeongelmina ilmenevien hankaluuksien syyt liittyvät yleensä sujuvan ja mielekkään työnteon edellytysten puutteeseen. Jos työhön liittyviä ongelmia ei ole havaittu tai saatu korjattua, ongelmat ovat henkilöityneet ja työyhteisössä on jouduttu kielteiselle kehitysuralle. (Järvinen 1998, 184-185.)

*”Mä väitän, en mä tiedä onko se totta ja kuinka monessa työyhteisössä, mutta aika jännä yhtälö meidän työyhteisössä, näissä kahdessa tapauksessa, joissa oli näitä sotkuja, niitä on aina alussa selvitelty kiusaamisena ja on lähdetty hakemaan, et kuka täällä kiusaa ja ketä. Sieltä on aina paljastunut, ihan oikeesti, semmoinen ammatillisuuden katoaminen ja muitten asioitten päälle nouseminen. Ja sit esimiehet, en tarkoita tässä nyt mua, vaan myös niitten väliesimiesten puuttuminen joihinkin asioihin, niin ne on aina lähtenyt liikkeelle siitä, et kiusataan. Mut sit kumminkin oikeesti, kun esimiehet on puuttuneet, prosessit on käyty kunnolla rauhassa loppuun, ne on kestänyt välillä jopa vuoden ja loppujen lopuksi sieltä ei ole paljastunut tasan mitään kiusaamista, vaan ihan välttämättömiä asioiden ratkaisuja. Et kuinka pitkälle se on se sitten yleensä tää kiusaaminen totta tai valetta, en mä tiedä. Ihmiset kokee eri asioita.” (H2)*

Zapf ja Gross (2001, 517) (ks. myös Zapf ja Knorz 1996) toteavat, että henkisen väkivallan tilanteiden onnistunut ratkaisu saavutetaan parhaiten erottamalla kiusattu ja kiusaaja toisistaan. Nämä valtaan perustuvat päätökset voidaan rinnastaa Glaslin mallin ei-psykologisiin interventiokeinoihin, jotka Glaslin mukaan olivat käyttökelpoisia vakavaksi eskaloituneissa konfliktitilanteissa. Tutkimusaineistossa oli kolme tapausta, joissa oli lopulta jouduttu turvautumaan kiusatun ja kiusaajan erottamiseen toisistaan. Yhdessä tapauksessa kiusaaminen oli levinnyt jo koko työyhteisöön, eikä kiusaajien ja kiusattujen tunnistaminen ja erottaminen toisistaan ollut enää mahdollista. Esimies pyrki vuoden ajan selvittämään tilannetta keskustelujen ja neuvottelujen avulla, kunnes lopulta kävi selväksi, ettei näillä keinoin tilannetta kyettä ratkaisemaan.

*”Nää (erilaiset työyhteisön ja osapuolten kanssa kädyt keskustelut) auttoi niinku hetkeksi ja sitten tilanne palautui ennalleen ja se oli tosi ahdistava se ilmapiiri siellä. Ja sitten mä tein semmoisen ratkaisun, mikä osoittautui hyväksi jälkeensä, mutta oli hirveen vaikee. Mä hajotin koko osaston.” (H3)*

Tällaiset tapaukset ovat varmasti harvinaisia, mutta eivät kuitenkaan poikkeuksellisia. Tässä tapauksessa konflikti oli kehittynyt ja laajentunut koskemaan koko työyhteisöä. Järvisen (1998, 140) mukaan konfliktikehitys johtaa lopulta siihen, että työyhteisön sisäinen taistelu järjestäytyy ja rintamalinjat muodostuvat. Tässä tilanteessa kukaan työyhteisön jäsen ei voi enää olla puolueeton, vaan jokaisen työyhteisön jäsenen on valittava puolensa. Vähitellen syntyy vähintään kaksi taistelevaa osapuolta omine kannattajajoukkoineen. Syntyneiden rintamalinjojen ja ennakkoluulojen murtaminen on hyvin vaikeaa, osapuolet näkevät tilanteen hyvän ja pahan, oikean ja väärän välisenä taisteluna.

Kahdessa muussa tapauksessa henkisen väkivallan ratkaisuna oli kiusaajan siirto toiseen työyhteisöön. Toisessa tapauksessa kiusaaja pyrki jatkamaan kiusaamista myös uudessa työyhteisössä, mutta esimiehet puuttuivat kiusaamiseen välittömästi. Tässä tapauksessa päädyttiin lopulta siihen, että kiusaajan määräaikaista työsuhdetta ei jatkettu. Toisessa tapauksessa kiusaaja siirrettiin vastaaviin tehtäviin toiseen työyhteisöön. Kiusaaja oli lopulta itsekin samaa mieltä siitä, että siirto toiseen työyhteisöön oli paras ratkaisu tilanteeseen. Tässä tapauksessa kiusaaminen päättyi siirtoon ja kiusaaja on sopeutunut uuteen työyhteisöönsä hyvin, eikä vastaavia ongelmia ole siellä ilmennyt.

Edellisessä tapauksessa kiusaaja myönsi käyttäytyneensä epäasiallisesti ja pystyi siksi hyväksymään häneen kohdistetut toimet. Tässä tutkimuksessa on aiemmin viitattu Mikulan ja Wenzelin (2000) näkemyksiin siitä, että kiusaajan rankaiseminen ratkaisee konfliktin vain siinä tapauksessa, että kiusaaja itse myöntää väärinkäytökset ja hyväksyy häneen kohdistetut rankaisutoimet. Muussa tapauksessa konflikti jatkuu edelleen, mutta vain roolit vaihtuvat, eli kiusaaja kokee itsensä kiusatuksi ja syyttää tilanteeseen puuttunutta esimiestä henkisestä väkivallasta.

Edellä kuvatuissa tapauksissa henkisen väkivallan ratkaisukeinona oli osapuolten erottaminen toisistaan. Keashlyn & Nowellin (2003, 350-351) konfliktiprosessimallin mukaan näissä tapauksissa turvauduttiin rauhanturvaamiseen, jossa esimies ratkaisee konfliktin tekemällä molempia osapuolia sitovan päätöksen. Päätös perustuu esimiesasemaan, esimiehen valtaan ja vastuuseen ratkaista konflikti. Tutkimusaineiston tapauksissa näitä interventioita ei käytetty ensimmäisenä interventiokeinona, vaan ennen esimiehen valtainterventiota osapuolten välistä sopua oli yritetty saada aikaan erilaisin neuvotteluin ja keskusteluin. Nämä intervention olivat kuitenkin osoittautuneet tuloksettomaksi ja esimieheltä vaadittiin johtamistyylin muutosta integroivasta dominoivaksi.

Niissä tutkimusaineiston tapauksissa, joissa lopulta päädyttiin osapuolten erottamiseen toisistaan ei ratkaisuprosessia enää tämän jälkeen jatkettu. Glaslin (1982) ja Fisherin ja Keashlyn (1990), ratkaisumallien ideana on kuitenkin nimenomaan se, että esimiehen suorittamalla valtainterventiolla henkisen väkivallan tilanne saadaan rauhoitettua, jotta ratkaisuprosessia voidaan myöhemmin jatkaa muilla keinoin. Tarkoituksena on saattaa konflikti siihen tilaan, että osapuolet kykenevät tasapuolisesti ja rationaalisesti keskustelemaan ongelmasta ja lopulta saavuttamaan molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu.

Tutkimusaineiston tapauksissa ratkaisuprosessi päättyi osapuolten erottamiseen eikä prosessia viety kontingenssiteorian mukaisesti loppuun. Voidaan todeta, että vaikka näissä tapauksissa toimittiin organisaation proseduurien mukaisesti, jäi ratkaisuprosessi kuitenkin kesken. Näissä tilanteissa varsinaista ongelmaa ei ryhdytty selvittämään ja ratkaisemaan. Vakavissa henkisen väkivallan tapauksissa osapuolten erottaminen toisistaan rauhoittaa tilanteen ja lopettaa kiusaamisen. Ratkaisuprosessin päättäminen tähän ei kuitenkaan kerro esimiehille mitään ongelman varsinaisista taustoista, jotka saattavat piillä esimerkiksi organisaation toimintatavoissa tai hierarkiassa. Keskenräiseksi jätetty ratkaisuprosessi tarkoittaa toisin sanoen sitä, ettei näihin ongelmien taustalla oleviin varsinaisiin syihin kyetä tästä syystä tarttumaan. Bercovitchin (1990) mukaan konfliktin ratkaisussa tulee ottaa huomioon sekä

subjektiiviset että objektiiviset elementit. Hänen mukaansa keskittymällä vain toiseen elementtiin saavutetaan lyhytaikainen ratkaisu, mutta pitkäntähtäimen ratkaisu edellyttää molempien elementtien huomioimista.

Esimiehen tekemä valtainterventio on vain ensimmäinen askel henkisen väkivallan ratkaisuprosessissa. Tällä interventiolla tavoitellaan sitä, että työyhteisön tilanne rauhoittuisi ja osapuolet kykenisivät jatkossa jatkamaan tilanteen käsittelyä.

*”Tilanteen mukaan prosesseja pitää jatkaa, että jos ei ne sillä väliintulolla sitten lähde korjaantuun. Ettei se sitten vaan jää siihen vaan, että se pitää niinku selvittää, että se asia on niinku parantunut tai saada tavallaan jonkinlainen lopputulos sille.” (H1)*

Johdon vastuuseen kuuluu valmius tehdä päätöksiä konfliktin ratkaisemiseksi. Jos konfliktin purku vaatii organisaatorakenteen tai toiminnan muutoksia, päätökset niistä ovat johdon vastuulla. (Vartia ym. 2004, 69.) Edellä kuvatuissa henkisen väkivallan tilanteissa, esimiehet olivat tarvittaessa turvautuneet asemaansa liittyvään valtaan ja pyrkineet joko erilaisin työn- ja toimenkuvan muutoksilla tai osapuolten erottamisella ratkaisemaan kiusatilanteet. Ratkaisuprosessi jätetään kuitenkin alkutekijöihinsä, jos vain tyydytään erottamaan osapuolet toisistaan, eikä ratkaisuprosessia jatketa pidemmälle, kuten tässä tutkimuksessa aiemmin esitetyissä malleissa on kuvattu.

