



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Työpaikkojen vaietut totuudet

Kokemuksia työyhteisöjen tabuista Suomessa

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Riikka Tulimäki

Ohjaajat:
KTT, HTT Tomi J. Kallio
KTT Essi Saru

12.11.2021
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Riikka Tulimäki

Otsikko: Työpaikkojen vaietut totuudet – Kokemuksia työyhteisöjen tabuista Suomessa

Ohjaajat: KTT, HTT Tomi J. Kallio, KTT Essi Saru

Sivumäärä: 75 sivua + liitteet 19 sivua

Päivämäärä: 12.11.2021

Tämän tutkimuksen aiheena on suomalaisilla työpaikoilla ilmenevät tabut eli vaietut asiat, joiden olemassaolo työyhteisössä tunnustetaan mutta joista ei ole sopivaa puhua. Tutkielma toteutetaan osana Tabut työyhteisöissä -tutkimushanketta, jonka tavoitteena on kartoittaa työyhteisöjen tabuja. Tutkimusryhmään kuuluvat kolme pro gradu -tutkielmantekijää, heidän ohjaajansa sekä tutkimusavustaja.

Tabuja on aiemmin tutkittu pääasiassa antropologian ja sosiologian aloilla, mutta vaikka niistä on viime vuosina kirjoitettu enenevässä määrin myös mediassa, erityisesti työyhteisöihin keskittynyt tabututkimus on jäänyt vähäiseksi. Tabut ovat kiinteä osa sosiaalista järjestelmää, jossa kulloinkin vallalla olevat arvot vaikuttavat siihen, mitkä asiat koetaan tabuiksi. Ne säilyttävät asemansa pitkälti siksi, että niistä vaietaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ja kuvata työyhteisöjen tabuja ja sen myötä kasvattaa ymmärrystä niistä ilmiönä. Tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat työyhteisöissä koetaan tabuiksi, miten ja missä tilanteissa tabut tulevat ilmi, ja mitä tabujen rikkomisesta seuraa. Tutkielman aineisto kerättiin jakamalla kaikille avointa Webropol-verkkokyselylomaketta useissa sosiaalisen median kanavissa maaliskuussa 2021. Aineisto edustaa näytettä eritaustaisista suomalaisista aikuisista. Koska aiempi tutkimuskirjallisuus aiheesta on verrattain vähäistä, aineiston (n=363) painoarvo tässä tutkimuksessa oli suuri ja se analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimus etenee empirian ja teorian vuoropuheluna, ja siinä hyödynnetään teoreettisena taustana tabujen, sosiaalisten normien sekä työntekijän äänen ja vaikenemisen aiempaa tutkimuskirjallisuutta.

Tulosten mukaan 77 % vastaajista on kokenut huonon johtamisen tabuksi työyhteisössään. Tabut ilmenevät vastausten perusteella tyypillisimmin puolustautumiskeinoina reaktiona tabupuheeseen erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tavanomaisesta poikkeava puhetapa, käyttäytyminen ja käytetty kieli sekä näissä tapahtuvat muutokset kertovat aiheen luonteesta tabuna. Myös ristiriitatilanteet, yhteisön toimintatavat sekä organisaatioilmapiiri ja asenteet tuovat tabuja esiin. Tabut tulevat useimmiten esiin yhden tai useamman kollegan kanssa käytävissä luottamuksellisissa keskusteluissa työpaikalla tai muissa työyhteisön tilaisuuksissa. Tabujen rikkomisen seuraukset suuntautuvat itse tabuun muun muassa niiden olemassaolon kieltämisen, kaunistelun tai hiljaisen hyväksynnän muodoissa. Vaihtoehtoisesti tabusta puhuva pyritään vaijentamaan uhkaamalla tai toteuttamalla erilaisia työsuhteeseen tai uraan kohdistuvia sanktioita.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tabut ovat aihe, josta vaietaan mutta vain tietyssä seurassa. Tutkimus myös vahvistaa käsitystä tabuista universaalina ilmiönä. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että tabut säilyttävät asemansa vaiettuina aiheina, koska niistä ei käydä avointa keskustelua työyhteisössä negatiivisten seurauksien pelossa. Tulokset antavat lisäksi viitteitä tabuista vallankäytön välineenä.

Avainsanat: tabu, sosiaalinen normi, työyhteisö, työntekijän ääni, vaikeneminen

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	7
1.1	Tutkielman tausta	7
1.2	Tutkielman tavoitteet, tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet	8
1.3	Tutkielman rakenne	9
2	Metodologiset valinnat	11
2.1	Tutkimusote	11
2.2	Aineiston hankinta	11
2.2.1	Kysely aineistonkeruumenetelmänä	11
2.2.2	Aineiston kerääminen sosiaalisen median avulla	13
2.3	Aineiston analyysi	18
3	Tabun ulottuvuudet	22
3.1	Tabun käsite	22
3.2	Tabut sosiaalisina normeina	23
3.3	Työntekijän ääni ja vaikeneminen osana tabukeskustelua	26
3.4	Tabujen merkitys työyhteisön menestykselle	27
4	Tabuhavainnot työpaikoilla	30
4.1	Yleiskuva	30
4.2	Vastaajien taustatietojen vaikutus tabuhavaintoihin	31
4.2.1	Sukupuoli	31
4.2.2	Ikä	33
4.2.3	Koulutustausta	34
4.2.4	Asema työyhteisössä	36
4.2.5	Työpaikan sektori	36
4.3	Yhteenveto tabuhavainnoista	38
5	Tabujen paljastuminen	39
5.1	Tabujen esilletulon tavat	39
5.1.1	Puolustautumiskeinot reaktiona tabupuheeseen	39
5.1.2	Ristiriitatilanteet	43
5.1.3	Yhteisön toimintatavat	45
5.1.4	Organisaatioilmapiiri ja asenteet	46
5.2	Tabujen esilletulon tilanteet	49
6	Tabun rikkomisen taustatekijät ja seuraukset	52
6.1	Tabun rikkomisen taustaa	52
6.2	Tabujen rikkomisen seuraukset	53
6.2.1	Tabun olemassaolon puolustaminen	53
6.2.2	Henkilökohtaiset rangaistukset	55
7	Lopuksi	60
7.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	60
7.2	Pohdinta	62
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	65
7.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	69

Lähteet	70
Liitteet	76
Liite 1. Webropol-verkkokyselylomake	76
Liite 2. Esimerkkikutsu tutkimusryhmän omassa sosiaalisen median verkostossa	80
Liite 3. Kutsu Suomi24.fi-sivustolla	81
Liite 4. Kutsu Vauva.fi-sivustolla	82
Liite 5. Porin yliopistokeskuksen mediatiedote	83
Liite 6. Turun yliopiston mediatiedote	84
Liite 7. Kutsu Turun yliopiston Twitter-tilillä	85
Liite 8. Kutsu Palvelualojen ammattiliitto PAM ry:n Facebook-sivulla	86
Liite 9. Tabujen yleisyys kaikkien vastanneiden kesken	87
Liite 10. Tabuhavainnot sukupuolen mukaan	87
Liite 11. Tabuhavainnot iän mukaan.	89
Liite 12. Tabuhavainnot koulutustaustan mukaan	91
Liite 13. Tabuhavainnot aseman mukaan.	92
Liite 14. Tabuhavainnot nykyisen tai viimeisimmän työpaikan sektorin mukaan.	93

KUVIOT

Kuvio 1. Havaitut tabut sukupuolen mukaan (%)	32
Kuvio 2. Vastaajien koulutustausta	35
Kuvio 3. Vastaajien viimeisimmän tai nykyisen työpaikan sektori	37

TAULUKOT

Taulukko 1. Vastaajamäärät kanavittain	16
Taulukko 2. Vastausmäärät kysymyksittäin	17
Taulukko 3. Esimerkkejä analyysipolusta	20
Taulukko 4. Menestyvän ja kriisiytyvän työyhteisön eroja työyhteisön sisäisessä elämässä (mukaillen Virolainen 2010, 53)	28
Taulukko 5. Tabuhavaintojen yleisyys ikäryhmittäin	33
Taulukko 6. Suurimmat erot tabuhavainnoissa koulutustaustan mukaan	35

1 Johdanto

1.1 Tutkielman tausta

Tänä päivänä yhä useampi työskentelee erilaisissa asiantuntijatehtävissä, joissa yhteistyö työntekijöiden kesken on välttämätön onnistumisen edellytys. Samalla kun työ on muuttunut tietointensiivisemmäksi ja verkostomaisemmaksi, toimivan työyhteisön merkitys on kasvanut. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019.) Toimivan työyhteisön on todettu muun muassa parantavan tuottavuutta ja tehokkuutta, minkä seurauksena työyhteisössä opitaan ja tehdään yhteistyötä enemmän (Stephens, Heaphy & Dutton 2011, 387). Myös viestintä, erityisesti suuntautuessaan organisaation hierarkiassa ylöspäin työntekijöiltä johdolle, ja sen avoimuus vaikuttavat merkittävästi nykyorganisaatioiden menestykseen. Kun työntekijät puhuvat suoraan, erilaiset kehityskohteet ja ongelmat tulevat tehokkaammin johdon tietoisuuteen ja niitä voidaan ratkoa. (Detert & Edmondson 2011, 461.) Niin ikään liiketoimintaongelmat ovat entistä haastavampia ja monimutkaisempia, ja onnistuneita ratkaisuja löytääkseen organisaatiot tarvitsevat erilaisia näkökulmia laajasti eri henkilöstöryhmiltä (Detert & Burris 2007, 869). Avoimen viestinnän selkeästä tarpeesta huolimatta työntekijät kuitenkin usein vaikenevat työyhteisön ongelmakohdista, minkä johdosta yhteisöissä syntyy ja elää vaiettuja totuuksia, tabuja.

Mediassa työelämän tabuista on alettu puhua viime vuosina yhä enemmän ja muun muassa Yle, Helsingin Sanomat ja Kauppalehti ovat julkaisseet useita työelämän tabuja käsitteleviä juttuja viimeisen parin vuoden aikana. Kirjoituksissa ovat nousseet esiin erityisesti palkka, mielenterveysongelmat, työssä uupuminen, huijarisyndrooma ja kiusaaminen (mm. Kauppalehti.fi 11.9.2020). Lännen Median työpaikkojen tabuja kartoittavassa verkkokyselyssä (Jurkka 2016) suurimpina työpaikkojen tabuina mainittiin raha ja vallankäyttö. Työelämän tabuista tehtiin lisäksi vuonna 2020 myös TV-tuotanto ja pari podcast-sarjaa, joissa käsiteltiin muun muassa palkkaa, häirintää, tunteita, rotusyrjintää, alkoholismia, huijarisyndroomaa ja työuupumusta (Mikkola 2020a; Mikkola 2020b; Tammikallio 2020).

Vaikka kiinnostuksen työelämän tabuja kohtaan voidaan katsoa olevan suurta, tieteellisesti niiden ilmenemistä ei ole laajalti juurikaan tutkittu. Yksittäisistä tabuista on kirjoitettu jonkin verran ja niitä on yleisesti ottaen tutkittu eniten antropologian, sosiologian ja psykoanalyysin piirissä mutta ei kuitenkaan vielä riittävästi liike-elämän

kontekstissa (Michelson 2002, 140; Åhman & Neilimo 2015, 22). Ilmiö on erityisen kiinnostava sen universaalien luonteen vuoksi: tabut ovat osa jokaista sosiaalista järjestelmää ja niiden rikkominen herättää usein paljon huomiota. Moni kriisi on johtunut siitä, että johtajat ovat vältelleet tiettyjen, epämiellyttävien aiheiden tai ideoiden käsittelemistä, koska ne ovat haastaneet perimmäisiä arvoja tai ylittäneet sovinnaisuuden rajan. (Schoemaker & Tetlock 2012, 5–6.) Tabut ovat vahvasti kontekstuaalisia, jolloin ne elävät paikassa ja ajassa: se, mikä on 50 vuotta sitten koettu tabuksi, ei välttämättä ole sitä tänä päivänä ja päinvastoin. Toisaalta jokin asia voi olla tabu Suomessa mutta ei kuitenkaan Yhdysvalloissa (Sabri, Manceau & Pras 2010, 62). Tämä asettaa haasteita tabujen tutkimiselle ja tulosten vertailulle (Hudson & Okhuysen 2014, 248).

1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen aiheena on suomalaisilla työpaikoilla ilmenevät tabut eli vaietut asiat, joiden olemassaolo työyhteisössä tunnistetaan mutta joista ei ole sopivaa puhua. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ja kuvata työyhteisöjen tabuja ja sen myötä kasvattaa ymmärrystä niistä ilmiönä. Tutkimuksen tavoitteena ei ole selvittää, kuinka yleinen ilmiö on, vaan pikemminkin tutkia siihen liittyviä näkökulmia. Tavoitteena ei myöskään ole perehtyä yksityiskohtaisesti yksittäiseen tabuun, vaan muodostaa yleistä käsitystä työyhteisöjen tabuista osana työyhteisöjen toimintaa.

Tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Mikä asiat koetaan tabuiksi työyhteisöissä?

Miten ja missä tilanteissa tabut tulevat esille työyhteisössä?

Mitä tabun rikkomisesta seuraa?

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka aineisto kerätään sosiaalisessa mediassa jaettavan verkkokyselylomakkeen avulla. Kyselyssä vastaajia pyydetään jakamaan havaintojaan ja kokemuksiaan tabuista sekä niiden esilletulosta. Aineisto analysoidaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin ja aineistosta tehtyjä havaintoja pyritään tulkitsemaan aiemman kirjallisuuden avulla. Tutkimus tuottaa hyödyllistä tietoa sekä tieteentekijöille että organisaatioille: kun eri tabujen olemassaolo tunnistetaan, voidaan tarkastella myös niiden merkityksiä ja vaikutuksia työpaikoilla. Myös Åhman ja Neilimo

(2015, 191) ovat todenneet, että tabujen avaamisen myötä organisaatioiden potentiaali voidaan hyödyntää tehokkaammin.