## **5.5 Kun esimiehen omat keinot eivät riitä**

### **5.5.1 Työterveyshuolto, työsuojeluvaltuutetut ja ammattiyhdistykset esimiestyön tukena**

Seuraavaksi tarkastellaan työyhteisön ulkopuolisten tahojen roolia henkisen väkivallan ratkaisuprosessissa. Ulkopuolisilla viitataan tässä työterveyshuollon henkilöstöön, työsuojeluvaltuutettuihin sekä luottamusmiehiin. Työsuojelun ja työterveyshuollon toiminta-ajatuksena on aikaansaada ja ylläpitää työturvallisuutta, työterveyttä sekä

hyvinvointia työssä ja työyhteisössä. Työsuojeluhenkilöstön tehtävänä on työpaikan turvallisuuden ja terveellisyyskehittäminen. Työterveyshuollolla tarkoitetaan työnantajan järjestettäväksi säädettyä työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden toimintaa, jolla yhdessä työpaikan ja sen henkilöstön kanssa edistetään työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä, työyhteisön toimintaa ja työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä. (Juuti & Vuorela 2002, 133, 140.)

Lainsäädäntöön perustuvalla työsuojeluorganisaatiolla ja työterveyshuollolla ei ole toimeenpanovaltuuksia eikä vastuuta työoloista. Ne palvelevat työpaikkaa ja sen henkilöstöä asiantuntijoina tai tiedonhankkijoina, tuottajina tai välittäjinä. Työsuojeluhenkilöstön tehtävänä on työpaikan turvallisuuden ja terveellisyyskehittäminen. (Juuti & Vuorela 2002, 139-140.) Työsuojelu perustuu työnantajan ja henkilöstön väliseen yhteistyöhön, mutta työnantajalla on vastuu ja päätösvalta työsuojeluasioissa. Jokaisella työpaikalla on lain mukaan oltava työsuojelun toimintaohjelma (Työturvallisuuslaki 2002/738, 9§) sekä työnantajan nimittämä työsuojelupäällikkö. Kaikille työpaikoille voidaan valita työsuojeluvaltuutettu, vähintään 10 hengen työpaikoilla työsuojeluvaltuutetun valitseminen on lakisääteistä. (Laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa 1973/131, 9§, 10§.)

Vartian ja Perkka-Jortikan (1994, 99-101) mukaan työterveyshuolto on yksi henkistä väkivaltaa kokevan auttaja- ja tukitaho. Työterveyshuolto ja kiusattu kohtaavat kuitenkin usein vasta siinä vaiheessa, kun kiusatut eivät enää jaksakaan mennä työhön ja he tulevat työterveyshuoltoon hakemaan sairauslomaa. Myös Lindbladin (1998, 251) mukaan kiusatut välttävät ammattiauttajan apua mahdollisimman pitkään ja turvautuvat työterveyshuoltoon vasta siinä vaiheessa, kun henkinen väkivalta on jo aiheuttanut terveydellisiä seurauksia ja kiusattua tarvitsee sairauslomaa tilanteesta selvitäkseen. Henkisen väkivallan uhrien auttamien on sairauslomien lisäksi ollut kuuntelua, tilanteiden analysointia ja tulevaisuuden pohtimista. Työterveyshuollon aloitteesta voidaan myös kartoittaa työyhteisön toimivuutta ja ongelmia laajemmin esimerkiksi kyselyillä tai haastatteluilla.

Työterveyshuollon henkilöstöä koskee vaitiolovelvollisuus yksittäisten työntekijöiden asioista. Työterveyshuollon edustaja voi vain kiusatun suostumuksella ottaa yhteyttä tämän esimieheen ja keskustella hänen kanssaan tilanteesta ja sen ratkaisumahdollisuuksista. Esimies voi kuitenkin keskustella työterveyshuollon kanssa työyhteisön tilanteesta yleisesti ja työterveyshuolto voi viestittää esimiehelle sellaisista ongelmista tai ristiriidoista, joista useat saman työyhteisön jäsenet ovat kertoneet. (Vartia ym. 2004, 21.)

Haastateltujen esimiesten kokemukset työterveyshuollon avusta olivat varsin kaksijakoisia; osa haastatelluista koki saaneensa työterveyshuollosta tukea ja apua, osa puolestaan koki jääneensä täysin ilman työterveyshuollon tukea. Kaikki esimiehet kuitenkin liittivät työterveyshuoltoon asiantuntijuuden ja pätevyyden, työterveyshuolto koettiin objektiiviseksi ja ulkopuoliseksi tahoksi, jonka on helpompi nähdä ”totuus” ja puuttua henkiseen väkivaltaan.

*”Mä olen tukeutunut ihan puhtaasti työterveyshuoltoon. Mulle riittää se niiden asiantuntijuus, mä en hae sieltä niinku henkilönä tukee henkilöltä, vaan mä luotan niinku niitten täydelliseen asiantuntijuuteen niitten asioitten, todellisten asioitten, selvittämisessä. En mä tarvi silloin muuta, jos mun omat kädet on puhtaat” (H2)*

*”Sieltä ei oikeastaan sitten saatu sieltä työterveyshuollosta semmoista tukea. Me ois toivottu, että he olivat ottaneet sen hoitaakseen. Mutta se asia ei sitten sieltäpäin käynnistynyt ja tilanne ei oikeastaan muuttunut miksikään.” (H5)*

*”Niin, mää koen, että työterveyshuollon rooli pitäis olla vankempi, vahvempi. Sieltä ei mun mielestä saa tukea, ei tämmöisiin (viittaa kiusatilanteisiin) saa apua. Kyllä siinä ilman työterveyshuollon apua on pärjättävä.” (H3)*

Esimiesten käsitykset erosivat myös sen suhteen, koska yhteydenotto työterveyshuoltoon nähtiin tarpeelliseksi. Osa esimiehistä oli valmis ottamaan yhteyttä työterveyshuoltoon siinä vaiheessa, kun omat voimavarat ja keinot tilanteen

ratkaisemiseksi oli jo käytetty tai ne olivat osoittautuneet tuloksettomiksi. Joidenkin esimiesten mielestä työterveyshuoltoon otetaan yhteyttä silloin, jos henkiseen väkivaltaan liittyy mielenterveysongelmia tai jos tilanne muuten vaatii syvällisempää selvittelyä.

*”Sitten ajattelin juuri, kun tuli tää sairauden niinkun mielikuva siinä mieleen, että sitten ois ollut se työterveyshuolto sitten, tuota niinkun tavallaan, että jos se tilanne ei olis alkanut kokemuksena korjaantua, siis tän asianomaisen henkilön suhteen.” (H1)*

*”Jotenkin mä koen, että työterveyshuolto on niin, sit sen seuraavan vaiheen, et jos niinko mennään siihen työyhteisötasolle, jossa pitää selvittää vähän laajemmasti sitä mistä on kyse.” (H4)*

Vaikka esimiesten kokemukset työterveyshuollosta saadusta avusta vaihtelivat, kokivat he kuitenkin, että työterveyshuollon tuki on tarpeellista ja tärkeää. Haastateltavien mukaan sekä kiusattu että kiusaaja tarvitsevat usein apua ongelmiinsa sekä tahoja, jolle voivat avoimesti puhua kokemuksistaan. Työpaikka ei välttämättä ole oikea paikka tämän avun tarjoamiseen ja esimiehet kokivat, ettei heillä ole resursseja eikä kokemusta osapuolten terapeuttiseen tukemiseen.

*”Kuitenkaan tämä paikka ei voi olla työntekijöiden hoitopaikka ja siksi sen pitäis sitten sujua tai hoitua jossain muualla.” (H5)*

Myös Järvisen (1998, 68) mukaan jokaisen työyhteisössä työskentelevän, esimiehen, luottamusmiehen, henkilöstöpäällikön tai konsultin, tulee käsittää, että työyhteisöä ei voi terapoida. Järvisen mukaan tämä olisi erittäin vahingollista ensinnäkin siksi, että työyhteisön ajalliset resurssit hupenevat tällöin ihmissuhteiden terapeuttiseen käsittelyyn. Toinen syy terapoinnin vahingollisuuteen on se, että työntekijät alkaisivat todennäköisesti kuvitella, että työpaikalla tärkeintä on hyvien ja läheisten tunnesuhteiden vaaliminen eikä niinkään työtehtävien asianmukainen hoitaminen.



Henkisen väkivallan tilanteissa apua haetaan myös työsuojeluvaltuutetuilta tai ammattiyhdistysliikkeeltä. Työsuojeluvaltuutettujen vaikuttamisen mahdollisuudet koetaan kuitenkin huonoksi, monesti työsuojeluvaltuutetuilta puuttuu sekä tietoa, kokemusta että rohkeutta. Työsuojeluvaltuutettujen rooliksi onkin saattanut jäädä kiusatun kuunteleminen. Ammattiyhdistysliikkeellä on ainakin periaatteessa hyvät mahdollisuudet puuttua työpaikkakiusaamiseen. Luottamusmiehistä, ammattiosastoista ja työsuojeluvaltuutetuista muodostuu verkosto, jota tulisi voida hyödyntää työpaikkojen ihmissuhdeongelmissa. Luottamusmiesten ja ammattiliittojen taholla on toisinaan ilmennyt haluttomuutta hoitaa työpaikallaan kiusattujen asioita. Useimmiten apua haetaan liittojen lakimiehiltä. Avun saannin vaikeuteen saattaa vaikuttaa se, että usein kiusattu ja kiusaaja kuuluvat samaan liittoon ja liiton luottamusmies tai edustaja saattaa tällöin kokea toimivansa omia jäseniä vastaan. (Vartia & Perkka-Jortikka 1990, 101-102.)

Esimiehet puhuivat työsuojeluvaltuutetuista ja luottamusmiehistä positiiviseen sävyyn. Esimiehet kokivat näiden tahojen tukevan ja helpottavan omaa työtään. Esimiesten kokemukset asioiden yhteisestä selvittämisestä olivat myönteisiä ja työntekijöiden ja työyhteisöjen terveys nähtiin kaikkien yhteisenä intressinä.

*”Mä aikanaan pidin näitä järjestöjä, varsinkin KTV:tä, kun mä olen aina pitänyt niitä vähän semmoisina vouhottajina, suoraan sanottuna, ne on aina semmoisia, et aina räkättää siellä sun täällä. Mut silloin kun näitäkin asioita käytiin läpi, siis asioita ohi edunvalvonnan, niin se sit muuten parhaimmillaan toimii. Siinä on järjestöjen edustajat sekä työterveyshuolto ja esimies, kaikki saman pöydän äärellä ja ne käydään kunnolla läpi. Et se ei välttämättä ole vihollisasetelma, vaan se asetelma on ihan oikeesti, et niin järjestöjen edustajat kun työnantajan yhteinen etu on rauhottaa se työyhteisö. Että tietysti ensireaktio on se, ettei tää ole tehnyt mitään, luottamusmies tulee, mut ei nekään tyhmiä ole. Kyllä ne pitkässä juoksussa erottaa onko niissä kanteluissa perää vai eikö niissä ole. Yhteinen intressi niin työnantaja- kuin työntekijäpuolellakin on oikeesti selvittää ne tosiasialliset olosuhteet ja ruveta asianmukaisiin toimenpiteisiin.” (H2)*

Työyhteisön ulkopuolisen avun ottaminen mukaan henkisen väkivallan käsittelyprosessiin saattaa johtaa tilanteen laajenemiseen yhteisön ulkopuolella ja tekee tilanteesta työyhteisön silmissä virallisen ja vakavan. Siksi työyhteisöjä ja esimiehiä kannustetaan ratkaisemaan tilanteet itse mahdollisimman ajoissa ja tehokkaasti. Päätöksen ulkopuoliseen turvautumisesta voi tehdä esimies, kiusattu tai kuka tahansa muu työyhteisön jäsen.

Vartian (1994, 208) mukaan työyhteisön ulkopuolisesta asiantuntijasta on apua silloin, kun yhteisö ei yksin kykene käsittelemään ja ratkaisemaan ongelmia, joko ei osata keskustella yhdessä tai ei puhuta oikeista asioista, ei osata diagnosoida ongelmien todellisia syitä tai syytellään toinen toisiaan. Esimiehen mahdollisuudet tilanteen selvittämiseen ovat kohtalaisen hyvät, jos kiusaaminen on jatkunut vasta lyhyen ajan, muutaman viikon tai kuukauden. Tilanteen selvittämistä helpottaa, jos sekä kiusattu että kiusaaja ovat halukkaita ratkaisemaan tilanteen. (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2004, 50-51.) Myös haastatellut esimiehet olivat sitä mieltä, että henkisen väkivallan tilanteita tulee ensin mahdollisimman pitkälle pyrkiä selvittämään työyhteisössä.

*”Se on just niin kamalan tärkeätä ja vaikeeta tavallaan nähdä se vaihe siinä, että ihmiset on kypsiä ja aina pitäis ensin niinkun siellä yksikössä ennen kuin levitellään niin, se täytyy antaa se mahdollisuus hoitaa se asia. Siellähän ne ongelmat on ja siellä ne tunnetaan.” (H7)*

*”Niitä pitää siinä sit vaan haastatella niin pitkään kun pystyy. Ja sen jälkeen sit, jos se keinovalikoima niinku loppuu, niin pitää sit tuoda avoimesti esiin se asia ja kutsuu itse paikalle työterveyshuolto.” (H2)*

Valteen (1994, 261) mukaan konfliktin käsittelyn siirto (tyypillisenä ratkaisutapana, ei siis vain poikkeuksellisenä ilmiönä) työyhteisön ulkopuolelle kuvaa ratkaisutapana varovaisen, kantaa ottamattoman ja etäisen esimiehen strategiaa. Henkisen väkivallan tilanteiden käsittely asettaa aina haasteen esimiehelle ja hänen ammattitaidolleen. Varovaisuus, kantaa ottamattomuus ja etäisyys eivät henkisen väkivallan tilanteissa ole

niitä esimiehen ominaisuuksia, joilla henkisen väkivallan tilanteet onnistuneesti ratkaistaan.

Yksikään haastatelluista esimiehistä ei ollut käyttänyt henkisen väkivallan käsittelyn siirtoa työyhteisön ulkopuolelle ensisijaisena tilanteen ratkaisukeinona. Jokaista tilannetta oli ensin varsin pitkään pyritty selvittämään työyhteisön sisällä. Vasta siinä vaiheessa, kun esimies oli todennut ratkaisuyritystensä olleen riittämättömiä ja tuloksettomia, oli nähty tarpeelliseksi ottaa yhteyttä ulkopuolisiin tahoihin. Päätös ratkaisuprosessin siirrosta edellyttää sitä, että esimies kykenee tunnustamaan oman keinovalikoimansa ja kykyjensä rajallisuuden. Henkisen väkivallan ratkaisutilanteissa esimies saattaa tulla kasvokkain tilanteen kanssa, jossa hänen omat resurssinsa osoittautuvat rajallisiksi.

*”Et mun tehtävä on vaan käynnistää ne prosessit ja sitten niinku oikeesti olla siinä prosessissa mukana ja tehdä ne johtopäätökset. Ei se oo mun mielestä huonoo johtajuutta, pyytää ulkopuolelta apua asiantuntijoilta. Se ei ole kyllä yhtään huonoa johtajuutta.” (H2)*

Juutin ja Vuorelan (2002, 125) mukaan esimiehen tulee konfliktitilanteissa pysyä mahdollisimman neutraalina kumpaankin suuntaan, esimies ei saisi mennä mukaan kummankaan osapuolen tunnetilaan. On luonnollista, että esimies kokee ahdistusta tässä ristipaineita aiheuttavassa tilanteessa. Työyhteisön ulkopuoliseen apuun turvautuminen on henkisen väkivallan ratkaisutilanteissa tarpeellista myös silloin, jos esimies kokee objektiivisuutensa vaarantuneen.

*”Pahimmillaan kyllä siinä ulkopuolista tukee tarvitaan, semmoista, jotta se on objektiivista. Totta kai esimies on aika lähellä työyhteisöä ja on vaarana, että näätkö sää ne asiat oikein, että sillee jotenkin oikein, kyllä mun mielestä oikein kärjistetyissä tapauksissa on hyvä, että siinä on mukana ihan irrallisia ihmisiä siitä työyhteisöstä, jotka näkee ihan erilaisin silmin sen tilanteen. Kyllä muakin siis ihan selkeästi varmaan häiritsee, että mää tän toisen osapuolen (kiusaajan) tunsin niin pitkältä ajalta ja näin,*

*että siinä tulee tällaisia elementtejä matkaan. Kyllä se ulkopuolinen tuki on ihan tarpeellinen.” (H6)*

Työyhteisön ongelmatilanteiden ja ristiriitojen ratkaiseminen kolmannen osapuolen avulla vie konfliktin pois työyhteisöstä. Vastuu konfliktin ratkaisemiseen siirretään mieluusti niin sanotulle ammatti-ihmiselle tai ekspertille. Blaken ja Moutonin (1977, 79-80) mukaan tällaisessa menettelytavassa on eräs vakava heikkous. Heidän mukaansa konfliktin syyt, jotka usein on löydettävissä linja-johdon toiminnasta, jäävät vaille tarkastelua ja käsittelyä. Kun ongelmaa ryhtyy käsittelemään ulkopuolinen spesialisti, jää esimies ongelman käsittelyprosessin ulkopuolelle. Organisaatiot jäävät tällöin vaille niitä organisaation toimintaa kehittäviä ainesosia, joita konfliktin ratkaisuprosessissa syntyy. Blaken ja Moutonin mukaan esimiehen tulisi olla mukana niiden ongelmien käsittelyssä, jotka he omalla toiminnallaan ovat luoneet.

### **5.5.2 Toimintamalli kiusaamisen käsittelyyn**

Epäasialliseen kohteluun puuttuminen tapaus tapaukselta on epätaloudellista ja turhauttavaa, eikä edistä käyttäytymisen yleistä muutosta. Huomattavasti tehokkaampaa on ehkäisevin toimenpitein, kuten henkilöstön hyväksymin menettelyohjein, pyrkiä siihen, ettei huonoa kohtelua esiinny. Ohjeet tulee laatia työnantajan ja henkilöstön yhteistyönä ja käsitellä ennen vahvistamista mahdollisimman laajasti henkilöstön keskuudessa. Menettelyohjeessa määritellään mitä kiusaaminen on ja mitä se ei ole, annetaan ohjeet kiusatuille ja esimiehille sekä mainitaan kurinpitoseuraamuksista. (Keinänen & Häkkinen 2003, 38.)

Työkäyttämisen pelisääntöjen laatiminen on organisaation keino ehkäistä ristiriitatilanteita ja kertoa koko organisaatiolle, että epäasiallista kohtelua ei hyväksytä ja mikäli sitä esiintyy, siihen puututaan. Yhteisesti laadituista pelisäännöistä selviää, mikä on sopivaa ja mikä kiellettyä työkäyttämistä, ketkä ovat toimijoita ja miten toimitaan jos joku kokee itsensä epäasiallisesti kohdelluksi. (Muinonen, Rintala, Rätty & Häkkinen 2005, 16.)