Tutkielman teoriatausta sijoittuu organisaatiokäyttäytymisen (eng. *organizational behaviour*) tutkimusalaan, joka pyrkii ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä ja sen taustaperiaatteita työelämässä, parantamaan organisaatioiden tuottavuutta ja kehittämään niiden toimivuutta (Juuti 2006, 13). Organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksissa ollaan kiinnostuneita siitä, miten työntekijöiden toiminta, tunteet ja ajatukset vaikuttavat organisaatioon ja päinvastoin. Organisaatiokäyttäytymiseen perehtymisen myötä työntekijät ja esihenkilöt voivat ymmärtää työyhteisöään paremmin ja tulla tietoisiksi mahdollisista ongelmakohdista ja ratkaista niitä. (Virolainen 2010, 12–13.) Organisaatiokäyttäytymistä selittävistä tekijöistä työntekijän ääni ja vaikeneminen auttavat tabuilmion tarkastelussa (Morrison 2014, 174). Työntekijöiden vaikenemista ja laajemmin kollektiivista vaikenemisen kulttuuria tutkimalla voidaan perehtyä tarkemmin muun muassa siihen, miten vaikeneminen ilmenee ja mitä äänenkäytöstä voi seurata.

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat tabu ja tabuaihe, tabupuhe, tabun rikkominen ja työyhteisö. Jotta tabu voidaan ymmärtää siten kuin ihmiset sen arkielämän kielessä käsittävät, tässä tutkimuksessa hyödynnetään tabun modernia merkitystä, jossa sillä tarkoitetaan *asioita, joista vaietaan ja joihin saatetaan viitata epäsuorin sanavalinnoin* (Kallio 2007, 166). Tabuaihe toimii synonyymina edellä mainitulle. Tabupuhe käsittää puheen tabun kohteena olevasta asiasta. Tabujen rikkomisella viitataan toimintaan tilanteessa, jossa tabu on otettu puheeksi. Työyhteisön käsite on tässä tutkimuksessa laava, koska myös tutkimukseen osallistujat voivat määritellä sen itse. Yksinkertaistetusti työyhteisö ymmärretään joukkona ihmisiä, jotka työskentelevät saman tavoitteen eteen. Kyse voi olla siten toisinaan koko organisaatiosta tai sen osasta, kuten tiimistä tai osastosta.

Tutkielma toteutetaan osana Tabut työyhteisössä -tutkimushanketta, jossa kartoitetaan työyhteisöjen tabuja Suomessa. Tutkimusryhmän muodostavat kolme pro gradu - tutkielmantekijää ja heidän ohjaajansa.

1.3 Tutkielman rakenne

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda käsitystä työyhteisöjen tabuista ilmiönä ja toimia myös lähtölaukauksena aiheen jatkotutkimuksille. Kartoittavan luonteensa vuoksi

tässä tutkimuksessa aineiston painoarvo on suuri, mistä johtuen erillisiä teorialukuja ei ole rakennettu kirjallisuuden pohjalta, vaan raportti etenee empirian ja teorian vuoropuheluna. Vaikka työyhteisöjen tabuista ei tähän saakka ole liiemmin ollut tieteellistä tutkimuskirjallisuutta saatavilla, on ilmiötä pyritty kuvailemaan muun olemassa olevan kirjallisuuden avulla. Rakenne noudattaa analysointiprosessia ja pyrkii kannattelemaan aineistoa vahvasti ilman, että siinä kuitenkaan testattaisiin jotain tiettyä teoriaa suhteessa aineistoon. Aiempi kirjallisuus kuitenkin syventää aineistosta nousevia teemoja ja tulkintaa näkökulmillaan. Tekstissä käytetään runsaasti suoria lainauksia vastaajien vastauksista, minkä tarkoituksena on tukea tehtyjä tulkintoja sekä havainnollistaa vastaajien kokemuksia.

Tutkielma rakentuu seitsemästä luvusta. Luvussa 2 kuvataan tutkimuksen metodologiset valinnat, tutkimusote, aineiston hankinta ja analyysi. Luvussa 3 työyhteisöjen tabuja lähestytään ensin tarkastelemalla tabun käsitettä, tabuja sosiaalisten normien rakentajina ja niiden merkitystä yhteisön toiminnassa pääosin kirjallisuuden lähtökohdista. Sen jälkeen määritellään työntekijän äänen ja vaikenemisen ilmiö, jotta voidaan muodostaa käsitys työntekijän vuorovaikutukseen ja vaikutusmahdollisuuksiin vaikuttavista tekijöistä sekä tutustutaan menestyvän ja kriisiytyneen työyhteisön piirteisiin. Luvussa 4 esitellään yleiskuva tutkimuksen vastaajien tabuhavainnoista työyhteisöissään. Tutkimuksen empiirinen aineisto auttaa muodostamaan käsityksen eri tabujen yleisyydestä tutkimuksen vastaajien kesken ja havaintoja verrataan lisäksi eri taustatietoja hyödyntäen. Tuloksia peilataan aiempaan kirjallisuuteen siinä määrin kuin se on mahdollista. Vaikka havainnot eivät olekaan yleistettävissä koko työikäiseen väestöön, voidaan niiden perusteella ymmärtää itse ilmiötä paremmin. Luku 5 keskittyy tabujen esilletulon tapoihin ja paikkoihin, ja luku 6 tabun rikkomisen välittömiin ja välillisiin seurauksiin. Päätelmiä sisällytetään analyysin tuloksiin, mutta merkittävimmät johtopäätökset ja pohdinta tiivistetään luvussa 7. Samassa luvussa arvioidaan myös tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta. Lisäksi tulosten pohjalta esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 Metodologiset valinnat

2.1 Tutkimusote

Tässä tutkielmassa sovelletaan laadullisen tutkimusotteen periaatteita. Laadullinen tutkimusote sopii tabujen tutkimukseen siksi, että sen avulla voidaan tutkia näkymättömiä, ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneitä, tulkinnallisia, aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä. Se antaa myös tilaa moninaisille kokemuksille. (Puusa & Juuti 2020, 62.) Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Eskola & Suoranta 1998). Tällöin perehdytään henkilöiden kokemuksiin, ajatuksiin, tunteisiin ja merkityksiin (Juuti & Puusa 2020, 9).

Laadullinen tutkimus etenee usein induktiivisesti eli johtopäätöksiä tehdään aineistosta käsin. On hyvin tyypillistä, että teoria ja aineisto käyvät vuoropuhelua aineiston hankinnan suunnittelusta aina sen tulkintaan asti. Teoria ei siis ole lähtökohta vaan apuväline tutkimuksen eri vaiheille. Tämä laadullisen tutkimuksen ominaispiirre johtaa myös usein siihen, että tutkimuksen eri vaiheiden välillä on päällekkäisyyttä, ja tutkimuksen edetessä ja tiedon karttuessa on mahdollista palata aiempiin vaiheisiin. Jo tehtyjä valintoja on siten mahdollista muuttaa. (Juuti & Puusa 2020, 11–12.)

2.2 Aineiston hankinta

2.2.1 Kysely aineistonkeruumenetelmänä

Tämän tutkielman tarkoituksena on kartoittaa ja kuvata työyhteisöjen tabuja. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruun onnistumisen kannalta pidettiin tärkeänä, että vastaajat uskaltavat jakaa aitoja tosielämän kokemuksia työyhteisöjen tabuista. Tavoitteeseen arvioitiin päästävän parhaiten, kun vastaajille pystyttiin takaamaan täysi anonymiteetti, minkä johdosta tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin verkkokysely.

Räsänen ja Sarpilan (2013) mukaan erityisesti sosiaalisesti arkaluontoisten tai intiimien tietojen osalta saatetaan saada vaihtelevia tutkimustuloksia riippuen tiedonkeruumenetelmästä; tapahtuuko se kasvokkain, puhelimitse vai kirjallisesti. Mitä arkaluonteisemmasta asiasta on kyse, sitä todennäköisemmin se myönnetään, kun haastattelutilanne on etäinen (Räsänen & Sarpila 2013). Tämä korostuu tabujen tutkimuksessa siksi, että vastaajat saattavat kokea tabuja koskevat tapahtumat arkaluonteisiksi eikä niitä haluttaisi kertoa tutkijalle suoraan tai välillisesti omalla nimellä.

Kyselyn etuna on standardoitu, kaikille vastaajille samanlaisena toteutuva muoto ja mahdollisuus kerätä laaja aineisto sisältäen vastauksia useisiin asioihin. Aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida kyselyn kohdalla kohtalaisen tarkasti. Itse aineisto voidaan nopeasti käsitellä ja analysoida erilaisilla tilastollisilla analyysitavoilla ja raportointimuodoilla. Kyselytutkimuksen heikkouksina pidetään epävarmuutta siitä, ovatko vastaajat vastanneet huolellisesti ja rehellisesti, mahdollisuutta vastausvaihtoehtojen tai itse tutkimuksen kohteena olevan aiheen väärinymmärrykseen, sekä vastaamattomien osuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193–195; Räsänen & Sarpila 2013.) Kyselyn avulla aineistoa voidaan kerätä laajemmalla joukolta esimerkiksi haastatteluihin verrattuna.

Jotta tämän tutkimuksen aineiston keräämisen onnistuminen voitiin varmistaa, kyselyn toimivuus ja ymmärrettävyys testattiin testiryhmällä ennen varsinaisen aineistonkeruun aloittamista. Graduntekijöiden ja heidän ohjaajansa muodostama tutkimusryhmä rekrytoi testaajat lähipiiristään tarkistaakseen, että kyselylomake toimii ja tulee ymmärretyksi. Palautteiden perusteella tutkimusryhmä päätyi muokkaamaan lomaketta, jotta vastaaminen olisi vastaajille helpompaa, kysymykset selkeämpiä, vastaukset monisanaisempia sekä analyysimahdollisuudet tehokkaita. Lopullisen kyselyn (liite 1) ensimmäinen sivu sisälsi lyhyen saateen, linkin tutkimuksen tietosuojaselosteeseen sekä monivalintakysymyksen ”Mihin seuraavista asioista olet törmännyt työyhteisössä tabuna?” eri tabuista. Valmiiksi määritellyistä vaihtoehdoista vastaajien oli mahdollista valita useita. Jos valmiiden vaihtoehtojen jälkeen vastaajalle tuli mieleen jokin muu tabu, hänen oli mahdollista kirjoittaa se avoimeen kysymyskenttään. Monivalintakysymyksellä kartoitettiin eri tabujen kokemisen yleisyyttä vastaajien joukossa, ja sen avulla pystyttiin järjestämään tabut vastaajien joukossa yleisimmästä harvinaisimpaan sekä tarkastelemaan niitä vastaajien antamien taustatietojen kautta.

Lomakkeen toisella sivulla vastaajia pyydettiin kuvailemaan tabujen ilmenemistä työyhteisössä kahden avoimen kysymyksen avulla:

- Miten tai mistä huomasit tabun olemassaolon?
- Kuvaile tilanteita, joissa tabut ovat tulleet esille.

Avoimien kysymysten avulla pyrittiin saamaan kertomuksen muodossa olevia kokemuksia tabun esilletulosta ja ilmenemisestä. Vastausten pituutta ei rajoitettu

mitenkään. Tutkimusryhmä piti riittävänä, että osallistuja jaksoi vastata edes toiseen avoimista kysymyksistä, koska toisinaan yksi vastaus saattoi todellisuudessa vastata molempiin kysymyksiin. Etukäteen tunnistettiin, että vastausten pituus voi vaihdella merkittävästi muutamasta sanasta pitkiinkin, kuvaileviin tarinoihin. Tutkimusryhmän ennako-odotus oli, että aineistoa kertyisi runsas määrä. Kaikki kysymykset olivat vapaaehtoisia ja kyselylomakkeella vastaaja pystyi siirtymään eteen- ja taaksepäin ennen vastausten lähettämistä. Avoimien kysymysten jälkeen lomakkeen viimeisellä sivulla vastaajien oli mahdollista jättää taustatietoina sukupuolensa, ikänsä ikävuosina, koulutustaustansa, viimeisimmän työpaikkansa sektorin (yksityinen, julkinen tai kolmas sektori) sekä tiedon, sisältääkö nykyinen tai viimeisin työtehtävä esihenkilövastuun. Koska vastauksissa kuvatut kokemukset tabuista saattoivat sijoittua eri aikakausiin vastaajan uralla, muiden taustatietojen kysymistä ei pidetty järkevänä. Sen sijaan valitut taustatiedot lisäsivät ymmärrystä siitä, millainen kyselyn vastaajien profiili oli ja vastaukset pystyttiin sijoittamaan oikeanlaiseen kontekstiin.

Tutkimuksessa hyödynnettiin menetelmä- sekä tutkijatriangulaatiota yhdistämällä sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen elementtejä. Aineiston hankintaan osallistui kaksi muuta tutkielmantekijää ja yliopiston tutkimusavustaja. Pääpaino tutkimuksessa oli aineiston laadullisella sisällöllä, jota määrällinen aineisto rikasti. Tutkijatriangulaatioissa tutkijoiden tulee neuvotella havainnoistaan ja näkemyksistään suhteellisen paljon sekä päästä yhteisymmärrykseen erilaisissa tutkimusta koskevissa päätöksissä, kuten aineiston hankinnasta, luokittelusta ja tulkinnasta (Eskola & Suoranta 1998). Tässä tutkimuksessa tutkijatriangulaatio ulottui aineiston keräämisen suunnitteluun ja toteutukseen. Koska samaa aineistoa tarkasteltiin eri näkökulmista kahdessa muussa tutkielmassa, tulkittiin tätä tutkimusta varten aineistoa itsenäisesti.

2.2.2 Aineiston kerääminen sosiaalisen median avulla

Tämän tutkimuksen pääosin laadullinen aineisto kerättiin levittämällä kaikille avointa Webropol 3.0 -verkkokyselyä (liite 1) sosiaalisessa mediassa, joka on tänä päivänä läsnä enenevässä määrin ihmisten arjessa, ja jonka kautta ihmiset saavat äänensä kuuluviin (Valli & Perkkilä 2015, 119). Sosiaalinen media valittiin tähän tutkimukseen siksi, että tutkimusryhmä uskoi tavoittavansa tarkasteltavan ilmiön sen kautta paremmin kuin perinteisellä postikyselyllä satunnaisotoksella valituille suomalaisille. Aineistonkeruutapa mahdollisti myös vastaajien anonymiteetin. Vastaavaa

aineistonkeruutapaa on hyödynnetty menestyksekkäästi juuri tämän kaltaisten kartoitusten tekemisessä (ks. Salminen & Viinamäki 2017).

Koska tämän tutkimuksen aineisto haluttiin kerätä nimenomaan hyödyntämällä sosiaalista mediaa, jossa erilaiset alustojen sisäiset logiikat vaikuttavat siihen, millaista sisältöä niiden käyttäjät näkevät (Valli & Perkkilä 2015, 118), tälle tutkimukselle ei määritetty kehysperusjoukkoa. Kehysperusjoukolla Miettinen ja Vehkalahti (2013, 85) viittaavat kiinnostuksen kohteena olevaa populaatiota edustavaan joukkoon, josta sitten varsinainen otos poimitaan. Tällaiset niin kutsutut itsevalikoituneet verkkokyselytutkimukset voidaan kohdistaa valitulle kohderyhmälle tai ne voivat olla kaikille avoimia (Miettinen & Vehkalahti 2013, 88). Tiedonkeruu ei sosiaalisen median luonteen vuoksi perustu satunnaisotantaan eikä silloin poimita otosta. Tämän seurauksena osa kohderyhmästä vastaa kyselyyn ja osa ei. (Valli & Perkkilä 2015, 111.)

Tutkimuksen onnistumisen kannalta henkilöillä, joilta tietoa kerätään, olisi hyvä olla mahdollisimman paljon tietoa tai kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tabujen kohdalla tutkimusryhmän oletus oli, että mikäli osallistujalla ylipäättään on työelämästä kokemusta, hänellä on myös työelämän tabuista kokemuksia. Verkkokyselylle pyrittiin saamaan näkyvyyttä mahdollisimman laajasti ilman kohdennusta esimerkiksi iän, ammatin, koulutustaustan tai alueen mukaan. Tämä asetti haasteita kyselyn jakamisen suunnitteluun, koska vaihtoehtoisia sosiaalisen median yhteisöjä eri kanavissa oli huomattava määrä. Tutkimusryhmä päätyi rajaamaan yhteisöjä ja tahoja niin, että niiden tuli liittyä työhön, ammattiin tai uraan. Koska kuitenkin tunnistettiin, että muun muassa erilaisia ammattiliittoja oli niin paljon, että yhteyden ottaminen niistä jokaiseen kyselyn jakamista varten olisi liian aikaa vievää, yhteydenotot päätettiin kohdistaa ammattiliittojen keskusjärjestöihin Korkeakoulutettujen työmarkkinajärjestö Akavaan, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:hon ja Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK:hon. Keskusjärjestöjen viestintäosastojen kautta arveltiin olevan mahdollista jakaa tietoa kyselystä eteenpäin myös ammattiliitoille. Lisäksi tutkimusryhmä löysi erilaisia työelämäsidoonaisia tahoja, kuten Työsuojelurahaston, Työterveyslaitoksen ja Työelämän tutkimus ry:n, sekä suurimmat työttömyyskassat YTK-yhdistyksen ja KOKO-kassan, joiden avulla kyselyä toivottiin olevan mahdollista jakaa.

Tässä tutkimuksessa vastaajien rekrytoimiseksi keskityttiin tekstipainotteisiin kanaviin, jotka perustuvat pääosin yhteisön jäsenten väliseen keskusteluun. Näitä kanavia ovat yhteisö- ja verkostoitumispalvelut Facebook, Twitter, LinkedIn, sekä Suomi24.fi- ja Vauva.fi-keskustelufoorumit, jotka ovat Suomen kaksi suosituinta keskustelufoorumia. Keskustelufoorumeita haluttiin testata aineiston keräämisessä, koska niiden kautta uskottiin saatavan vastaajia eri taustoilla ja koska niitä oli hyödynnetty myös aiemmassa samanhenkisessä tutkimuksessa (ks. Salminen & Viinamäki 2017). Tutkimusryhmällä ei kuitenkaan ollut tietoa etukäteen niiden tuloksellisuudesta vastausten keräämisessä. Vastaajia ei rekrytoitu henkilökohtaisesti, vaan kysely oli avoin kaikille tietyn kohderyhmän edustajille. Näin ollen kohderyhmästä vain osa päätyi vastaamaan kyselyyn. Koska kyseessä on näyte, johon vastaajat valikoituivat vapaaehtoisuuden perusteella, tulokset eivät edusta koko Suomen työväestöä eivätkä siten ole tilastollisesti yleistettävissä.

Jotta vastausten kertymistä eri lähteistä voitiin seurata, luotiin yhteensä kuusi sisällöllisesti samanlaista Webropol-verkkokyselylomaketta. Jokainen lomakekopio sai oman URL-osoitteensa, jota jaettiin vain ko. tahojen käyttöön. Tutkimusryhmä tunnisti, ettei logiikka ole täysin aukoton, mutta se antoi kuitenkin suuntaviivoja eri kanavien tehokkuudesta vastausten hankinnassa. Tätä tietoa voitiin hyödyntää vastausajan edetessä siten, että toimenpiteitä kohdistettiin niihin kanaviin, joista vastauksia kertyi parhaiten. Ryhmittely tehtiin seuraavasti:

- Yliopiston viestintä (mm. Turun yliopiston, Turun kauppakorkeakoulun, Porin yliopistokeskuksen ulkoista viestintää sekä mahdollista mediahuomiota varten)
- Keskustelupalstat (Suomi24.fi ja Vauva.fi)
- Instituutiot (Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos, Työsuojelurahasto ja Työn tutkimus ry)
- Ammattiliittojen keskusjärjestöt (SAK, STTK ja Akava)
- Työttömyyskassat (YTK ja KOKO-kassa)
- Tutkimusryhmän omat sosiaalisen median verkostot

Kyselylomakkeen jakaminen aloitettiin tutkimusryhmän omien sosiaalisen median kanavissa (liite 2), Suomi24.fissä (liite 3) sekä Vauva.fissä (liite 4) perjantaina 5.3.2021.

Yhteydenotot työmarkkinajärjestöihin, muihin yhteistyötahoihin sekä työttömyyskassoihin ajoitettiin seuraavan viikon alkupuolelle, jotta sähköpostiviestit saisivat mahdollisimman hyvin vastaanottajien huomion. Tutkimushankkeesta laadittiin lehdistötiedote, jonka Porin yliopistokeskus (liite 5) julkaisi maanantaina 8.3.2021 ja Turun yliopisto (liite 6) 9.3.2021 omilla nettisivuillaan. Turun yliopisto tiedotti asiasta lisäksi Twitterissä (liite 7) samana päivänä. Työn tutkimus ry ja PAM ry (liite 8) jakoi kutsun omassa Facebook-ryhmässään. Työterveyslaitos kieltäytyi vedoten julkaisupyyntöjen runsaaseen tarjontaan ja KOKO-kassan viestintä koki, ettei tutkimuksen aihe kosketa heidän jäsenistöään riittävän läheisesti eikä siksi päätynyt jakamaan tutkimusta. YTK:n osalta tutkimukselle luvattiin näkyvyyttä YTK-yhdistyksen Facebook- ja LinkedIn-sivustoilla, ja kyselykutsut julkaistiin perjantaina 26.3.2021. STTK:n viestintäasiantuntija välitti kyselyn eteenpäin jäsenliitoille.

Vastausaikaa oli kokonaisuudessaan 5.–31.3.2021. Tutkimusryhmän tavoitteena oli saada vähintään 300, mielellään 500 vastaajaa. Tutkimusryhmä varautui etukäteen siihen, että kyselyä saatettaisiin joutua levittämään myös alkuperäisten jakelukanavien ulkopuolelle ja vastausaikaa pidentää, jotta riittävä vastausmäärä saataisiin kokoon. Koska 1,5 viikkoa ennen vastausajan umpeutumista 300 vastaajan vähimmäismäärästä puuttui noin 70 vastausta, lähestyttiin STTK:n ja Akavan suurimpia liittoja sähköpostitse kyselyn jakamisesta. Lisäksi vastaajia rekrytoitiin kannustamalla tutkimusryhmän tuttavien ja kollegoita jakamaan kyselylinkkiä eteenpäin erityisesti miehille vastaajien sukupuolijakauman tasoittamiseksi. Tutkimusryhmän jäsenet myös julkaisivat muistutuksia omilla sosiaalisen median tileillään. Yksittäisistä jäsenliitoista Tekniikan akateemiset TEK julkaisi kutsun LinkedIn-, Facebook- ja Telegram-tileillään 25.3.2021. Taulukosta 1 ilmenee vastausmäärät eri kanavista.

Taulukko 1. Vastaajamäärät kanavittain

Kanava	Vastaajia
Tutkimusryhmän omat sosiaalisen median verkostot	135
Yliopiston viestintä	51
Ammattiliitot ja niiden keskusjärjestöt	155
Keskustelupalstat	0
YTK-yhdistys	7
Työn tutkimus ry	13
YHTEENSÄ	361

Tutkimusryhmän jäsenet pystyivät vaikuttamaan vastausmäärään jakaessaan kutsua ja muistuttaessaan siitä omissa sosiaalisen median kanavissaan. Tutkimusryhmän jäsenet rekrytoivat myös tuttaviaan jakamaan kyselyä omille verkostoilleen, mikä todennäköisesti vaikutti henkilökohtaisten verkostojen kautta saatujen vastaajien suureen osuuteen.

Kuten taulukosta 1 ilmenee, Suomi24.fi- ja Vauva.fi-keskustelufoorumeilta ei saatu vastauksia lainkaan. Kyseisillä alustoilla luodaan uusia keskusteluja päivittäin runsaasti, mikä johtaa siihen, että vain muiden käyttäjien reaktioita saaneet julkaisut pysyvät keskustelun alueen suosituimpien ja uusimpien keskusteluiden näkyvässä. Tätä tutkimusta koskevat julkaisut eivät saaneet näkyvyyttä ja reagoitua julkaisupäivänään, mistä johtuen uudemmat keskustelunavaukset ohittivat ne eivätkä julkaisut tavoittaneet tuon päivän jälkeen enää yhteisön jäseniä. Koska vastauksia saatiin kuitenkin riittävästi muita kanavia pitkin, tutkimusryhmä päätti keskittyä muihin kanaviin ja olla panostamatta keskustelufoorumeihin enempää.

Vastausmäärät vaihtelivat kyselyn sisällä eri kysymysten kesken jonkin verran. Taulukossa 2 kuvataan vastausmäärät kysymyksittäin.

Taulukko 2. Vastausmäärät kysymyksittäin

Kyselyn osa	Vastauksia
Monivalintakysymys	361
Avoim kysymys 1	256
Avoim kysymys 2	226
Sukupuoli	346
Ikä	325
Koulutustausta	354
Asema	352
Organisaation sektori	349

Kahta vastaajaa lukuun ottamatta kaikki vastasivat kyselyn ensimmäisen sivun monivalintakysymykseen ”Mihin seuraavista asioista olet törmännyt tabuina työyhteisössä? (voit valita useita)”. Yksi vastaajista oli vastannut vain taustatietoja kartoittaviin kysymyksiin. Näin ollen hänen osaltaan vastausta ei voitu ottaa tabujen osalta huomioon. Monivalintakysymykseen verrattuna avoimiin kysymyksiin kertyi vastauksia selvästi kyselyn muita osioita vähemmän. Jo ennen aineiston keräämistä tutkimusryhmä tunnisti, että avoimiin kysymyksiin vastaaminen saatetaan kokea

vaivalloiseksi. Kyselyn aihe vaikutti todennäköisesti siihen, että kyselyyn haluttiin ylittää vastata mutta oman kokemuksen jakaminen saattoi tuntua hankalalta. Vaihtoehtoisesti vastaajan mieleen ei välttämättä juuri vastaushetkellä tullut mitään aiheeseen sopivaa tapahtumaa tai kokemusta jaettavaksi. Kaikkiin taustatietoja kartoitettaviin kysymyksiin vastattiin keskenään lähes saman verran – ikänsä ilmoitti kuitenkin vain 325/363 vastaajaa.

2.3 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä hyödynnettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin tavoitteena on tuottaa tietoa ja ymmärrystä tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä, minkä vuoksi se vastasi hyvin tämän tutkimuksen tarpeisiin. Sisällönanalyysia käytetään usein analysoitaessa tekstimuotoista aineistoa, jollainen tämänkin tutkimuksen aineisto oli. (Hsieh & Shannon 2005, 1278.) Sisällönanalyysi muodostuu pääpiirteittäin aineiston pelkistämisestä, ryhmittelystä ja teoreettisten käsitteiden luomisesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122), ja sen keskeisiä käsitteitä ovat lisäksi analyysiyksikkö, sisältöyksikkö, koodaus, koodi, kategoria ja tema (Graneheim & Lundman 2004, 106–107). Analyysiprosessissa aineistosta riisutaan tutkimusongelman kannalta epäolennaiset osat, jonka jälkeen samankaltaiset ilmaisut ryhmitellään eli koodataan eri luokkiin. Koodaamisen myötä aineistoa luokitellaan eri teemojen mukaan, minkä avulla pyritään löytämään säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia eri luokkien väliltä. Analysoinnissa edetään siis yksityiskohtaisesta kohti aina laajempaa kokonaisuutta, ja eri luokkien yhdistämistä jatketaan niin kauan kuin se on mahdollista aineiston sisällön näkökulmasta. (Puusa 2020, 151–154.) Menetelmän avulla tutkittava ilmiö pyritään tiivistämään ja järjestämään siten, että siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117).

Tämän tutkimuksen analyysi alkoi siten, että aineiston keräämisen päätyttyä tutkimusavustaja yhdisti eri kyselylomakeversioiden sisältämän datan yhdeksi yhteiseksi Excel-tiedostoksi ja jakoi sen tutkimusryhmän käyttöön. Sen jälkeen tutkimusryhmän jäsenet aloittivat aineiston analyysin itsenäisesti. Tätä tutkimusta varten koko aineisto siirrettiin ensin NVivo-analyysiohjelmaan. Tutkimuskysymykset ohjasivat aineiston koodaamista ja aineistosta havaittujen tabujen koodaamisessa käytettiin apuna Webropol-kyselylomakkeella vastaajien nähtävillä ollutta listausta eri tabuista. Koska yhden vastaajan vastaus sai useita koodeja eikä eri koodien kohdentumista vastausten sisällä eri

sanojen ja tekstipätkien kesken voinut erottaa selkeästi koodaamisen jälkeen, päädyttiin varsinaisessa analysointivaiheessa tulkitsemaan aineistoa Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmassa. Vaikka NVivo-ohjelmaa käytettiin vain analyysin alkuvaiheessa, auttoi se kokonaiskuvan hahmottamisessa ja loi pohjaa teemoittelulle.