Useissa yrityksissä ja organisaatioissa on laadittu toimintamalli tai -ohje siitä, miten menetellään, jos joku kokee olevansa kiusaamisen ja henkisen väkivallan kohteena. Toimintaohjeissa määritellään henkinen väkivalta ja annetaan esimerkkejä siitä, miten se voi ilmetä työyhteisöissä. Ohjeissa kerrotaan myös selkeästi se, että työpaikkakiusaaminen on erotettava työyhteisön tavanomaisista erimielisyyksistä ja ristiriitatilanteista ja annetaan esimerkkejä tilanteista, jotka eivät ole henkistä väkivaltaa. Toimintaohjeissa ilmaistaan selkeästi se, että työnantaja hyväksy minkäänlaista huonoa kohtelua, kiusaamista tai syrjintää työpaikoillaan. (Vartia ym. 2002, 235.) Tällainen toimintaohje on laadittu myös X kaupungissa vuoden 2002 alussa.

Toimintaohjeissa osoitetaan esimiehen olevan vastuussa henkisen väkivallan ratkaisemisesta työyhteisöissä. *”Työyhteisön ongelmat on ensisijaisesti käsiteltävä työyhteisön sisällä ja esimiehet ovat avainasemassa henkisen väkivallan torjunnassa ja poistamisessa. Esimiehen on työnantajan edustajana välittömästi puututtava havaitsemaansa tai tietoonsa tulleeseen henkisen väkivaltaan. Esimies on vastuussa siitä, että asioita lähdetään korjaamaan ja estetään henkisen väkivallan jatkuminen.”* (X kaupungin toimintaohjeet henkisen väkivallan, kiusaamisen ja syrjinnän estämiseksi X kaupungin työpaikoilla 2002, 7.)

Toimintaohjeissa kerrotaan tarkemmin miten esimiehen tulee toimia henkisen väkivallan tilanteissa. Esimiehen ohjeissa on neljä kohtaa:

- 1. Saatuaan tietää henkisestä väkivallasta työpaikalla esimiehen tehtävänä on puuttua asiaan heti. Esimies kutsuu osapuolet mahdollisimman pian luokseen keskustelemaan asiasta. Keskustelussa selvitetään tapahtumien kulku ja sovitaan, miten jatkossa käytäydytään. Sovitaan myös täsmällisesti, milloin esimies ja asianomaiset kokoontuvat uudelleen keskustelemaan asiasta.*
- 2. Tarvittaessa ongelmista ja sen ratkaisusta kerrotaan koko työyhteisölle. Esimiehen on harkittava myös onko syytä töiden tai työympäristön uudelleenjärjestelyyn.*
- 3. Esimiehen on seurattava tilannetta ja huolehdittava siitä, että seurantalaveri pidetään.*

4. *Esimiehet ja asianosaiset voivat ottaa yhteyttä työterveyshuollon asiantuntijoihin henkilökohtaisen kriisiavun saamiseksi. Tärkeää on, että myös kiusaajalla on tämä mahdollisuus. (Em., 9.)*

Toimintaohjeiden mukaan esimiehen ensimmäisenä interventiokeinona tulee olla osapuolten kanssa käyty keskustelu. Tämän tutkielman tulokset kuitenkin tukevat aiempia tutkimustuloksia (Zapf & Gross 2001; Keashly & Nowell 2003) siitä, että osapuolten välisillä keskusteluilla ei kuitenkaan välttämättä pystytä ratkaisemaan vakavia henkisen väkivallan tilanteita. Esimiehen tulee muilla toimilla, kuten osapuolten erottamisella toisistaan, pyrkiä tuomaan konfliktia sille tasolle, että osapuolet ovat valmiita yhteiseen keskusteluun.

Toimintaohjeiden kohdan kaksi mukaan esimiehen tulee harkita, onko syytä töiden tai työympäristön uudelleenjärjestelyyn. Esimiehen tekemät uudelleenjärjestelyt jäävät tässä kohdassa tavallaan ehdotteiseen asemaan, ikään kuin näihin järjestelyihin tulee turvautua vain tarvittaessa. Kuten tässä tutkimuksessa on käynyt ilmi, henkisen väkivallan tilanteissa esimiehen valtaan perustuva interventio on usein ainoa keino rauhoittaa tilanne. Tasapuolisen ja avoimen keskusteluyhteyden luominen on varsin vaikeaa, kun kiusattu on kyvytön puolustamaan itseään. Kuten tässä tutkimuksessa on jo aiemmin kerrottu, Zapf ja Gross (2001, 516-517) toteavat, että uhrin aktiivinen toiminta ja suorat ongelmanratkaisupyrkimykset saattavat eskaloituneessa konfliktitilanteessa vain heikentää uhrin asemaan.

Rintalan (2004) mukaan esimies voi henkiseen väkivaltaan puuttumisen ensisijaisena keinona kieltää epäasiallisen käyttäytyminen. Esimiehen tulee seurata, että annettuja ohjeita ja työnjohtomääräyksiä noudatetaan. Mikäli huomataan, että esimiehen ohjeet ja kehotukset eivät riitä ja epäasiallinen kohtelu jatkuu, voidaan arvioida onko aiheutta ryhtyä kurinpidollisiin toimenpiteisiin. Joskus epäasiallinen kohtelu voi olla niin vakavaa, että kurinpidollisiin toimiin ryhdytään heti kun esimies on selvittänyt tapahtumien tosiseikat. Kurinpidollisilla toimilla viitataan esimiehen antamaan huomautukseen tai varoitukseen sekä törkeimmissä tapauksissa työsopimuksen irtisanomiseen tai purkamiseen.

Salin (2003, 58) nostaa tutkimuksensa pohjalta esiin asioita, joita esimiesten tulee henkisen väkivallan tilanteissa ja ehkäisyssä ottaa huomioon. Esimiesten tulee ensinnäkin varmistaa, että työntekijät tiedostavat ja ymmärtävät ne kurinpidolliset menettelyt ja seuraukset, joita organisaatiossa tullaan kohdistamaan työyhteisön jäseniä kiusaaviin työntekijöihin. Tämän varmistamiseksi organisaatiossa pitää olla selkeät ohjeet ja menettelytavat, joissa selkeästi tuomitaan epäasiallinen käyttäytyminen ja ilmaistaan keinot, joilla käyttäytymiseen tullaan puuttumaan. Esimiesten tulee myös varmistaa, että organisaation palkitsemisjärjestelmässä ei ole kiusaamista suoraan tai epäsuorasti motivoivia tekijöitä. Tällä Salin viittaa tilanteeseen, jossa esimerkiksi ylennetään henkilö, jonka työmenestys perustuu kiusaamisen kautta hankittuun etulyöntiasemaan.

Toimintaohjeissa ei kuitenkaan tarpeeksi selkeästi viitata esimiehen mahdollisuuteen käyttää tarvittaessa kurinpidollisia toimia epäasiallisen käyttäytymisen lopettamiseksi. Tähän saattaa olla syynä se, että näillä toimilla voidaan myös pahentaa tilannetta entisestään. Kurinpidollisten toimien käyttäminen saattaa johtaa siihen, että kiusaaja kokee tullessa epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi ja syyttää esimiestä kiusaamisesta. Konflikti eskaloituu, eikä kurinpidollisilla toimilla saada toivottua ratkaisua aikaan. (Mikula & Wenzel 2000, 130.) Toisaalta kurinpidollisten toimien mainitsemista toimintaohjeissa voidaan perustella sillä, että se viestittää henkilöstölle, miten vakavasti työnantaja suhtautuu epäasialliseen kohteluun. Silloin jokainen työyhteisön jäsen tietää mitä seurauksia työpaikkakiusaamisesta voi tulla. (Rintala 2004.)

Vartian ym. (2004, 55) mukaan kokemukset Suomessa käytössä olevista toimintaohjeista ovat olleet positiivisia. Esimiehet ovat kokeneet, että toimintamalli tukee heitä selvittelytehtävissä. Mallin olemassaolo sekä velvoittaa että antaa esimiehelle luvan puuttua asiaan ja käynnistää sen selvittely. Toimintamallin on myös koettu ehkäisevän kiusaamista. Myös tähän tutkimukseen haastatellut esimiehet kokivat, että toimintaohjeet ovat lisänneet ja välittäneet tietoa kiusaamisesta ja epäasiallisesta kohtelusta. Esimiehet näkivät toimintaohjeiden roolin erityisesti kiusaamista ennaltaehkäisevänä.

Toimintaohjeiden edellä mainituista hyödyistä huolimatta esimiehet eivät kuitenkaan kokeneet toimintaohjeita tarpeelliseksi esimiestyön välineeksi siinä vaiheessa, kun henkisen väkivallan tilannetta ryhdyttiin selvittämään. Ratkaisuprosessi muotoutui tilanteen mukaan eikä toimintaohjeisiin kirjattuihin esimiehen menettelyohjeisiin tutustumista enää ratkaisuvaiheessa nähty tarpeelliseksi.

*”Käytännön tilanteissa ei niitä rupee sen enempää lueskelee, vaan sitä soittaa suoraan joko työsuojeluun tai työterveyshuoltoon ja kysyy, et on tän tyyppinen ongelma, miten lähdetään purkaan. Ko sitä paperia on tullut niin paljon, et siinä sekoo jo ittekin. Eikä sieltä mitään valmista mallia saa. Siellähän on puhtaasti lainsäädäntö mitä edellytetään.” (H2)*

*”Mun mielestä tässä (toimintaohjeissa) on sellaiset perusasiat ja sitten se on jokaisen esimiehen mietittävä kuinka siihen tarraa.” (H3)*

*”Se on ihan hyvä, että on ohjeet sinänsä, en mä sitä sano, ja sitten on tietysti tärkeitä, että ne läpikäydään. Mutta en mä sinänsä, tietkö, niin kauheesti perusta tämmöisistä ohjeista. Se on yksi askel tietysti johonkin, että jos ei olis niitäkään, mutta että mä vaan siinä mielessä kritisoin, että kauheesti niinku puhutaan, paperia on kauheesti, on ohjetta ja on sitä ja tätä. Niiden käytäntöön vieminen on se A ja O. ” (H7)*

Esimiesten mukaan toimintaohjeiden rooli on lähinnä henkistä väkivaltaa ennaltaehkäisevä ja kiusaamisesta tiedottava. Varsinaisessa ratkaisuvaiheessa toimintaohjeista ei koettu enää olevan hyötyä. Henkisen väkivallan tapaukset ovat yksilöllisiä, eikä niiden ratkaiseminen yleisluontoisten ohjeiden mukaan ole mahdollista. Esimiehen tulee jokaisessa tilanteessa aina tapauskohtaisesti miettiä, miten tilannetta lähtee ratkaisemaan. Oikeiden interventiokeinojen löytäminen vaatii konfliktin taustan ja historian selvittämistä ja ymmärtämistä.