Tämän tutkimuksen analyysiyksikkönä toimivat vastaukset kyselyn avoimiin kysymyksiin. Riippuen teorian ja aineiston roolista sisällönanalyysin lähtökohtana päättelyä voidaan tehdä joko induktiivisesti tai deduktiivisesti (Salo 2015, 171). Suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa puhutaan myös aineisto- tai teorialähtöisestä tai teoriaohjaavasta analyysistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–110). Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin ensisijaisesti aineistolähtöisesti, koska tabuista ei liiemmin ollut aiempaa tutkimuskirjallisuutta juuri työyhteisöjen kontekstissa eikä siten selkeitä olemassa olevia teorioita, joihin tämän tutkimuksen aineistoa olisi voitu verrata. Aineiston analyysin ohella käytiin läpi runsaat määrät aineistoon teemoihin liittyvää kirjallisuutta ja löydöksille pyrittiin etsimään vastaavuuksia aiemmasta kirjallisuudesta. Tämä johti siihen, että analyysin loppua kohden analyysin teoriasidonnaisuus kasvoi. Teemoittelussa hyödynnettiin lopulta sekä empiriaa että teoriaa havaintojen teoretisoimiseksi. Entuudestaan tunnetut tabut ohjasivat muun muassa kyselylomakkeen sisältöä ja sitä, miten vastaajien vastauksista tunnistettiin havaintoja ja kokemuksia eri tabuista. Teoria toimi tutkimuksessa näin ollen laajempänä viitekehyksenä, johon aineiston tarjoamat näkökulmat voitiin sijoittaa, ja joka auttoi ilmiön piirteiden käsitteellistämässä.

Avoimien vastauksien syvällisempi analyysi aloitettiin siirtämällä ne tekstinkäsittelyohjelmaan niin, että jokaisen vastaajan molemmat vastaukset olivat luettavissa rinnakkain. Ne vastaajat, jotka vastasivat avoimiin kysymyksiin, vastasivat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta useimmiten molempiin niistä. Useat vastaajat jatkoivat ensimmäisen avoimen kysymyksen vastaustaan myös toisen kysymyksen vastaukseensa, joten vastaukset nähtiin järkeväksi käydä läpi vastaajittain, ei kysymyksittäin. Muutama vastaaja oli kopioinut saman vastauksen molempiin kysymyksiin. Vastauksissaan vastaajat valitsivat spontaanisti itse yhden tai useamman tabukokemuksen, josta kertoivat. Monissa avoimissa vastauksissa vastaaja luetteli havaitsemiaan tabuja mutta ei välttämättä kuvannut niitä tarkemmin. Vastausten laajuus vaihtelikin runsaasti muutamasta sanasta useiden kappaleiden kokonaisuuksiin, joissa oli

kuvailtu lukuisia tabukokemuksia. Yksittäisiä vastauksia jouduttiin jättämään analyysin ulkopuolelle, koska niiden sisältö ei epäselvän kielellisen ilmaisun vuoksi ollut ymmärrettävissä.

Aineiston analyysissa siirryttiin vastausten lukemisesta ja omien havaintojen kirjaamisesta teemoitteluun. Lukukertojen myötä havainnot aineistosta olivat alkaneet erottumaan selkeämmin omiksi teemoikseen, jotka toistuivat useissa vastauksissa. Tutkimuskysymykset ohjasivat teemoittelua ja analyysissa ei tehty eroa sille, kumpaan avoimeen kysymykseen vastaaja oli vastannut, vaan molempien kysymysten muodostamaa aineistoa hyödynnettiin tasapuolisesti. Teemoittelu toteutettiin käytännössä siten, että aineistosta kerättiin toistuvia sisältöyksiköitä (esim. kertomuksia ja havaintoja vaientamisesta), jotka koodattiin ja listattiin oman teemansa alle aiheeseen kuuluvan tutkimuskysymyksen alle. Analyysipolkua havainnollistetaan taulukossa 3.

Taulukko 3. Esimerkkejä analyysipolusta

Teema	Koodi	Sisältöyksikkö
"Miten tabujen olemassaolo tulee ilmi työyhteisöissä?"		
Organisaatioilmapiiri ja asenteet	Aihe koetaan hankalaksi	"Aiheesta on vaikea avata keskustelua, tai sitä vältellään viimeiseen asti."
	Aiheesta kiellettyä puhua	"Joissain työpaikoissa on tultu jopa sanomaan, että tästä ei ole meillä sitten ollut tapana puhua."
Puhetapa tai sen muutos	Vaientaminen	"Kun asioista puhuin esimiehen kanssa, niin hän pyysi minua olemaan hiljaa eikä puhumaan muiden työntekijöiden kanssa asiasta."
	Halventava puhetapa	"Jos jokin tabu nousi puheenaiheeksi oli puhe usein vähättelyä ja halventavaa sävyllään."
"Miten tabuihin reagoidaan työyhteisöissä?"		
Reaktiot, jotka kohdistuvat tabuun	Kaunistelu johdon hyväksi	"Tilannetta kaunisteltiin johdon hyväksi, jos esim. työpaikkakiusaamisessa osallisena oli johtaja ja työntekijä tai romanttisessa suhteessa johtaja ja hänen oma alainen."
Reaktiot, jotka kohdistuvat tabun esille ottaneeseen henkilöön	Asia käännetään puhujaa vastaan	"Eräs kollega yritti avata avointa palkkakeskustelua yrityksen sisällä, mutta sai kiitokseksi varoituksen HR:ltä."

Teemoittelussa käytettiin ensisijaisesti aineistosta nousevia samoja sanoja, joita tutkimuksen kohteena olleet henkilöt olivat käyttäneet (Juuti & Puusa 2020, 13). Sisällönanalyysin kannalta onkin olennaista määritellä, tarkastellaanko siinä sisällön ilmeistä vai piilevää sisältöä. Ilmeisellä sisällöllä viitataan näkyviin ja itsestäänselviin tekijöihin, jotka ovat kaikkien nähtävillä. Piilevä sisältö ei ole suoraan nähtävissä, vaan se edellyttää syvällisempää tulkintaa sisällön tarkoitusperistä, joita ei ole kuvattu näkyvästi. (Graneheim & Lundman 2004, 106.) Tämän tutkimuksen aineiston analyysi kohdistui pääosin ilmeiseen sisältöön vastausten ollessa monin paikoin melko suppeita. Analysoinnissa pyrittiin välttämään ylitulkintaa ja siksi päätelmät johdettiin suoraviivaisesti siitä, mitä vastaajat todella kirjoittivat vastauksissaan. Myös tässä raportissa esitetyistä aineistoesimerkeistä on korjattu vain ilmiselvät kirjoitusvirheet, kuten puuttuvat kirjaimet tai yhdyssanat. Aineistoon palattiin analyysiprosessin aikana vielä tehtyjen tulkintojen tarkistamiseksi.

Aineiston analyysissa hyödynnettiin laadullisen sisällönanalyysin lisäksi kvantifointia, jossa eri ilmaisujen esiintyvyyttä voidaan tarkastella ja tutkimusaineiston sisältöä kuvata määrällisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 135). Vastauksista etsittiin niissä ilmenevien tabuhavaintojen päähenkilöitä tai kohteita. Osa vastaajista kuvaili jotain yksittäistä tapahtumaa tai tietyn työyhteisön piirrettä, kun taas osa vastasi yleismaailmallisesti. Näitä passiivissa kuvattuja, tekijöiltään tuntemattomia tabukertomuksia kertyi yhteensä sadalta eri vastaajalta. Sen sijaan esihenkilöt tai johto mainittiin tabukokemuksissa toimijoina tai tabujen kohteina 68 vastauksessa, ja työntekijä tai kollega 52 vastauksessa.

Toteuttamalla verkkokysely sosiaalisen median kanavissa pyrittiin tavoittamaan ja motivoimaan laaja joukko erilaisia ihmisiä jakamaan kokemuksiaan työyhteisöjensä tabuista. Lähes 500 avoimen vastauksen aineisto analysoitiin pääosin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin, vaikka aiemman kirjallisuuden tuottama taustatieto vaikutti muun muassa kyselyn laadintaan ja aineiston tulkintaan.

3 Tabun ulottuvuudet

Ennen kuin aineiston tuloksia voidaan tarkastella, perehdytään luvussa 3 tabun käsitteeseen, sen luonteeseen sosiaalisena normina sekä merkitykseen työyhteisön menestyksessä. Lisäksi syvennytään työntekijöiden ääneen ja vaikenemiseen osana tabukeskustelua.

3.1 Tabun käsite

Sanan *tabu* (eng. *taboo*) juuret ovat alun perin Polynesiassa Tongalla, josta kapteeni James Cook otti tabun käsitteen englannin kieleen oltuaan matkalla Tyynellä valtamerellä vuosina 1768–1771. Alun perin tabu merkitsi jotain kiellettyä: käyttäytymistä, joka oli tavallisille kansalaisille liian pyhää, siunattua, vaarallista ja kirottua. (Sarmela 1981, 6894; Britannica 2020.) Tabun vastakohta oli *noa*, joka tarkoitti ”tavallista” tai ”yleistä” (Freud & Rutanen 1989, 37). Tieteen termipankki (2021) määrittelee tabun ”kielleyksi; mitä ei saa tehdä, syödä, koskettaa, sanoa jne., jotta tabun rikkojalle ei koituisi haitallisia seurauksia”. Sanalla on Freudin ja Rutanen (1989, 36–37) mukaan ollut kahdenlaisia merkityksiä: se merkitsee samalla pyhää ja pyhitettyä, mutta myös kammottavaa, vaarallista, kiellettyä ja epäpuhdasta. Tabu ilmenee tästä syystä kieltoina ja rajoituksina. Kiellot eivät liity uskontoon tai moraaliin, vaan niiltä puuttuu perustelu, niiden alkuperä on tuntematon ja silti niitä pidetään itsestäänselvyyksinä, joita ei haluta kyseenalaistaa. (Freud & Rutanen 1989, 36–37.) Schoemakerin ja Tetlockin (2012, 7–8) mukaan jonkin toiminnan voikin toisinaan tunnistaa tabuksi, jos on vaikeaa perustella, miksi se on kiellettyä.

Ranzin (2009, 206) mukaan tabu on samanaikaisesti yhteisesti tiedettyä mutta myös yksityistä, josta ei haluta puhua. Tabujen ylläpitämisen edellytys on, etteivät ihmiset ajattele niitä liikaa, sillä jotta jokin asia lakkaisi olemasta tabu, siitä pitäisi alkaa puhumaan (Helne 2009, 41). Tabuista ei puhuta avoimesti yhteisössä, mikä tulee esille merkittävässä osassa vastaajien kuvauksia esimerkiksi seuraavalla tavalla:

”Työkaverit juoruilevat, on paljon ”kaikkihan sen tietää” -tyylisiä huhuja työyhteisössä. Näistä ei kuitenkaan puhuta esimiehelle tai hänen kuullen, eikä kysytä suoraan asianomaisilta. Jotkut asiat ovat sellaisia, joihin ei saa suoraa vastausta, vaan niistä ei vaan saa puhua ääneen.” 36-vuotias nainen

Brandesin (2018) mukaan juuri sosiaalinen konteksti ja ympäröivä kulttuuri määrittävät sitä, mikä koetaan tabuksi. Baxter ja Wilmot (1985, 254) määrittelevät tabuaiheeksi

sellaisen asian, jonka jompikumpi tai molemmat keskustelun osapuolista kokevat kielletyksi. Myös Allanin ja Burrigden (2006, 11) määritelmässä tabu saa merkityksensä tietyssä yhden tai useamman henkilön yhteisössä, tietyinä aikana ja tietyssä kontekstissa. Michelson ja Rohan (2019, 397) ovat niin ikään sitä mieltä, että mikään asia ei siten ole tabu kaikille, kaikkialla tai kaikissa konteksteissa, mistä johtuen tabut vaihtelevat eri ryhmien ja kulttuurien välillä. Samasta syystä ne muuttuvat hitaasti huolimatta yhteiskunnallisesta vapautumisesta ja kulttuurien sekoittumisesta: toiset tabut mukautuvat helpommin, toiset taas ovat sitkeämpiä (Schoemaker & Tetlock 2012, 12). Pohjolan (2009, 252) mukaan tabut pysyvät tabuina siksi, ettei niistä puhuta tai niitä kyseenalaisteta.

Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää erottaa, mikä tabun käsitteen merkitys kielessä tänä päivänä on ja mistä kielellisistä lähtökohdista tutkimuksen vastaajat ovat todennäköisesti lähestyneet tabuja. Sanan tabu denotaatio eli ilmeinen merkitys yleiskielessä viittaa asioihin, joista vaietaan ja joihin saatetaan viitata epäsuorin sanavalinnoin (Kallio 2007, 166). Tabun rikkomisesta ei tänä päivänä seuraa yhteiskunnallisia rangaistuksia eivätkä ne siten ohjaa myöskään sosiaalista järjestystä, vaan se tehtävä on siirtynyt lainsäädännölle (Sabri ym. 2010, 64). Tabu-sanaa käytetään nykyisin melko vapaasti kuvaamaan pikemminkin asioita, joista puhuminen tuntuu epäsovelialta. Asian luonne tabuna ei siten yleensä estä asiasta puhumista kokonaan.

3.2 Tabut sosiaalisina normeina

Tabut edustavat eräänlaisia sosiaalisia normeja. Ne asettavat itsestään selvinä pidettyjä käyttäytymisohjeita yhteisöjen jäsenille, jolloin niiden nähdään samalla rajoittavan ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa, mutta myös pitävän yllä järjestystä (Helne 2009, 19; Michelson 2002, 140–141; Brandes 2018; Britannica 2020). Tabut haastavat yksilöitä arvioimaan tekemistensä hyötyjä ja haittoja tilanteissa, joissa he ovat tekemässä jotain eettisesti arveluttavaa tai tabun varjolla kiellettyä (Schoemaker & Tetlock 2012, 4). Lisäksi ne varjelevat vallitsevia toimintamalleja (Pohjola 2009, 249). Tabut ovat juurtuneet kulttuuriin, ideologisiin ja vallitseviin yhteiskunnallisiin arvoihin ja asenteisiin, ja niille on siten tyypillistä moninaisuus, hidas muuttuvuus, kerroksellisuus, eriateisuus ja vaihtoehdottomuus (Pohjola 2009, 247–249).