## 5.6 Esimiesten ajatuksia henkisen väkivallan ratkaisuprosessista

Esimiehet pohtivat usein onnistuvatko he ratkaisuyrityksissään ja voivatko he toimenpiteillään vain pahentaa tilannetta. Yksi asia kuitenkin on selvää, käsittelyn välttely pahentaa tilannetta. (Järvinen 1998, 173.)

*”Siinä mielessä mä olin ittekin tosi kovilla, kun mulla ei ollut kokemusta tällöisestä ja hirvitti ja pelotti, että jos mä teenkin väärin. Mää luulen, että nää on sellaisia aika herkkiä tilanteita, että siinä aika äkkiä voi tietämättään tehdä enemmän hallaa kuin hyötyä.” (H3)*

Henkisen väkivallan tilanteiden selvittäminen ja ratkaiseminen herätti haastatelluissa esimiehissä usein epävarmuutta omasta osaamisesta ja taidoista. Työyhteisön ristiriitatilanne tuntui vieraalta ja hallitsemattomalta. Monesti tähän tunteeseen on syynä se, että esimiehillä ei ole riittävästi tietoa konfliktien dynamiikasta eikä esimiehillä ole välttämättä ennen ollut syytä tai aikaa miettiä sitä, miten he suhteutuvat työyhteisönsä ongelmatilanteisiin. (Järvinen 1998, 59.)

*”Ajattelin, että tosi ikävää, että joutuu tällöisen tilanteen eteen. Olis toivonut, että tällöistä ei olis tullut ja se kärsimys mikä siitä koitui eri tahoille tuntui tosi harmilliselta. Mutta myöskin koin sitten, että mun on kannettava tässä tilanteessa vastuu, että mä näen, että tämä työ ei ole mahdollista häiriöittä tässä työryhmässä ellen tähän puutu ja sitten mietin niitä keinoja, joita tässä vois käyttää.” (H5)*

*”Se on hirveän kuluttavaa ja jotenkin niinkun näihin asioihin on hirveen vaikee niinkun sillee, siis saada tartuttua, vai mitenkä mä sen sanoisin.” (H6)*

Lähiesimies elää työyhteisön lähellä ja päivittäin tekemisissä työyhteisön jäsenten kanssa, mikä saattaa vaikeuttaa konfliktien ja henkisen väkivallan ratkaisutilanteita. Kuten tässä tutkimuksessa on käynyt ilmi henkiseen väkivaltaan puuttuminen voi aiheuttaa varsin rajujakin reaktiota. Esimiehen toimintaan ja tilanteeseen puuttumiseen

ollaan tyytymättömiä. Näiden reaktioiden kanssa lähiesimiehen joutuu elämään päivittäin.

*”On helpompi tulla ulkoo ja hoitaa joku homma ja ilmoittaa, että nyt vain tehdään näin kun säännöt sanoo ja häipyä pois sieltä. Lähiesimiehet joutuu kumminkin elämään sen saman työyhteisön kanssa koko aika. Et sekin ehkä estää sitten, tavallaan tulee vähän mieleen, ettei hyvää työkaveria voi polttaa –tyyliin.” (H2)*

Lähimiehen asema asettaa haasteita henkiseen väkivaltaan puuttumiselle. Lähiesimiesasemassa työskennelleet esimiehet kokivat asemaan liittyvä vallan vähäiseksi, esimiehen valtaan perustuvien interventioiden tekeminen ei ollut aina edes mahdollista. Lähiesimiehen asemaan liittyvien puutteiden vuoksi olisi mielekästä, jos ylempi esimies osallistuisi työpaikkakiusaamisen ratkaisuprosessiin heti alusta alkaen. Ylempi esimies voi läsnäolollaan tukea lähiesimiestä ja esimiehet voivat myös yhdessä pohtia tilanteeseen sopivaa interventiotapaa. Ylemmän esimiehen läsnäolo ratkaisuprosessin alusta lähtien helpottaa myös tarvittavien valtainterventioiden suorittamista, koska tapauksen yksityiskohdat ja taustat tulevat prosessin myötä esimiehelle tutuksi.

*”Asema tämmöisenä väliesimiehenä (osastonhoitaja), tavallaan tässä, niin oman aseman vähäisyys, eihän siinä muuta olis voinut tehdä, kun todeta, että tää on tämmöinen asia ja sitten sen päätöksenteon kanssa olis sitten ollut ihan mahdotonta. Että siinä ei oikeastaan mitään muutosta saanut niillä omilla keinoilla aikaan.” (H5)*

Esimiehet kokivat, että henkisen väkivallan tilanteiden selvittäminen on esimiehen vastuu ja velvollisuus. Tilanteen selvittäminen oli ainoa vaihtoehto ja siihen oli ryhdyttävä halusi sitä tai ei. Kiusaamistilanteiden selvittämistä vastuu herätti esimiehissä monia tunteita, kuten epävarmuutta, pelkoa ja ahdistusta. Esimiehet kuitenkin kokivat, että näistä tunteista huolimatta tilanteeseen on tartuttava, koska oma esimiesasema niin velvoittaa.

*”Mä korostan tässä yhteydessä sitä esimiehen vastuuta, enkä tarkoita sillä itseäni, mutta siihen vaan pitää puuttua, eikä kävellä ohi. Jos sen ohi kävelee on se tavallaan lupa jatkaa samaa pelleilyä.” (H2)*

*”Mun mielestä se on mun velvollisuuteni ja niinku koin, että se on tähän työhön kuuluva asia ja se hoidetaan ja muuta tapaa ei ole olemassa.” (H4)*

*”Mut ei niitä pidä pelätä. Siis semmoinen esimies, mikä pelkää, ei ansaitse esimiehen asemaan. Esimieheksi ei koskaan joudut, siihen halutaan, ei se ole sattumaa.” (H2)*

Myös esimiehellä on oikeus turvalliseen ja terveelliseen työhön sekä hyvinvointiin työssään. Kun esimies kohtaa omassa työssään jatkuvasti kohtuuttomia paineita, voi työnohjaus olla oikea keino arvioida omaa toimintaa ja purkaa jännitteitä. Käytännössä työnohjaustilanne voi olla sellainen, että työn painetekijöistä voisi keskustella rauhassa kokeneemman kollegan kanssa tai keskustelukumppani voi olla myös oma esimies. Toinen tapa on käyttää työpaikan ulkopuolista asiantuntijaa. (Juuti & Vuorela 2002, 143-144.)

Yksi haastatteluun osallistuneista esimiehistä oli saanut työnohjausta kohdattuaan erittäin raskaan ja pitkällä edenneen kiusaamistapauksen työyhteisössään. Tässä kyseisessä tapauksessa esimiehen kokemukset henkisen väkivallan selvittelystä olivat sangen rankkoja. Esimiehen puuttuminen oli johtanut siihen, että esimiestä alettiin syyttää henkisestä väkivallasta ja tapaus johti lopulta poliisitutkinnan kautta esimiehen syyttömyyden todistamiseen. Kaikki henkisen väkivallan ratkaisutilanteet eivät ole näin raadollisia, mutta se ei poista sitä tosiasiaa, että esimiesten tukeminen, erityisesti henkisen väkivallan ratkaisutilanteissa, on tarpeellista.

*”Nää on kauhean vaikeita asioita ja ne saattaa olla sillain ahdistavia ja sitä tukea, että teenköhän mä oikein ja kannattaako mun näin tehdä ja kuka mulle niinku kertois, että oonko mä nyt oikeilla jäljillä.” (H3)*

*”Aika hurja juttu, että omat esimiehet ei tukenu riittävästi, vaan ittelle tuli tuki jostain vastapuolen järjestön työntekijöiltä tai työterveyshuollosta, että olipa, että uskalsit ruveta toimiin.” (H2)*

Mahdollisina tukimuotoina haastatellut esimiehet nostivat oman esimiehen ja työterveyshuollon tarjoaman tuen, koulutuksen sekä työnohjauksen. Tutkimuskohteena olevaan sosiaali- ja terveystoimeen syksyllä 2004 tehdyn kyselyn mukaan 51 % kyselyyn vastanneista esimiehistä ilmoitti kaipaavansa käytössä olevien toimintaohjeiden lisäksi myös muuta tukea henkisen väkivallan selvittelyyn. Mieluisimmaksi tukimuodoksi kyseisessä selvityksessä nimettiin oman esimiehen ja työterveyshuollon tuen sekä koulutuksen (työnohjaus ei ollut kyselyvalikossa vaihtoehtona). Vähiten tarvetta löytyi henkilöstöhallinnon tuelle. (Selvitys toimintaohjeiden käytöstä X kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa 2004.)

Haastateltavien suhtautuminen omien esimiesten apuun työpaikkakiusaamisen ratkaisemiseksi oli vaihtelevaa. Osa haastateltavista oli pyytänyt apua omalta esimieheltään ja nämä esimiehet kokivat myös saaneensa tarvittavaa tukea ja apua tilanteen selvittämiseen. Osa ei ollut edes pyytänyt oman esimiehen apua. Näissä tapauksissa omaa esimiestä ei haluttu vaivata, koettiin, että kiusaamistilanteen ratkaisu oli omilla harteilla ja siitä tuli selvitä omin voimin.