Juuti (2006, 130) esittää, että kaikissa ryhmissä, työyhteisöt mukaan lukien, muodostuu omanlaisensa sosiaaliset normit ja käyttäytymissäännöt, joiden mukaan yksilöt toimivat.

Yhteisön jäsenet oppivat normien kautta reagoimaan erilaisiin työpaikan tapahtumiin yhdenmukaisesti. Normeilla on yhteisiä ominaisuuksia:

- Normit ovat yleistyksiä, jotka yksinkertaistavat käyttäytymisen vaihtoehtoja ja siten pitävät yllä käyttäytymisen yhdenmukaisuutta.
- Normit koskevat vain käyttäytymistä, eivät ajattelua. Yhteisön jäsenet käyttäytyvät normien mukaisesti, vaikka he eivät henkisesti hyväksyisi niitä.
- Normeja syntyy vain yhteisön tärkeinä pitämiin käyttäytymisen alueisiin.
- Normit muotoutuvat hitaasti ja niitä voidaan yrittää muuttaa yhteisellä sopimuksella.
- Normit realisoituvat eri tavoin henkilöiden välillä esimerkiksi aseman perusteella. (Juuti 2006, 130.)

Ryhmä voi erilaisin keinoin pakottaa yhteisön jäseniä noudattamaan normeja. Tietoisia keinoja ovat muun muassa koulutukset ja tiedottaminen. Kun yhteisöön tulee uusi jäsen, hänelle perustellaan ja siirretään normit sekä opetetaan yhteisön toimintatavat. Mikäli jäsen poikkeaa normeista, hänen toimintansa pyritään palauttamaan norminmukaiseksi. Jos tämä ei kuitenkaan onnistu ja jäsen rikkoo toiminnallaan normia, hänet voidaan erottaa yhteisöstä. (Juuti 2006, 131–132.) Sarmela (1981, 6895) onkin mieltänyt tabut vallan välineenä, jolla on luotu ensin rituaalisia ja sittemmin sosiaalisia hierarkioita. Näin on syntynyt raja-aitoja yhteiskuntaryhmien ja -luokkien ja jopa uskontokuntien välillä. Tästä näkökulmasta tabuissa on sosiaalisen ja taloudellisen järjestyksen luomisen lisäksi kyse johtajuuden ja vallan mytologiasta. Tabujen nähdään kuuluvan sosiaalisen kontrollin systeemiin ja kohdistuvan asioihin ja tekoihin, jotka ovat merkittäviä sosiaalisen järjestyksen kannalta (Britannica 2020). Ne ovat näin esimerkki sosiaalisten normien todentumisesta, sillä normit kertovat yhteisön jäsenille, kuinka heidän tulisi toimia eri tilanteissa (Juuti 2006, 130).

Schoemaker ja Tetlock (2012, 12) toteavat, että tabut muodostavat dynaamisen prosessin, jossa hyväksyttävyyden rajat muotoutuvat. Michelsonin ja Rohanin (2019, 397) mukaan tabu voi ilman sen rikkomista joko säilyä tai uusiutua, kunnes se ei ole enää tabu. Jos tabua rikotaan, se saattaa muuttaa muotoaan. Tabun rikkomisen tasapainotteleekin siten olemassa olevien moraalikäsitteiden kanssa. Siinä missä olemassa olevaan tabuun liittyvät

säännöt muuttuvat yrittäessään säilyttää tasapainon, uudet tabut siirtyvät yksilöihin, ryhmiin tai yhteiskunnan jäseniin erilaisten sosialisatioprosessien myötä (Michelson 2002, 140).

Tabut voivat olemassaolollaan haastaa myös sosiaalisia normeja. Työntekijä ei välttämättä toimi normia noudattaen ja normin rikkomisesta voi muodostua yhteisössä tabu. Toisaalta itse normi voi olla tabu, jonka olemassaoloa ei uskalleta kyseenalaistaa. Myös henkilö, joka rikkoo tabun, tulee itse tabuksi, koska hän voi houkutella toisia esimerkillään (Freud & Rutanen 1989, 51) ja aiheuttaa yhteisöön sen myötä epätasapainoa. Esimerkki tabusta voi olla seuraavan vastaajan kuvaama epäterve normi, jonka mukaan työyhteisössä on tapana työskennellä myös sairauslomalla.

”Ylimmässä johdossa tiedettiin oman esimieheni sairauslomavastaisuus, syyllistäminen yms. mutta asialle ei tehty mitään - johti siihen, ettei kukaan uskaltanut olla sairauslomalla edes esim. keuhkokuumeessa.” 45-vuotias nainen, esihenkilö

Normi voi olla niin vahva, että organisaatiossa koko yhteisö noudattaa tätä yhteistä käytäntöä siitä huolimatta, että sitä epäillään ja siinä nähdään epäkohtia. Normi kuitenkin siirretään alkuperäisessä muodossaan uusille työntekijöille, ja kun kukaan ei halua tai uskalla ottaa sitä puheeksi, normi ja sitä ympäröivä vaikeneminen saavat jatkaa. Kyseistä käyttäytymistapaa vahvistaa Herseyn ja Blanchardin (1975, 35) mukaan se, että ihmisillä on sosiaalisen luonteensa vuoksi tarve tulla erilaisten ryhmien hyväksymiksi. Tämän piirteen voidaan nähdä vaikuttavan organisaatioissa siihen, että työntekijät pyrkivät luontaisesti sopeutumaan vallitseviin normeihin. Myös Milliken, Morrison ja Hewlin (2003, 1466) ovat havainneet tutkimuksessaan, että työntekijät oppivat tietyistä aiheista vaikenemisen normin keskustelemalla kollegojensa kanssa tai tarkkailemalla heidän toimintaansa. Vaikeneminen on voitu omaksua joko omakohtaisen tai välillisen kokemuksen kautta.

Koska tabuissa on kyse asioista, joista työyhteisössä ei kyetä avoimesti keskustelemaan mutta joihin usein sisältyy potentiaali kehittää työyhteisöä toimivammaksi, on työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien ymmärtämiseksi olennaista tarkastella työntekijän äänen ja vaikenemisen ilmiötä.

3.3 Työntekijän ääni ja vaikeneminen osana tabukeskustelua

Tämän tutkimuksen yksi tutkimuskysymys tarkastelee sitä, mitä tabun rikkomisesta työyhteisössä seuraa, mikä nivoo aiheen organisaatiokäyttäytymisen tutkimusalaan ja erityisesti työntekijän äänen ja vaikenemisen voidaan katsoa liittyvän tabujen ilmiöön verrattain tiiviisti. Työntekijän äänelle (eng. *employee voice*) ei ole yksiselitteistä ja yleisesti käytettyä määritelmää (Van Dyne & Le Pine 1998, 108). Ilmiötä tarkastellaan kuitenkin usein työntekijän äänen ja vaikenemisen kautta ja yksinkertaistettuna niitä voidaan pitää toistensa vastakohtaisina käyttäytymisen muotoina. Van Dyne ja LePine (1998, 109) määrittelevät työntekijän äänen tulevaisuuteen liittyväksi ja organisaatiossa ylöspäinsuuntautuneeksi käyttäytymiseksi, jonka pyrkimyksenä on esittää innovatiivisia ehdotuksia ja suosituksia nykyisen toiminnan muuttamiseksi muiden vastakkaisista näkemyksistä huolimatta. Keskeistä on kehitysmuotoisuus kriittisyyden sijaan. Liang, Farh ja Farh (2012, 71–75) jakavat työntekijän äänen edistävään (eng. *promotive*) ja estävään (eng. *prohibitive*) puoleen. Molempien taustalla on halu auttaa yksikköä tai organisaatiota sekä vastuuntunto organisaation tilasta. Kumpikaan käyttäytyminen ei kuulu työntekijän viralliseen tehtäväkuvaan eikä sitä odoteta työntekijöiltä (myös Ashford, Sutcliffe & Christianson 2009, 177), mutta molemmat auttavat organisaatiota toimimaan ja ovat siten luonteeltaan rakentavia. Edistävässä äänenkäytössä on kyse nykykäytäntöjen parannusehdotuksista organisaation hyödyksi ja kehityskohteiden osoittamisesta. Innovaatioiden ja kehityksen taustana toimii mielikuva ideaalista tulevaisuuden organisaatiosta. Lyhyellä aikajänteellä muutosten implementointi voi aiheuttaa joillekin organisaatiossa haasteita esimerkiksi ylitöinä, mutta pitkällä aikajänteellä tarkasteltuna ne tuottavat hyötyä koko yhteisölle. Edistävän äänenkäytön synnyttämien muutosten hyvät tarkoitukset tunnustetaan helposti ja niitä myös pidetään positiivisina.

Liangin ym. (2012, 75) mukaan estävä äänenkäyttö sisältää huolien ilmaisemisen sellaisista organisaation nykyisistä käytännöistä, toimintatavoista tai tapahtumista, jotka voivat vahingoittaa organisaatiota. Huomion kohteena ovat tällöin tekijät, jotka ovat haastaneet nykytilaa tai jotka voivat aiheuttaa haittoja tulevaisuudessa; joskus tarkastelu osoittaa vastuuhenkilöiden epäonnistuneen tehtävässään. Estävää äänenkäyttöä pidetään tärkeänä, koska sen avulla ongelmakohtat nousevat yhden ihmisen huomioista koko yhteisön tietoisuuteen ratkaistaviksi, tai vaihtoehtoisesti potentiaaliset, uhkaavat haasteet voidaan estää. Estävän äänenkäytön hyvä tarkoitus ei ole kuitenkaan yhtä näkyvä kuin

edistävässä äänenkäytössä, koska prosessiin voi sisältyä erilaisia negatiivisia tunteita ja puolustusreaktioita. Toisinaan edistävä työntekijän ääni jää vähäiseksi, koska uuden innovointi voi viedä siinä määrin resursseja, ettei organisaatio halua panostaa siihen. Sen sijaan estävä äänenkäyttö keskittyy torjumaan menetyksiä. (Liang ym. 2012, 75.) Tämän tutkimuksen tabukokemukset keskittyvät vastausten perusteella pääosin organisaation ongelmakohtiin, joita työntekijät yrittävät saada johdon tietoisuuteen muutoksen toteuttamiseksi. Näin ollen tämän tutkimuksen tabujen voidaan todeta edustavan enemmän estävää kuin edistävää ääntä.

Työntekijöiden vaikenemisella (eng. *employee silence*) tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä pidättäytyy puhumasta, vaikka hän haluaisi jakaa mahdollisesti tärkeää tietoa, ehdotuksia, ideoita tai ongelmia (Fernando & Prasad 2019, 1567). Van Dyne ym. (2003, 1360–1361) määrittelevät vaikenemisen tarkoituksellisenä vaikenemisena koskien ideoita, huolia ja mielipiteitä organisaation kehittämiseksi. Pääero työntekijän äänen ja vaikenemisen välillä ei ole äänenkäyttö vaan käyttäytymisen motiivi, jonka perusteella työntekijä joko pidättää tai ilmaisee ideoita, tietoa tai mielipiteitä työhön liittyvistä kehityskohteista. Näin ollen pelkkä puhumattomuus tai hiljaisuus eivät kuulu työntekijän vaikenemisen käsitteeseen. Vaikenemistä tarkastellaan lisäksi vain niissä tilanteissa, kun työntekijällä olisi todella sanottavaa mutta hän tarkoituksellisesti jättää jakamatta ajatuksiaan – ei silloin, kun työntekijä ei puhu mielipiteiden tai tietojen puuttumisen vuoksi. Niin ikään vaikenemistä arvioidaan vain kasvokkain tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa. (Van Dyne ym. 2003, 1360–1361.) Morrisonin (2014, 177) mukaan on tyypillistä, että kirjallisuus työntekijän äänestä ja vaikenemisesta kulkevat rinnakkain tai toisiaan risteävästi. Teoreettisella tasolla vaikeneminen näyttäytyy puheen puuttumisena ja puhuminen edellyttää päätöstä kertoa ideoista, ehdotuksista tai puutteista. Käytännössä työntekijän äänen ja vaikenemisen arviointi on kuitenkin haastavaa osaksi siksi, että käyttäytymisenä vaikeneminen näyttää samalta riippumatta sen syystä. Viestinnän vastaanottajan voi olla jopa mahdotonta arvioida, eikö työntekijä esitä ehdotuksia siksi, ettei hänellä ole niitä vai pidättäytyykö hän esittämästä niitä.

3.4 Tabujen merkitys työyhteisön menestykselle

Jotta tabujen merkitystä organisaatioissa voidaan arvioida, on ymmärrettävä, millaiset tekijät rakentavat toimivaa työyhteisöä. Tämän tarkastelun kautta hahmottuu, mitä erilaisia vaikutuksia tabuilla on vaiettuina aiheina sekä niiden paljastumisen seurauksena

työyhteisössä. Monet tekijät vaikuttavat siihen, kuinka hyvin tai huonosti työyhteisö toimii. Virolainen (2010, 53) on vertaillut menestyvän ja kriisiytyvän työyhteisön eroja ja taulukkoon 4 on koottu Virolaisen alkuperäisestä koonnista niitä piirteitä, jotka ovat keskeisiä organisaation vuorovaikutussuhteiden kannalta.

Taulukko 4. Menestyvän ja kriisiytyvän työyhteisön eroja työyhteisön sisäisessä elämässä (mukaiillen Virolainen 2010, 53)

Menestyvä työyhteisö	Kriisiytyvä työyhteisö
Työyhteisön toimintaa käsitellään säännöllisesti yhdessä	Työyhteisön toimintaa ei käsitellä säännöllisesti
Vilkas keskinäinen vuorovaikutus	Ei kaikkien keskinäistä vuorovaikutusta.
Avoin tiedonkulku, rehellisyys	Salailua, peittelyä ja puutteita informaation kulussa
Luottamukselliset ihmissuhteet	Ihmissuhteissa luottamuksen puutetta
Tasavertainen vuorovaikutus	Esiintyy määräämistä, alistamista ja eriarvoisuutta
Pyrkimys konfliktien avoimeen kohtaamiseen ja käsittelyyn	Konfliktit peitetään
Erilaisuuden suvaitseminen	Klikkiytyminen, erilaisuutta ei siedetä
Ei juoruilua tai selän takana puhumista	Juoruilu ja selän takana puhuminen yleistä
Avoin, hengittävä ja syrjimätön ilmapiiri	Sulkeutunut, pidäkkeinen, ahdistava ilmapiiri
Kaikilla tunne osallisuudesta yhteisön suunnitelmiin ja tapahtumiin	Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet työyhteisön suunnitelmiin ja tapahtumiin vähäiset

Menestyvälle työyhteisölle on ominaista Virolaisen (2010, 53) mukaan muun muassa avoin ja säännöllinen vuorovaikutus sekä luottamus ja tasavertaisuus. Menestyvässä organisaatiossa pyritään kohtaamaan ja käsittelemään konfliktit eikä siihen kuulu alistamista, juoruilua tai salailua. Vuorovaikutuksen laadulla ja viestintätavoilla on näin ollen merkittävä rooli työyhteisön hyvinvoinnissa. Tabujen ja vaikenemisen myötä organisaatioihin on voinut muotoutua epäsuotuisia toimintamalleja, jotka voivat näkyä siinä, että vuorovaikutus on vähäistä ja rajoittunutta, tietoa pimitetään, työntekijät klikkiytyvät tai ilmapiiri on sulkeutunut.