*”Ei mun päähäni tullut, että mä olisin häntä lähestynyt siinä asiassa, mutta mä uskon, että jos olis tullut tenkkapoo, niin mä uskon, että kyllä hän niinku mun varmaan siinä olisi ainakin kuullut.” (H6)*

Toisaalta koettiin, että avun pyytäminen on merkki omien esimiestaitojen heikkoudesta ja esimiehen kyvyttömyydestä ratkaista oman työyhteisön ongelmia.

*”Väliesimiehiä pidetään niinku huonona, jos ne ei niinku itse pidä sitä soppaansa siellä. Ei ne halua tonne ylöspäin sit niinku oikeesti raportoida, kun ne kuvittelee, et ne isot päälliköt pitää, et eks sää nyt pysty ite tommosta hommaa hoitamaan.” (H2)*

Esimiehet olivat hakeneet tukea myös kollegoilta ja erilaisista koulutuksista. Vartian ja Paanasen (1992, 52) mukaan koulutus ja tiedon jakaminen ovat henkisen väkivallan ennaltaehkäisyyn kannalta ensiarvoisen tärkeää. Koulutuksen ja tiedon jakamisen avulla henkisen väkivallan tilanteet huomataan nopeammin ja niihin kyetään myös puuttumaan tehokkaasti.

*”Se anti mitä sieltä (koulutuksesta) sai oli mun mielestä hirmuisen hyvä. Paljon asioita mitä mä olin tehnyt, sain vahvistuksen, että olin tehnyt oikein. Ja kuitenkin, kun mulla ei ole tämmöistä spesifistä koulutusta just tähän, niin se oli kauhean kiva huomata, että mä oonkin tehnyt asioita mutu-tuntumalla oikein. Elikkä mennään oikeeseen suuntaan.”*  
(H3)

Kuten tässäkin tutkimuksessa on käynyt ilmi, henkisen väkivallan tilanteiden selvittäminen ja ratkaisu on esimiehelle erittäin haasteellinen tehtävä, jonka kanssa he jäävät valitettavan usein yksin ja vaille tukea. Haastellut esimiehet kuvasit henkisen väkivallan ratkaisun vaatineen rohkeutta ja olleen jopa siihenastisen työuran vaikein päätös. Lopputulokseen oltiin kuitenkin tyytyväisiä ja vaikeuksista huolimatta ratkaisun jälkeen kyettiin kokemaan onnistumisen iloa.

*”Niin, mun täytyy sanoa, että siinä on yksi sellainen, mä tunnen vieläkin onnistumisen iloa. Ja mä olen jollain tavalla kauhean ylpeä, siitä että me uskallettiin se tehdä, näin iso ratkaisu ja että se onnistui, se olisi voinut mennä mönkäänkin. Ehkä meillä oli onnea matkassa, se meni hyvin.”* (H3)

Henkisen väkivallan selvittelytilanteet voivat parhaimmillaan opettaa työyhteisölle ja esimiehille paljon. Ratkaisuprosessin läpikäyminen antaa valmiuksia kohdata ristiriitoja jatkossa ja onnistunut ratkaisu valaa uskoa omiin mahdollisuuksiin selvittää eteen tulevat tilanteet. Myös haastatellut esimiehet kokivat oppineensa ratkaisuprosessista ja uskoivat, että opitusta on runsaasti hyötyä, jos eteen tulee vastaavanlaisia tapauksia tulevaisuudessa. Esimiehet uskoivat, että vastaisuudessa he uskaltavat puuttua kiusaamistilanteisiin nopeammin ja aktiivisemmin.

*”Varmaankin se, että mä olisin paljon autoritäärisempi ja mä en sitten kuunteliskaan enää, edes niin kauaa kun mä nyt kuuntelin, ja se puuttuminen tapahtuis varmaan paljon nopeammin.” (H5)*

*”Mutta sitten sellainen tietyn tyyppinen jämäkkyys siinä esimiehenä, että tiettyyn pisteeseen näitä asioita voidaan velloo, mutta sitten se on niinkun, pitää olla jokin päättäväisyys ja linja siinä miten, ei tässä nyt kaikkien mielipiteitä voi kuunnella, muuten ei tule mistään mitään.” (H1)*

*”Kyllä mä varmaan tekisin monia asioita toisin, että nopeammin niihin, toki sillain aktiivisesi, heti puuttua. Ja vaikka ne jotenkin on vaikeeta asioita, niin nostaa kissa siihen pöydälle ja istua ja yrittää selvittää sitä niin kauan, että pääsee johonkin lopputulokseen ja yrittää todella katkaista tää kierre ajoissa.” (H6)*

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää millaisin keinoin esimiehet ovat pyrkineet ratkaisemaan työyhteisönsä henkisen väkivallan tilanteita ja millaiseksi ratkaisuprosessit ovat muodostuneet. Lisäksi haluttiin selvittää, millaiseksi esimiehet kokevat roolinsa ja valmiutensa työpaikkakiusaamiseen puuttuessaan. Tutkimuksessa henkistä väkivaltaa käsiteltiin eskaloituneena konfliktina ja henkisen väkivallan ratkaisukeinoja pyrittiin pohtimaan konfliktiteorian näkökulmasta käsin. Henkistä väkivaltaa kuvattiin työyhteisön jäsenten välisen konfliktin äärimmäisen vakavana ja tuhoisana muotona. Esimiehen toimintaa henkisen väkivallan ratkaisutilanteissa tarkasteltiin Glaslin (1982) sekä Fisehrin ja Keashlyn (1990) mallien pohjalta. Edellä mainittujen tutkijoiden mukaan pitkälle eskaloituneen konfliktin ratkaisussa vaaditaan erilaisia interventioita kuin konfliktin alkuvaiheessa.

Tutkimusaineiston tapauksissa esimiesten ensimmäinen interventiokeino henkisen väkivallan tilanteissa oli osapuolten väliset neuvottelut. Tutkimustulokset toivat esille sen, että osapuolten välisillä keskusteluilla ei välttämättä kyetä ratkaisemaan henkisen väkivallan tilannetta. Tutkimus vahvistaa siis jo aiemmin muodostettua näkemystä siitä, että henkisen väkivallan ratkaisuprosessi vaatii esimiehen asemaan pohjautuvien interventioiden käyttöä. Tutkimustulosten valossa näyttää siltä, että henkisen väkivallan ratkaisu edellyttää todellakin esimiestyön uudelleen ajattelua. Demokraattinen, valtaa delegoiva ja integroiva esimiestyli ei pure henkisen väkivallan ratkaisutilanteissa. Henkinen väkivallan tilanteissa työyhteisön huomio lipuu pois työn suorittamisesta ja huomio keskittyy työyhteisön jäsenten välisten suhteiden puintiin. Näissä tilanteissa esimieheltä vaaditaan Blaken ja Moutonin termin dominoivaa esimiestyä ja esimiehen asemaan pohjautuvaa valtainterventiota tilanteen ratkaisemiseksi.

Useissa suomalaisissa yrityksissä ja organisaatioissa on laadittu toimintamalleja tai ohjeita siitä, miten kiusatun, työyhteisön ja esimiehen tulee menetellä, jos joku työyhteisön jäsen kokee olevansa kiusaamisen ja henkisen väkivallan kohteena. Näiden toimintamallien antamat ohjeistukset esimiestyölle eroavat merkittävästi tässä

tutkimuksessa esitellyistä konfliktiprosessimallien mukaisista pitkälle eskaloituneen konfliktin, kuten henkisen väkivallan, interventiokeinoista. Toimintaohjeiden suosittelema ensimmäinen interventio on osapuolten välinen keskustelu, jonka tuloksena päästään yhteisymmärrykseen siitä, miten jatkossa toimitaan. Konfliktiprosessimallien mukaan osapuolten välinen keskustelu on mahdollista vastaitten, kun konflikti on muilla esimiehen interventioilla saatu hallintaan ja molemmat osapuolet kykenevät tasa-arvoiseen ja rationaaliseen keskusteluun.

Jos osapuolten välisillä keskusteluilla ei saatu toivottua tulosta aikaan, pyrkivät esimiehet ratkaisuun muilla keinoin, kuten työn uudelleen organisoinnilla tai osapuolten erottamisella toisistaan. Nämä esimiehen asemaan ja valtaan perustuvat interventiot jäivät kuitenkin lopulta esimiehen viimeiseksi interventioksi. Ratkaisuprosessia ei siis viety konfliktiprosessimallien mukaisesti loppuun asti, vaan ratkaisu jäi kaikissa tapauksissa puolittiehen. Tämä tarkoittaa sitä, että kiusaamisen aiheuttanut alkuperäinen ongelma jäi ratkaisematta ja esimies selvitti vain ilmiongelman. Esimiehiä ei voi kuitenkaan moittia tästä ratkaisuprosessin kesken jättämisestä, varsin yleinen käsitys on henkinen väkivalta on ratkaistu kun kiusaaminen loppuu.

Erityisesti uhrin, ja myös koko työyhteisön, tavoitteena ja toiveena on, että kiusaaminen loppuu. Esimiehen näkökulmasta kiusaamisen lopettamisen tulee tietenkin myös olla prioriteettina, mutta esimiehen tulee myös tiedostaa, että kiusaaminen saattaa olla viesti muista työhön, työn organisointiin tai työoloihin liittyvistä ongelmista, joiden toimivuudesta huolehtiminen on esimiehen vastuulla. Konfliktiprosessimallien viesti esimiehille onkin se, että heidän tulee ensin ratkaista ilmiongelmana ilmenevä kiusaaminen ja keskittyä tämän jälkeen selvittämään kiusaamisen taustalla olevia ongelmia.