Ei ole samantekevää, uskaltavatko työntekijät tuoda näkemyksiään ilmi työyhteisössä. Sekä työntekijöiden äänellä että vaikenemisella on nähty olevan positiivisia ja negatiivisia seurauksia. Työntekijöiden avautumisella on todettu olevan monia hyötyjä organisaatiolle, kuten oppimista, parempia prosesseja, innovaatioita, virheiden välttämistä, laittomuuksien ja moraalittomuuksien vähentämistä ja kriisien välttämistä,

kun taas vaikenemisella on nähty monia negatiivisia seurauksia (Morrison 2014, 178). Bashshur ja Oc (2015, 1538–1539) ovat tunnistaneeet, että puhumisella on vaikutuksia kollektiivisella tasolla luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Erimielisyyksien ilmaisemisen on havaittu tukevan yhteisön luovuutta, koska erimielisyydet haastavat ryhmää tarkastelemaan ongelmaa eri näkökulmista. Pelkkä keskusteleminen ei riitä, vaan ideat toteutuvat käytännössä sitä todennäköisemmin mitä laajemman ryhmän kesken päätöksiä tehdään ja mitä refleksiivisempää ryhmän toiminta on. Erimielisyyksistä keskustelemisella on sama vaikutus myös ryhmän ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Ashfordin ym. (2009, 175–176) mukaan työntekijöiden äänen kautta johtajat saavat nopeasti tietoa ajankohtaisista asioista organisaatiossa ja markkinoilla, ja se mahdollistaa jopa organisatorista oppimista. Työntekijöiden näkökulmasta tunne äänenkäytön mahdollisuuksista vähentää työtyytymättömyyttä, stressiä ja vaihtuvuutta. Työntekijöiden äänen positiivisten vaikutusten johdosta johtajilla näyttäisi olevan merkittävä motiivi edistää työntekijöiden ääntä. Johtajien asenteilla onkin suuri vaikutus siihen, millaiseksi keskustelukulttuuri organisaatiossa muodostuu, mihin asioihin tartutaan ja miten asioista puhutaan. (Ashford ym. 2009, 175–176.) Vaikeneminen voi kaiken kaikkiaan aiheuttaa organisaatioille heikompaa suoriutumista sekä estää niitä korjaamasta ongelmiaan ja hyödyntämästä uusia ideoita (Morrison 2014, 193).

4 Tabuhavainnot työpaikoilla

Osana tätä tutkimusta pyritään muodostamaan käsitys siitä, mistä asioista työyhteisöissä vaietaan sen vuoksi, että ne koetaan tabuiksi. Tämän tavoitteen täyttämiseksi luvussa 4 luodaan ensin yleiskuva siitä, millaisiin asioihin kyselyn vastaajat olivat törmänneet tabuina työyhteisöissään. Sen jälkeen tarkastellaan, miten vastaajien tausta vaikutti vastauksiin ja vertaillaan eri vastaajaryhmien havaintoja tabuista. Myös päätelmiä ja vertailua aiempaan kirjallisuuteen tehdään tulosten esittelyn yhteydessä.

4.1 Yleiskuva

Tutkimuksessa kyselylomakkeen alussa kartoitettiin eri tabujen yleisyyttä vastaajien joukossa monivalintakysymyksen avulla. Liitteessä 9 on esitelty tabujen esiintyminen yleisimmästä harvinaisimpaan. Prosenttiluvut kuvaavat, mikä osuus vastaajista oli törmännyt kyseiseen asiaan tabuna työyhteisössään. Lähes kaikki vastaajat tunnistivat tabuja työyhteisöissään. Myös Baxterin ja Wilmotin (1985) tutkimuksessa muutamaa vastaajaa lukuun ottamatta kaikki tunnistivat vähintään yhden aiheen tabuksi. Niin ikään Millikenin ym. (2003, 1470) tutkimuksesta käy ilmi, että usein työntekijät ovat laajasti tietoisia ongelmista, mutta niitä ei kuitenkaan uskalleta tuoda johdon tietoon. Tämä vahvistaa käsitystä tabuista kaikkialla läsnä olevana ilmiönä ja ihmisten kyvystä tunnistaa niitä ainakin joissain määrin.

Tämän tutkimuksen vastaajista selkeästi suurin osa, lähes 80 % vastaajista oli kokenut työyhteisössään huonon johtamisen asiaksi, josta ei saa puhua. Kun vastaukset avoimiin kysymyksiin luokiteltiin eri tabujen esiintyvyyden selvittämiseksi, huomattiin, että mainintoja huonosta johtamisesta kertyi niissäkin eniten. Huonon johtamisen kokemusten yleisyyteen voinee vaikuttaa se, että lähes kaikki työntekijät kokevat johtamisen vaikutuksia työyhteisössään jossain muodossa. Monet muut kyselyssä luetelluista tekijöistä ovat sen sijaan kontekstisidonnaisia. Huonon johtamisen jälkeen eniten vastauksissa viitattiin palkkaan, työpaikkakiusaamiseen, eriarvoiseen kohteluun, suosimiseen ja uupumiseen.

Tämän tutkimuksen kyselytulokset mukailevat Millikenin ym. (2003, 1460) löydöksiä siitä, mistä asioista työntekijöiden on vaikeinta avata keskustelua. Heidän tutkimuksessaan yleisin vaiettu aihe oli kollegan tai esihenkilön pätevyys tai suoriutuminen, joka on verrattavissa tässä tutkimuksessa käytettyyn huonon johtamisen käsitteeseen, epäpätevyyteen työtehtävässä sekä alisuoriutumiseen. Huonon johtamisen

yleisyyttä tabuna voi tätä havaintoa soveltaen selittää se, että työntekijät eivät halua ottaa heidän ja heidän esihenkilönsä välistä suhdetta ja sen kehityskohteita puheeksi itse esihenkilön kanssa, koska he pelkäävät puhumisen johtavan vielä huonompiin seurauksiin. Tämän seurauksena huonosta johtamisesta muodostuu helposti tabu.

Millikenin ym. (2003, 1460) tutkimuksessa huonon johtamisen jälkeen yleisimpiä vaikenemisen aiheita olivat ongelmat yrityksen toimintamalleissa tai niihin liittyvät parannusehdotukset, palkka-asiat, erimielisyydet organisaation päätöksenteon tai toimintamallien suhteen, henkilökohtaiset urahuolet sekä eettiset väärinkäytökset. Osittain samat teemat toistuvat tämän tutkimuksen tuloksissa. Vastaajista yli puolet oli kokenut tabuina henkilön epäpätevyuden tehtävässä, työtehtävien välttelyn, piilokorruption eri muotoja sekä työuupumuksen. Palkkaan tabuna oli törmännyt niin ikään 49 % vastaajista. Sen sijaan vain alle joka kymmenes oli kohdannut kansallisuutta, uskonnollisuutta ja uskonnolliseen vähemmistöön kuulumista tabuna. Tulos voi olla seurausta siitä, että kyseessä olevia tekijöitä ei ylipäättään tunnisteta työyhteisöissä, niihin ei kiinnitetä huomiota eikä niistä puhuta, jolloin niiden roolia tabuna voi olla vaikea arvioida. Vaihtoehtoisesti mainittuja seikkoja ei todella koeta tabuina, vaan aiheista voidaan avoimesti keskustella. Valmiiksi nimettyjen tabujen lisäksi vastauksista nousi myös muita tabuja: ikäsyryntä, juoruilun määrä, luottamushenkilötoiminta, vaihdevuodet, valehtelu, töiden organisointi ja työpaikkakiusaamisen olemassaolon vähättely. Vastausten tarkastelussa on huomioitava se, että ne heijastelevat näytteenä suomalaisen yhteiskunnan normeja ja uskomuksia, ja vastaukset tabuista eroavat todennäköisesti jonkin verran, mikäli tutkimus toistettaisiin jossain toisessa yhteiskunnassa.

4.2 Vastaajien taustatietojen vaikutus tabuhavaintoihin

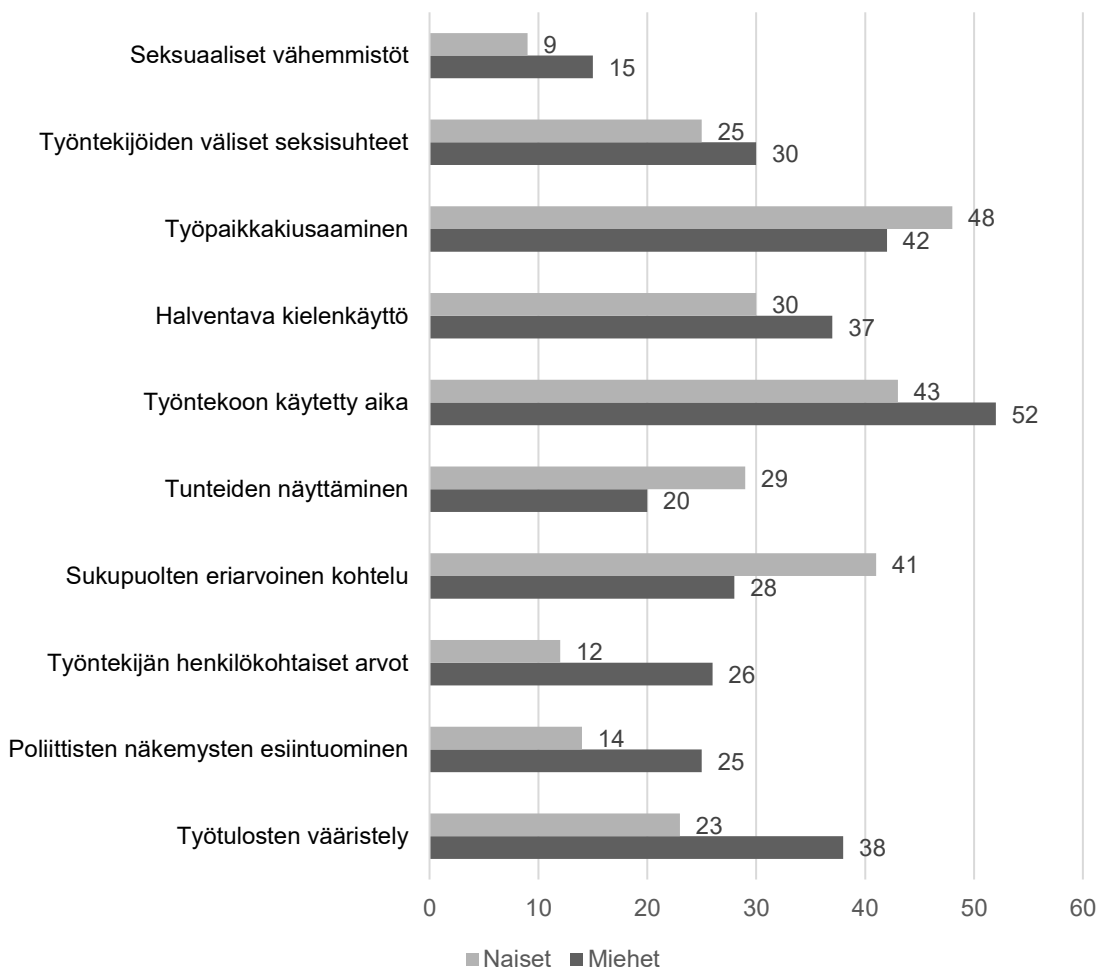
Seuraavaksi vastaajien havaitsemia työyhteisöjen tabuja tarkastellaan eri taustatietojen kautta niiden vastaajien osalta, jotka jakoivat tietonsa kyselyn yhteydessä.

4.2.1 Sukupuoli

Kyselyssä sukupuolensa ilmoittaneista (n=346) 72 % prosenttia oli naisia, 26 % miehiä ja 3 % muunsukupuolisia. Vastaajien sukupuolijakaumaan saattoi vaikuttaa se, että kyselyn vastauksista suurin osa tuli työmarkkinajärjestöjen kautta. Kyselyn jakoi jäsenilleen muun muassa Palvelualojen ammattiliitto PAM ry, jonka edustamista toimialoista erityisesti vähittäiskaupassa sekä majoitus- ja ravitsemustoiminnassa

työskentelevistä suuri enemmistö on naisia (Palvelualojen ammattiliitto PAM ry 2019). Lisäksi naiset vastaavat kyselytutkimuksiin usein miehiä enemmän (Räsänen & Sarpila 2013).

Goodwinin ja Leen (1994, 326) mukaan tabujen käsittely ihmissuhteissa eroaa hieman sukupuolten välillä. Miehet eivät jaa yhtä mielellään tabuaiheita ystävien kesken kuin naiset. Eroa selitetään usein sosialisoinnin kautta omaksutuilla sukupuolirooleilla tai sillä, että miehet pyrkivät säilyttämään tietynlaisen, voimakkaan mielikuvan vastapuolen silmissä eivätkä siksi ilmaise itseään yhtä avoimesti. (Goodwin & Lee 1994, 326.) Kun kyselyn vastauksia tarkasteltiin sukupuolten välillä, miesten ja naisten vastaukset olivat pääsääntöisesti melko yhdenmukaiset (liite 10). Joitain eroja kuitenkin havaittiin, ja kuviossa 1 on esitetty ne tabut, joiden kohdalla vastauksissa oli vähintään viiden prosenttiyksikön ero sukupuolten välillä.



Kuvio 1. Havaitut tabut sukupuolen mukaan (%)

Miesten ja naisten vastaukset poikkesivat toisistaan eniten työtulosten vääristelyn, työntekijän henkilökohtaisten arvojen ja sukupuolten eriarvoisen kohtelun kohdalla. Naiset olivat havainneet tabuina enemmän työpaikkakiusaamista, tunteiden näyttämistä sekä sukupuolten eriarvoista kohtelua. Miehet sen sijaan olivat havainneet enemmän seksuaalisiin vähemmistöihin, työntekijöiden välisiin seksisuhteisiin, halventavaan kielenkäyttöön, työntekoon käytettyyn aikaan, työntekijöiden henkilökohtaisiin arvoihin, poliittisten näkemysten esiintuomiseen sekä työtulosten vääristelyyn kohdistuvia tabuja.

4.2.2 Ikä

Tämän tutkimuksen vastaajien keski-ikä oli 42,8 vuotta: nuorin vastaajista ilmoitti iäkseen 20 vuotta ja vanhin 89 vuotta. Kaikkien vastanneiden mediaani oli 42 vuotta.

Jotta ikäryhmät olisivat suhteellisen samankokoiset, jaettiin vastaajat ikänsä mukaan kolmeen eri ryhmään:

- 20–34-vuotiaat (n=100)
- 35–54-vuotiaat (n=155)
- Yli 55-vuotiaat (n=64)

Useampaan ryhmään jaettaessa nuorimpien (alle 30-vuotiaat) ja vanhimpien ryhmien (yli 60-vuotiaat) koot olivat selkeästi muita pienempiä, mikä olisi vääristänyt vertailua.

Monien tabujen kohdalla havainnot myötäilivät toisiaan, mutta vastauksissa ilmeni myös poikkeavuuksia (liite 11). Suurimmat poikkeamat eri ikäryhmien välillä olivat laittomien toimien, seksuaalisen häirinnän, sukupuolten eriarvoisen kohtelun, työtulosten vääristelyn, työuupumuksen ja päihteiden käytön kohdalla (ks. taulukko 5). Prosenttiluvut kuvaavat, mikä osuus vastaajaryhmästä oli havainnut ko. asian tabuksi.

Taulukko 5. Tabuhavaintojen yleisyys ikäryhmittäin

Tabu	20–34 v.	35–54 v.	55– v.
laittomat toimet	18 %	22 %	38 %
seksuaalinen häirintä	30 %	17 %	27 %
sukupuolten eriarvoinen kohtelu	43 %	38 %	25 %
työtulosten vääristely	30 %	21 %	33 %
työuupumus	65 %	46 %	45 %
päihteiden käyttö	20 %	32 %	38 %

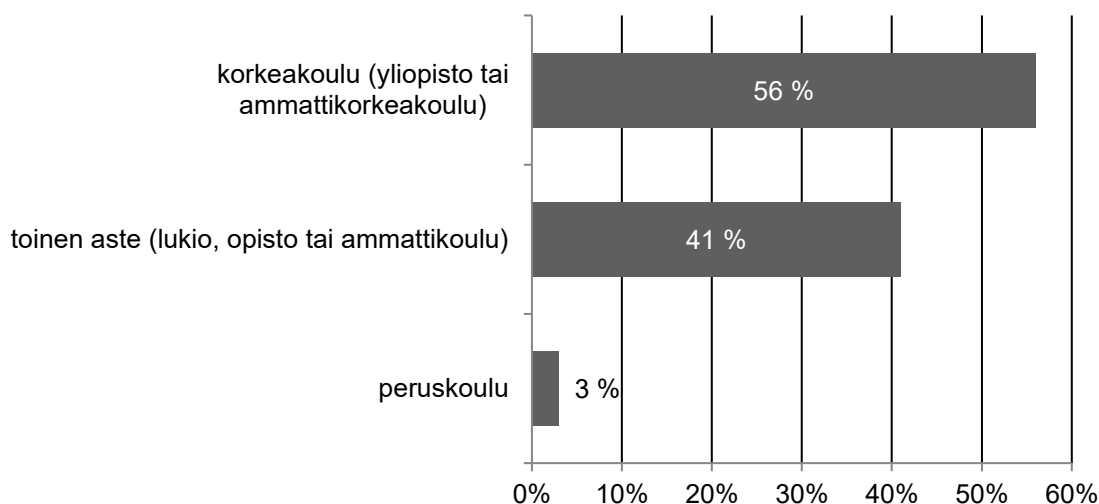
Päihteiden käyttö ja laittomat toimet oli havaittu tabuna selvästi vähiten 20–34-vuotiaiden ryhmässä. Suhtautuminen kyseisiin aiheisiin voi olla vapaampaa, jolloin ne eivät välttämättä todella ole tabuja nuorimman vastaajaryhmän keskuudessa. Toisaalta ero voi selittyä nuorten lyhyellä työuralla: heille ei ole ehkä ehtinyt muodostua työkokemusta eivätkä he siten ole ehtineet vielä tutustua eri organisaatioiden käytäntöihin tai törmätä päihteiden käyttöön tai laittomuuksiin työpaikoillaan. Tällöin heidän on myös vanhempia vastaajia vaikeampaa erottaa, mitkä aiheet ovat koko työyhteisössä tabuja.

Sekä seksuaalisen häirinnän että työtulosten vääristelyn osalta havaintoja kertyi vähiten 35–54-vuotiaiden ikäryhmässä. Sen sijaan sukupuolten eriarvoisen kohtelun tabuhavainnot laskivat mitä vanhemmasta vastaajasta oli kyse. Tasa-arvoon kiinnitetään koko ajan enenevässä määrin huomiota, ja sitä odotetaan myös työelämässä. Yli 55-vuotiaat vastaajat ovat työskennelleet valtaosan työurastaan aikana, jolloin tasa-arvon toteutumista ei huomioitu samalla tavalla kuin tänä päivänä. He ovat saattaneet tottua tietynlaiseen roolijakoon eivätkä ehkä suhtaudu asiaan samanlaisella intensiteetillä kuin nuoremmat ikäluokat.

Työuupumukseen oli törmännyt vähän reilu puolet kaikista kyselyyn vastanneista. Kun vastauksia tarkastellaan ikäryhmittäin, huomataan taulukosta 5, että eniten vastauksia oli 20–34-vuotiaiden ikäluokassa (65 %). Mielenkiintoa vastauksissa herättää erityisesti se, että työuupumuksen tabuna havainnoivien osuus laski, mitä vanhemmasta vastaajasta oli kyse.

4.2.3 Koulutustausta

Vastaajien tabuhavainnot vertailtiin myös heidän koulutustaustansa perusteella. Vastaajien koulutustaustajakauma on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Vastaajien koulutustausta

Vastaajista 56 prosentilla korkein tutkinto oli korkeakoulututkinto. Tutkimusryhmä oli etukäteen hieman huolissaan koulutustaustan painottumisesta liikaa korkeakoulutettuihin, koska erityisesti tutkimusryhmän omissa sosiaalisen median kanavissa enemmistö oli korkeakoulutettuja. Kuitenkin jopa 41 % vastaajista (n=144) ilmoitti lukio-, ammattikoulu- tai opistokoulutuksen korkeimmaksi tutkinnokseen. Kyselyn jakamiseen käytetyistä kanavista erityisesti työmarkkinajärjestöjen kautta saatiin myös muita kuin korkeakoulutettuja vastaajia. Peruskoulutaustaisia vastaajia oli 3 % eli yhteensä 10 vastaajaa. Heidän vastauksiaan ei niiden vähäisen määrän vuoksi sisällytetty vertailuun, koska yksittäisen vastauksen painoarvo olisi kasvanut liian suureksi.

Taulukossa 6 esitellään tabut, joissa vastaajien havainnot koulutustaustan perusteella ryhmiteltyinä erosivat toisistaan eniten. Prosenttiluvut kuvaavat, mikä osuus vastaajaryhmästä oli havainnut ko. asian tabuksi. Kaikkien tabujen havaintoprosentit koulutustaustan mukaan jaoteltuina on esitetty liitteessä 12.

Taulukko 6. Suurimmat erot tabuhavainnoissa koulutustaustan mukaan

Tabu	Korkeakoulu	Toinen aste
Halventava kielenkäyttö	24 %	42 %
Henkilön epäpätevyys tehtävässä	57 %	70 %
Työpaikkakiusaaminen	41 %	54 %
Terveystila	31 %	19 %
Tunteiden näyttäminen	23 %	34 %

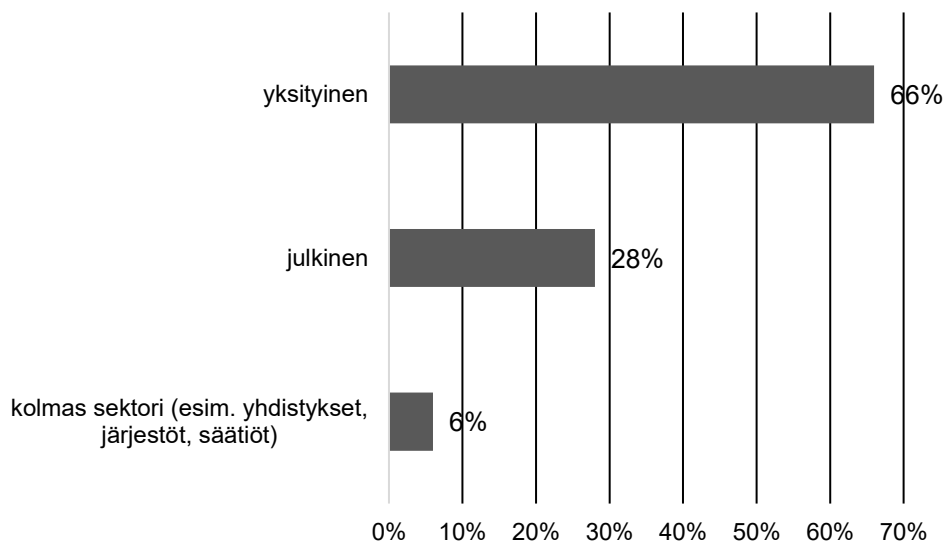
Kun vastauksia tarkasteltiin vastaajan ilmoittaman korkeimman koulutuksen näkökulmasta, suurimmat erot ilmenivät halventavan kielenkäytön, henkilön epäpätevyuden, työpaikkakiusaamisen, terveydentilan ja tunteiden näyttämisen tabuhavainnoissa. Vastaajat, joiden koulutus oli lukio- tai ammattitutkinto, olivat törmänneet terveydentilaa lukuun ottamatta kaikkiin edellä mainittuihin asioihin tabuina korkeakoulutettuja enemmän.

4.2.4 Asema työyhteisössä

Kyselyssä pyydettiin vastaajia ilmoittamaan, toimivatko he esihenkilöinä nykyisessä tai viimeisimmässä työtehtävässään. Vastaajista suurin osa eli 83 % työskentelee tehtävässä, johon ei sisälly esihenkilövastuuta. Erot tabuhavainnoissa olivat verrattain pieniä, mutta muutamien tabujen kohdalla vastaukset vaihtelivat aseman perusteella (liite 13). Esihenkilöistä 24 % oli havainneet työntekijän henkilökohtaiset arvot tabuna, kun taas työntekijöistä vain 14 %. Sama asetelma oli nähtävissä työntekijöiden romanttisten suhteiden ja seksisuhteiden osalta: esihenkilöistä suurempi osa oli havainnut edellä mainittuja tabuina verrattuna työntekijöihin. Tuloksia saattaa selittää se, että esihenkilöt kokevat, että vaikka he ovat havainneet edellä mainitut tekijät tabuiksi, heillä ei ole asemansa vuoksi toisaalta velvollisuutta muttei myöskään oikeutta ottaa kyseisiä asioita puheeksi. Sama selitys ei kuitenkaan päde jokaisen tabun kohdalla: esihenkilöt (47 %) kokivat alisuoriutumisen useammin tabuksi kuin työntekijät (40 %), vaikka suorituksen johtaminen nimenomaisesti kuuluisi esihenkilöiden vaikutuspiiriin työpaikalla. Työntekoon käytetyn ajan oli havainnut tabuna suurempi osa työntekijöistä (46 %) kuin esihenkilöistä (39 %). Tämän havainnon taustalla voi olla se, että työntekijät näkevät toisinaan esihenkilöitään selvemmin, mihin kollegat työaikansa käyttävät.

4.2.5 Työpaikan sektori

Kuviossa 3 esitetään vastaajien nykyisten tai viimeisimpien työpaikkojen jakautuminen yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin välillä.



Kuvio 3. Vastaajien viimeisimmän tai nykyisen työpaikan sektori

Nykyisen tai viimeisimmän työpaikkansa sektorin ilmoittaneista 94 % työskenteli yksityisellä tai julkisella sektorilla. Koska kolmannella sektorilla työskentelevien osuus on suhteessa koko vastaajamäärään pieni, tehdään vertailua tabuhavainnoista seuraavassa pääasiassa yksityisen ja julkisen sektorien vastaajien kesken.

Julkisen ja yksityisen sektorin vastaajien havainnot erosivat eniten piilokorruptioon, työuupumukseen, työyhteisön jäsenten seksisuhteisiin, palkkaan ja organisaation arvoihin liittyvien tabujen osalta (liite 14). Suurin ero eri sektoreiden kesken oli työuupumuksessa tabuna: yksityisellä sektorilla työskentelevistä sitä oli tabuna havainnut lähes 57 %, kun taas julkisella sektorilla vain 43 %. Myös piilokorruptioon liittyvät havainnot olivat yleisempiä yksityisellä sektorilla (60 %) julkiseen sektoriin (51 %) verrattuna. Samoin työyhteisön jäsenten seksisuhteita, palkkaan liittyviä asioita sekä organisaation arvoja oli havaittu tabuina useammin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Erot muiden tabujen kohdalla olivat vähäisiä. Vain muutamaa tabua lukuun ottamatta yksityisellä sektorilla työskentelevistä suurempi osa oli havainnut tässä kyselyssä esillä olleet tekijät tabuiksi verrattuna julkisella sektorilla työskenteleviin.