Henkiseen väkivaltaan puuttumisen esteenä on epäilemättä monia eri tekijöitä. Tutkimusaineistossa esimiehen kohtaama ensimmäinen kompastuskivi on esimiehen vaikeus tunnistaa työyhteisössä esiintyvää kiusaamista. Työyhteisö vaikenee kiusaamisesta, koetusta tai nähdystä henkisestä väkivallasta ei uskalleta kertoa kostotoimenpiteiden pelossa. Toinen esimiehen kohtaama haaste on kiusaamisen



tunnustaminen ja nimeäminen; esimiehen tulee tunnustaa itselleen, että tilanteessa todellakin on kyse henkisestä väkivallasta. Ongelman oikea nimeäminen suuntaa ratkaisutapojen etsintää.

Esimiehen työskentely lähellä työyhteisöä saattaa myös muodostua puuttumista hankaloittavaksi tekijäksi, kiusaaja voi olla esimiehelle tuttu useammankin vuoden takaa. Lähiesimiehen asema kiusaamisen ratkaisijana on erityisen ongelmallinen, sillä hän on päivittäin tekemisissä työyhteisön kanssa ja kuten tässäkin tutkimuksessa on käynyt ilmi, henkiseen väkivaltaan puuttuminen saattaa herättää rajuja vastareaktiota. Ei siis ihme, että näissä olosuhteissa kiusaamistilanteiden selvittämisvastuu herätti esimiehissä monia tunteita, kuten epävarmuutta, pelkoa ja ahdistusta.

Lähiesimiehen ongelmalliseen tilanteeseen henkisen väkivallan ratkaisuprosessissa tulisikin kiinnittää enemmän huomiota. Asianmukainen ratkaisu tilanteeseen on, että lähiesimies saa heti ratkaisuprosessin alusta lähtien tukea omalta esimieheltään. Tämä mahdollistaa ensinnäkin sen, että lähiesimies saa ratkaisuilleen ja interventioilleen kaipaamaansa tukea omalta esimieheltään. Toisaalta ylemmän esimiehen etäisyys työyhteisöön ja henkisen väkivallan osapuoliin helpottaa valtainterventoiden tekemistä ja ratkaisuprosessissa päästään nopeammin eteenpäin. Kun konflikti on näillä toimilla saatu rauhoittumaan ja osapuolet ovat valmiita rationaaliseen ja tasapuoliseen keskusteluun, voi lähiesimies jatkaa ratkaisuprosessin loppuun viemistä ilman ylemmän esimiehen välitöntä tukea.

Työpaikkakiusaamisen arkaluontoisuus asetti erityisiä vaatimuksia aineiston keräämiselle ja raportoinnille. Tutkimusta voi kritisoida tutkimusaineiston tapausten ”piilottamisesta” ja näkymättömäksi tekemisestä. Tämä oli kuitenkin ratkaisu, joka tehtiin eritoten haastateltavien pyynnöstä, mutta myös siksi, että kiusaamistilanteiden avaamisella ei olisi saavutettu tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta merkittävää hyötyä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli nimenomaan keskittyä henkisen väkivallan ratkaisuprosessiin esimiesnäkökulmasta. Vastausten löytäminen tutkimuksen alussa esitettyihin ongelmiin ei edellyttänyt sitä, että haastateltavien kuvaamia tapauksia kirjoitetaan tämän tutkimuksen puitteissa auki. Henkisen väkivallan

tapauksertomuksista kiinnostuneita lukijoita kehoitetaan kääntymään aihetta kartoittaneiden tutkimusten puoleen, joita kirjoittamishetkellä on saatavilla varsin runsaasti (kuten Leymann 1986, 1988 Jankola 1991; Pietiläinen 1999; Tasala 2003).

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteleamalla yhdeksää henkisen väkivallan ratkaisuprosesseissa mukana ollutta sosiaali- ja terveystoimen esimiestä. Tutkimusaineisto muodostui varsin monipuoliseksi, mutta voidaan todeta, että suurempi tutkimushenkilöiden määrä olisi voinut tarjota vieläkin rikkaamman tutkimusaineiston. Haastatellut esimiehet kokivat henkisen väkivallan ratkaisuprosessin olleen varsin onnistunut, joten tämän tutkimuksen puitteissa ei päästy toivotulla tavalla pureutumaan niihin tekijöihin, jotka estävät tai haittaavat työpaikkakiusaamisen ratkaisua. Lisäksi kiusatun näkökulman ottaminen mukaan tutkimusaineistoon olisi tuonut ratkaisuprosessiin uutta ulottuvuutta ja mahdollistanut esimiehen ja kiusatun kokemusten vertailun.

Tällä tutkimuksella pyrittiin ymmärtämään ja valaisemaan työpaikkakiusaamisilmiötä konfliktinäkökulmasta sekä selvittämään esimiehen toimintaa henkisen väkivallan ratkaisuprosessissa. Aikaisemmat tutkimukset ovat selvittäneet esimiehen ja työyhteisön osallisuutta kiusaamisprosessissa, mutta esimiehen roolia ratkaisuprosessia ei ole aiemmin tutkittu. Tutkimus puolustaa olemassaoloaan nimenomaan sillä, että tutkimus pyrki kartoittamaan uutta ja vähän tunnettua tutkimuskohdetta. Työpaikkakiusaamisen syitä ja seurauksia on jo selvitetty ja tutkittu, jatkossa tutkimustietoa tulisi saada myös siitä, miten työpaikkakiusaaminen ratkaistaan ja miten siitä päästään eroon.

Henkisen väkivallan ratkaisuun ei ole löydettävissä vain yhtä ja kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin istuvaa ratkaisutapaa. Sopivan ratkaisutavan löytäminen riippuu kulloisestakin tilanteesta ja sen ainutlaatuisesta kehityskulusta. Henkisen väkivallan tilanteet joudutaan jatkossakin kohtamaan aina tapaus tapaukselta, mutta tämä ei tarkoita sitä, etteikö ratkaisutapojen tutkiminen ja vertaaminen olisi hyödyllistä.

Tällä tutkielmalla pyrittiin valottamaan esimiehen toimia henkisen väkivallan ratkaisuprosessissa. Tulevaisuudessa tutkimustietoa kaivataan yhä enemmän siitä,

minkälaisiin toimiin organisaatioissa ryhdytään henkisen väkivallan ratkaisemiseksi ja miten tehokkaiksi nämä toimet osoittautuvat. Jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoinen aihe olisi myös henkisen väkivallan ratkaisuprosessin tutkiminen sekä kiusattujen, kiusaajien että esimiesten näkökulmasta ja näiden eri tahojen kokemusten vertailu. Erityisen haasteellista olisi lisäksi selvittää minkälaiseksi henkisen väkivallan ratkaisuprosessi ja lopputulos muodostuisivat, jos ratkaisuprosessi vietäisiin loppuun saakka konfliktiprosessimallien mukaisesti.

## LÄHTEET

Bass, B. M. 1981. Stogdill's handbook of leadership: a survey of theory and research. New York: The Free Press.

Björkqvist, K. Österman, K. & Hjelt-Bäck, M. 1994. Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*. 20, 173-184.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. 1977. Johtamisen psykologiaa. Suom. M. Jääskeläinen. 7. painos. Espoo: Weilin+Göös.

Bryman, A. 1986. Leadership and organizations. Suffolk: St Edmundsbury Press.

De Dreu, C. K. W. 1997. Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. Teoksessa: De Dreu, C. K. W. & Van De Vliert, E. (ed.) Using conflict in organizations. Wiltshire: The Cromwell Press Ltd, 9-22

De Bono, E. 1985. Conflicts. A better way to solve them. Frome, Somerset: Butler and Tanner.

Deutsch, M. 1973. The resolution of conflict. Constructive and destructive processes. Lontoo: Yale University press Ltd.

Einarsen, S. & Skogstad, A. 1996. Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, 185-201.

Einarsen, S. 1999. The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower* 20, 16-27.

Einarsen, S. Hoel, H, Zapf, D. & Cooper, G. L. 2003. The concept of bullying at work, the European tradition. Teoksessa Einarsen, E. Hoel, H. Zapf, D. & Cooper, C. L. (ed.): Bullying and emotional abuse in the workplace. London: Taylor & Francis Group, 3-30.

Ellilä, T. 2003. Kunnanjohtaja kokee olevansa se, joka töppää. *Aamulehti* 31.10.2003, A 5.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy. 24-42.

- Fisher, R.J. & Keashly, L. 1990. Third party consultation as a method of intergroup and international conflict resolution. Teoksessa Fisher, R.J. (ed.) The social psychology of intergroup and international conflict resolution. Harrisonburg: R.R. Donnelly & Sons, 211-239.
- Fisher, R.J. & Keashly, L. 1991. The potential complementarity of mediation and consultation within a contingency model of third party intervention. *Journal of Peace Research*. 28(1) 29-42.
- Glasl, F. 1982. The process of conflict escalation and roles of third parties. Teoksessa Bomers, G. B. J. & Peterson, R. B. (ed.) Conflict management and industrial relations. Boston: Nijhoff Publishing, 119-140.
- Goleman, D. 2001. Tunneäly työelämässä. Suom. J. Kankaanpää. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Gröndahl, L. Kanerva, R. Knuutila A. Kunnas, H. & Parvikko, Olavi. 2000. Työyhteisökonfliktien hallinta – väkivaltaa vai luovuutta. Tampere: Hermes.
- Harisalo, R. Keski-Petäjä, T. & Talkkari, A. 2002. Otin kynän kynsihini. Ohjeita tutkimuksen tekijöille. Tampere: Juvenes Print.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1990. Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Suom. Yritysvalmennus Oy. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. 5. painos. Teemahaastattelu. 7. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jankola, K. 1991. Henkinen väkivalta työelämässä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 2. painos. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Keashly, L. & Nowell B. L. 2003. Conflict, conflict resolution and bullying. Teoksessa Einarsen, E. Hoel, H. Zapf, D. & Cooper, C. L. (ed.) Bullying and emotional abuse in the workplace. London: Taylor & Francis Group, 339-358.

Keinänen, J. & Häkkinen, K. 2003. Huono kohtelu työssä. Valvonnan suuntaaminen. Tampere: Pk-Paino Oy.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M.(toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy. 21-43.

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2004. Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2003. Helsinki: Edita Prima

Leymann, H. 1986. Vuxenmobbing. Om psykiskt våld i arbetslivet. Lund: Studentlitteratur.

Leymann, H. 1988. Ingen annan utväg. Om utslagning och självmord som följd av mobbning i arbetslivet. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Leymann, H. 1996. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, 165-184.

Leymann, H. & Gustafsson, A. 1996. Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, 251-275.

Liefoghe, A & Olafsson, R. 1999. "Scientists" and "amateurs": mapping the bullying domain. *International Journal of Manpower* 20, 39-49.

McCarthy, P. & Mayhew, C. 2004. Safeguarding the organization against violence and bullying. An international perspective. Chippenham: Antony Rowe Ltd.

McCrane, F. Wilson, J. & Cammock, T. 2005. Leading employees in one-to-one dispute resolution. *Leadership & Organization Development Journal* 26, 263-279.

Mikula, G. & Wenzel, M. 2000. Justice and social conflict. *International Journal of Psychology* 35, 126-135.

Mintzberg, H. 1973. The nature of managerial work. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, Inc.

Morgan, G. 1986. Images of organization. 4.painos. California: SAGE Publications.

Mäkipeska, M.& Niemelä, T. 2002. Hengittävä työyhteisö- johtamista muutosvastarinnassa. 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Olkinuora, M. 1987. Mielenterveys ja sen häiriöt työelämässä. Teoksessa Lindström, K & Kalimo, R. (toim.) Työpsykologia - Terveys ja työelämän laatu. Helsinki: Painotalo Miktor.

- Perkka-Jortikka, K. 1994. Lähellä työyhteisö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Perkka-Jortikka, K. 1998. Reilu peli työelämässä. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen- vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Pietiläinen, R. 1999. (toim.) Kiusaajia ja kiusattuja työpaikalla. Kirjoituskilpailun satoa. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Rahim, M. 1986. Managing conflict in organizations. New York: Praeger Publishers.
- Rayner, C. 1997. The incidence of workplace bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology* 7, 199-208.
- Rayner, C. 1999. From research to implementation: finding leverage for prevention. *International Journal of Manpower* 20, 28-38.
- Saarinen, M. 2003. Työsuhdeasioiden kirja. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Salin, D. 1999. Explaining workplace bullying. A review of enabling, motivating, and triggering factors in the work environment. Helsinki: SHS intressebyrå IB.
- Salin, D. 2003. Workplace bullying among business professionals. Prevalence, organizational antecedents and gender differences. Helsinki: Yliopistopaino.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.
- Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Vahtera, J. Kivimäki, M. & Virtanen, P. 2002. Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Valtee, P. 1994. Työyhteisön konfliktit ja niiden hallinta. Teoreettisia ideoita ja empiirisiä havaintoja. Lisensiaattityö.
- Van de Vliert, E. 1983. Conflict – prevention and escalation. Teoksessa Drenth, P. J. D Thierry, H. Willems, P. J & de Wolff, C. J. (ed.) *Work and organizational psychology*. Norwich: Page Brothers. 521-551.

Vartia, M. & Paananen, T. 1992. Henkinen väkivalta työssä. Työterveyslaitos. Helsinki: Painotalo Miktor.

Vartia, M. & Perkkä-Jortikka, K. 1994. Henkinen väkivalta työpaikoilla. Työyhteisön hyvinvointi ja sen uhat. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vartia, M. & Lahtinen, M. 1995. Toimivat ihmissuhteet ja työyhteisökonfliktien käsittely. Teoksessa Matikainen, E. Aro, T. Kalimo, R. Ilmarinen, J. & Torstila, I. (toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Painotalo Miktor.

Vartia, M. 1996. The sources of bullying - psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 203-214.

Vartia, M. 1999. Kiusaajat ja kiusatut - Henkinen väkivalta työelämässä. Teoksessa Pietiläinen, R. (toim.): Kiusaajia ja kiusattuja työpaikalla. Helsinki: Painotalo Miktor, 4-8.

Vartia, M. 2001. Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment Health* 27, 63-69.

Vartia, M. Lahtinen, M. Joki, M. & Soini, S. 2002. Ihmissuhdekonfliktien ja kriisien käsittely työyhteisössä. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammalan Kirjapaino Oy, 220-240.

Vartia, M. 2003. Workplace bullying- a study on the work environment well-being and health. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy.

Vartia, M. Lahtinen, M. Joki, M. & Soini, S. 2004. Työyhteisötörmäyksiä. Ristiriitojen käsittely työpaikalla. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Zapf, D. Knorz, C. & Kulla, M. 1996. On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, 215-237.

Zapf, D. 1999. Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower* 20, 70-85.

Zapf, D. & Gross, C. 2001. Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10, 497-522.



## **DIGITAALISET LÄHTEET**

Laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa 16.2.1973/131. Viitattu 3.2.2006. <http://finlex.fi>

Lindblad, P. 1998. Sankareita ja syntipukkeja. Käytännöllisen teologian liseniaattitutkimus. Tulostettu 9.1.2006  
<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/teo/kayta/lt/lindblad/sankarei.pdf>

Muinsonen, T. Rintala, J. Rätty, T. & Häkkinen, K. 2005. Epäasiallinen kohtelu. Ohjeita häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn työpaikalla. Työsuojeluoppaita –ja ohjeita 42. Tulostettu 9.1.2006  
<http://www.tyosuojelu.fi/upload/6tes3cz6.pdf>

Rintala, J. 2004. Epäasiallinen kohtelu. Uudenmaan työsuojelupiirin tarkastaja. Email [jenny.rintala@tsp.stm.vn.fi](mailto:jenny.rintala@tsp.stm.vn.fi). 10.11.2004.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/728. Viitattu 9.11.2004. <http://finlex.fi>

Työturvallisuuslakitoimikunnan mietintö. Komiteanmietintö 2001:13. Tulostettu 19.10.2005. <http://pre20031103.stm.fi/suomi/tso/julkaisut/tyoturvallisuuslaki.pdf>.

## **TUTKIMUSKOHTEEN SALAUSTA EDELLYTTÄVÄT LÄHTEET**

Selvitys toimintaohjeiden käytöstä X kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa. 2004. Julkaisematon selvitys.

Toimintaohjeet henkisen väkivallan, kiusaamisen ja syrjinnän estämiseksi X kaupungin työpaikoilla. 2002.

Kunta10- tutkimus. Julkaisemattomia tuloksia vuoden 2004 Kunta10- tutkimuksesta X kaupungin osalta.

## LIITE 1.

Teemahaastattelurunko.

### TAUSTATIEDOT

Sukupuoli

Työnkuva:

missä esimiehenä

miten monta alaista

Kauanko toiminut esimiestehtävissä

Montako kiusatapausta joutunut selvittämään esimiesuran aikana

Mikä mielestäsi on henkistä väkivaltaa, miten määrittelisit sen

### KIUSA-TILANNE

Kerro lyhyesti millaisesta henkisen väkivallan tilanteesta oli kysymys  
keiden välillä

kesto

ilmeneminen

miten uhri oli yrittänyt itse ratkaista

### RATKAISUPROSESSI

Miten/keneltä sait tietää kiusaamisesta

Selvittikö tapahtumien taustoja, keneltä

Miten lähdit tilannetta selvittämään

ensin/ vaikutus

sitten/vaikutus jne...

Päätettiinkö tilannetta seurata

miten

onko seurattu

Otettiinkö yhteyttä ulkopuolisiin, miksi ja miten ratkaisu eteni siitä (hete?)

Käytettiinkö prosessin aikana kaupungin ohjeita\*

kokiko niistä olevan hyötyä/ haittaa

\* jos ei, niin miksi ei käytetty?

Millaiseksi koki asemansa ja tilanteen

oliko tilanteen tasalla, tiesikö mitä piti tehdä/ epävarmuus

hakiko/ saiko tukea / kaipasi tukea (kirjallisuus, oma esimies)

Kauanko ratkaisuprosessiin meni arviolta aikaa

## LOPPUTULOS

Mikä oli selvittelyn lopputulos, loppuiko kiusaaminen, jos ei niin\*

voiko uhri jatkaa työskentelyä työyhteisössä

voiko kiusaaja jatkaa työskentelyä työyhteisössä

työn uudelleenjärjestelyt

rauhoituiko työyhteisö

voitiinko ennen kiusaamista vallinnut tilanne saada takaisin

Mikä oli ratkaisevinta kiusaamisen lopettamisessa?

mikä oli ratkaisevin toimi/ tärkein vaihe prosessissa:

omassa toiminnassa tärkeintä ratkaisun kannalta:

Mitä oppi ratkaisuprosessista

puuttuiko tilanteeseen ajoissa

mitä tekisi toisin/ mitä välttäisi, jos eteen tulisi vastaava tilanne:

mikä oli kiusaamisen ratkaisemissa hankalinta/ vaikeutti puuttumista?

milloin pitäisi ottaa yhteyttä ulkopuolisiin

mikä on ulkopuolisten rooli: työterveyshuollon rooli, luottamusmiesten,

henkilöstöhallinnon rooli: saako sieltä apua?

Miten koko toimialan/kaupungin tasolla voitaisiin tukea esimiehiä tässä tehtävässä?

Kaupungin kiusa-ohjeet

minkälaiseksi koki ohjeet (tarpeellinen, informatiivinen, tärkeä, hyödytön)

mikä rooli ohjeilla oli ratkaisussa

miten korjaisi kaupungin toimintaohjeita

Onko esimies oikea taho kiusatilanteiden ratkaisemiseen ja minkälaiset valmiudet esimiehillä tähän tehtävään on?

\*

mitkä ovat syyt siihen, että tilanne jatkuu

onko pahentunut vai ennallaan

miten tilanne olisi ratkaistavissa

Siirry kohtaan: Mitä oppi ratkaisuprosessista...