Kolmannella sektorilla työskenteleviä vastaajia oli niukka määrä (n=19) eikä heidän vastauksistaan voida vetää vahvoja johtopäätöksiä. Mielenkiintoista kuitenkin oli, että useiden tabujen kohdalla havaintojen määrät poikkesivat merkittävästi verrattuna yksityiseen tai julkiseen sektoriin. Selvästi harvempi oli havainnut työuupumuksen, työpaikkakiusaamisen, perhetilanteen, halventavan kielenkäytön, virallisten ja käytäntöä

ohjaavien arvojen ristiriidan, palkka-asiat, työtulosten vääristelyn, ulkonäön, piilokorruption ja laittomat toimet tabuna kolmannella sektorilla. Työyhteisön romanttiset suhteet, sukupuolten eriarvoisen kohtelun, työtehtävien välttelyn ja alisuoriutumisen oli havainnut selvästi useampi verrattuna julkisella ja yksityisellä sektorilla työskenteleviin. Rotuun, ihonväriin ja kansallisuuteen ei ollut tabuna törmännyt yksikään vastaaja kolmannella sektorilla.

4.3 Yhteenveto tabuhavainnoista

Vastaajista reilu enemmistö, 72 %, oli naisia ja vastaajien keski-ikä oli 42,8 vuotta. Hieman yli puolet (56 %) vastaajista oli korkeakoulutettuja ja useimmat (66 %) työskentelivät yksityisellä sektorilla. Yli neljä viidestä vastaajasta työskenteli ilman esihenkilövastuuta. Tutkimukseen vastasi yhteensä 363 henkilöä ja heistä lähes 80 % oli törmännyt huonoon johtamiseen tabuna. Vaikka ilmiötä ei ole aiemmin tutkittu vastaavalla tavalla, on vastaavia piirteitä havaittu muissa tutkimuksissa (mm. Milliken ym. 2003).

Eri taustatekijöiden vaikutus tabuhavaintoihin ei tuottanut merkittäviä eroja vastauksissa. Miesten ja naisten vastaukset poikkesivat toisistaan eniten työtulosten vääristelyn, työntekijän henkilökohtaisten arvojen ja sukupuolten eriarvoisen kohtelun kohdalla. Edellä mainituista miehet oli havainneet kaksi ensimmäistä naisia useammin tabuna, viimeisen taas naiset miehiä useammin. Ikäryhmävertailussa havaittiin suurin ero työuupumuksen kohdalla: 20–34-vuotiaat olivat kokeneet sen tabuksi selvästi useammin kuin muut ikäryhmät. Koulutustaustavertailu osoitti, että toisen asteen tutkinnon suorittaneet olivat havainneet korkeakoulutettuja selvästi useammin tabuiksi halventavan kielenkäytön, henkilön epäpätevyyden tehtävässään sekä työpaikkakiusaamisen. Erilaisia tabuja oli havaittu keskimäärin useammin yksityisellä sektorilla työskentelevien keskuudessa verrattuna julkisella sektorilla työskenteleviin.

5 Tabujen paljastuminen

5.1 Tabujen esilletulon tavat

Yksi tämän tutkimuksen tavoitteista on tarkastella, miten ja missä tilanteissa tabut tulevat esille työyhteisössä. Tutkimusaineiston analyysin pohjalta syntyi neljä teemaa: puolustautumiskeinot reaktiona tabupuheeseen, ristiriitatilanteet, yhteisön toimintatavat sekä organisaatioilmapiiri ja asenteet. Seuraavaksi esitellään näiden teemojen sisältöä aineiston ja teorian näkökulmista.

5.1.1 Puolustautumiskeinot reaktiona tabupuheeseen

Tabupuhe on aiheuttanut useiden vastaajien kokemusten mukaan kuulijassa jonkinlaisen puolustusreaktion, mikä on erilaisissa vuorovaikutustilanteissa paljastanut kyseessä olevan aiheen luonteen tabuna. Kuulijoiden reaktioiden voimakkuus vaihtelee vastauksissa merkittävästi. Hienovaraisimmillaan asian luonne tabuna tulee ilmi kohtaamisissa kasvokkain, kun kuulijan puhetapa tabun myötä muuttuu ja hän reagoi siihen esimerkiksi vitsaillen.

”Ongelman tai tabun esille nostaminen kuitataan vitsillä tai heitolla.”
31-vuotias nainen

Tabupuheeseen saatetaan myös suhtautua vähätellen, selitellen tai kierrellen, eikä tabun olemassaoloa myönnetä todeksi.

”Ottaessani asioita esille esiintyi ylimielistä olankohauttelua ja 'niin se vain on' höpinää. Lisäksi epämääräisiä selityksiä ja löpinöitä jopa luottamushenkilöiden taholta.” 60-vuotias nainen

Kuten edellä esitetyistä vastauksista havaitaan, reagointi voi näkyä myös siten, että kuulija ei halua vastata tabua koskeviin kysymyksiin tai hän vastaa tarkoituksellisesti ympäripyöreästi. Vaihtoehtoisesti kysymys tabusta voidaan ohittaa kokonaan. Useat tämän tutkimuksen vastaajat myös kertovat, että puhujaa saatetaan kehottaa vaihtamaan aihetta. Puhuja voidaan vaientaa selkeäsanaisesti tai vihjaillen, jotta asiasta ei enää keskusteltaisi työyhteisössä, kuten seuraavan vastaajan kuvauksesta huomataan:

”Kun asioista puhuin esimiehen kanssa, niin hän pyysi minua olemaan hiljaa eikä puhumaan muiden työntekijöiden kanssa asiasta.” 60-vuotias nainen

Yllä esitetyn vastaajan kuvaaman vaikenemispynnön voimakkuus riippuu esihenkilön tavanomaisesta käyttäytymisestä ja viestinnästä, mutta sen yksiselitteisestä muodosta on

pääteltävissä, ettei työntekijällä ole mahdollisuutta lausua omaa näkemystään asiasta vaan pyyntö toimii kuin mikä tahansa työnjohdollinen käsky.

Osassa vastauksista tabu paljastuu siitä, että vastaanottaja alkaa jopa uhkailemaan tai syyllistämään puhujaa, mikä on selvästi vihjailua ja selittelyä vahvempi reaktio. Kun reaktioita verrataan Virolaisen (2010, 53) esittämiin kriisiytyvän yhteisön ominaispiirteisiin, havaitaan, että uhkailu ja syyllistäminen edustavat sellaista vuorovaikutusta, joka ei todennäköisesti johda hyvinvoivaan yhteisöön. Kyseisenlaisia käyttäytymismalleja ei voida yleiset käytöstavat huomioiden pitää asiallisina työpaikalla, mikä korostaa niiden poikkeavaa luonnetta ja saa työntekijän ihmettelemään käytöksen syitä.

Vastaajien kuvaamat puhettavan muutokset saavat tukea kirjallisuudesta, sillä Collinsin (2021) mukaan kun jokin koetaan tabuksi, sen tekemistä tai siitä puhumista vältellään tabuaiheen loukkaavan, hyökkäävän tai nolostuttavan luonteen vuoksi. Kuten Baxter ja Wilmot (1985, 254) toteavat, tabuaiheissa yhdistyy tietynlainen vastakkainasettelu esimerkiksi avoimuuden ja sulkeutuneisuuden välillä. Tämä vastakkainasettelu voi aiheuttaa jännittyneisyyttä aiheen käsittelyyn vuorovaikutussuhteessa, mikä näkyy tämän tutkimuksen osallistujien kokemuksissa.

Reagointi tabun esilletulon yhteydessä on voinut näkyä myös muussa käyttäytymisessä, mikä on paljastanut samalla tabun olemassaolon: kun tabu on otettu puheeksi, kuulija tai kuulijat ovat poistuneet paikalta, heidän kehonkielensä tai tunnetilansa on muuttunut tai keskustelussa on syntynyt syvä hiljaisuus.

”Asiasta [tabusta] vihjaillaan, ei puhuta suoraan. Jos erehtyy kysymään asiasta, tai kertoo itse asiasta, on vastaus hiljaisuus.” 43-vuotias mies

Tabun luonne on tullut esiin myös siitä, että tabun esille ottanut työntekijä on alettu välttelemään. Puhuja on näin huomannut, ettei vastaanottaja käyttäydy luontevasti ja tämä on herättänyt epäilyn aiheen luonteesta. Tabun esilletulo on toiminut tutkimuksen vastausten perusteella vuorovaikutustilanteissa sellaisena elementtinä, joka muuttaa keskustelun luonteen ja vaikuttaa kuulijan käytökseen merkittävästi.

Tabut tulevat monissa tämän tutkimuksen vastauksissa ilmi myös organisaatiossa käytetystä kielestä. Buchananin (2005) mukaan organisaatioissa tabut saattavat käsittää tekojen sijaan enemmän ideoita ja käytettyä kieltä. Käytetyssä kielessä tabusta puhumista

saatetaan pehmentää kiertoilmauksin (Zerubavel 2006, 28; Brandes 2018) tai sensuroinnilla (Allan 2018). Tabu voi näyttäytyä myös siten, että kielletyllä asialla ei ole edes nimeä, jolloin siitä puhuminen on käytännössä hankalaa (Zerubavel 2006, 27). Muutamissa vastauksissa tabun välttely ja kiertely tulevat esille erityisesti sukupuoleen tai rotuun liittyvissä tabukokemuksissa. Seuraavan vastaajan esimerkki havainnollistaa, kuinka seksuaalivähemmistön edustajaa ei ole osattu kohdata yhdenvertaisesti, vaan aiheen ollessa hankala on vältetty puhumasta koko aiheesta.

”Seksuaalisesta suuntautumisesta: muilta kysytään parisuhteista ja perheestä mutta minulta kukaan ei uskalla kysyä mitään koska olen melko selvästi homoseksuaali ulospäinkin tulkittavissa.” 26-vuotias mies

Vastaajan kuvauksessa itse aiheen tai seksuaaliseen suuntautumiseen kytkeytyvien sanojen välttely on osoittanut aiheen tabuksi. Kyseisen käyttäytymisen taustalla on voinut olla se, että työyhteisön jäsenet ovat saattaneet kokea jo pelkästään seksuaalivähemmistöihin liittyvät sanavalinnat tabuiksi eikä keskustelun käyminen ole siksi ollut mahdollista.

Aiemmin tabuksi koettu aihe on muutaman vastaajan kokemusten perusteella voinut muuttaa luonnettaan ja tulla taas sallituksi puheenaiheeksi. Asian luonne tabuna on tullut jälkikäteen ilmi siitä, että aiemmin vaietusta aiheesta on taas pystynyt puhumaan, kun tabun kohteena ollut henkilö ei ole ollut enää läsnä yhteisössä.

”Työkaveri tissutteli vuosikymmeniä eikä asiasta mainittu sanaakaan ennen kuin hän oli kuollut. Tajusinkin vaikenemisen vasta sitten, kun se loppui.” 62-vuotias nainen, esihenkilö

”Tabuun liittyvästä keskustellaan, kun tarinan päähenkilö vaihtaa työpaikkaa.” 31-vuotias nainen

Edellä esitetyistä esimerkeistä ilmenee, että tabun olemassaoloa kannatteleva rakenne on murtunut ja tabun olemassaoloon on vasta jälkeinpäin havahduttu. Roloffin ja Johnsonin (2001, 46) mukaan tabuaiheita voidaan nostaa uudelleen keskusteluun, jos alkuperäiset tabuksi julistamisen syyt eivät ole enää ajankohtaisia. Tämä tutkimuksen vastaajien havainnot vahvistavat samalla tabun kontekstisidonnaista luonnetta: kun tabun olemassaoloa kannatteleva rakenne rikkoontuu, tabu raukeaa ja asiasta voi keskustella jälleen avoimemmin.

Vastaajien kuvaamien reaktioiden perimmäinen syy liittyyne siihen, että organisaatioissa ei haluta puhua tietyistä aiheista ja kun tällaisia aiheita otetaan keskusteluissa esiin,

kuulijoiden usein spontaanit reaktiot paljastavat aiheet tabuiksi. Argyriksen (1992) mukaan edellä kuvattujen erilaisten reagoititapojen voidaan arvioida edustavan organisatorisia puolustautumiskeinoja (eng. *organizational defence routines*). Niillä tarkoitetaan toimintamalleja ja tekoja, jotka estävät yhteisön jäseniä kokemasta häpeää tai uhkaa. (Argyris 1992.) Tabujen rikkominen voidaan organisaatiossa nähdä uhkana, jonka toteutumista pyritään estämään eri keinoin. Baxterin ja Wilmotin (1985, 254) mukaan negatiivisten seurausten ennakointi jonkin aiheen yhteydessä voikin viitata sen luonteeseen tabuna.

Argyriksen (1992) mukaan puolustautumiskeinot ovat yleisiä ja niitä on suurimmassa osassa organisaatioita. Niitä ei opeteta virallisesti mitenkään eikä niiden olemassaoloa useinkaan tunnisteta. Työntekijät ja esihenkilöt eivät välttämättä itse havaitse omia käyttäytymismallejaan, koska erilaiset puolustautumiskeinot ovat piirtyneet yhteisön jäsenten mieliin itsestäänselvyyksinä ja ne vahvistuvat työpaikan jokapäiväisessä arjessa. Samasta syystä niiden vaikutus vain kasvaa. Koska puolustautumiskeinojen tunnistaminen on hankalaa, niistä ei myöskään synny keskustelua. Seuraus on, että organisaatiossa ei keskustella jostain, josta pitäisi keskustella ja epäsuotuisat toimintamallit säilyvät. (Argyris 1992.)

Yksi puolustautumiskeinojen ilmenemismuodoista ovat Argyriksen (1992) mukaan eräänlaiset pattitilanteet, joissa työntekijä kokee voimakasta ristiriitaa käytännön tavoitteiden ja virallisten ohjeistusten kesken. Ristiriitatilanteet voivat yhteisön jäsenille olla näkyvillä, kuten seuraavan vastaajan kokemuksesta ilmenee:

”Vyöhyke on harmaa ja asioita selitellään yleensä 'faktoilla', vaikka taustalla on ainakin tulkinnanvaraisuutta, jos ei lain tai etiikan rikkomista. Kun joku uskaltaa pyytää esim. perusteluja joillekin rekrytoinneille, vedotaan salassapitovelvollisuuksiin.” Vastaaaja julkisella sektorilla

Muutamien vastausten perusteella tabun paljastumisen ehkäisemiseksi tabulle luodaan yhteisössä usein sellaiset perustelut, jotka vaikuttavat näennäisesti hyväksyttäviltä eivätkä herätä huomiota. Salassapitoon vetoamalla keskustelu voidaan katkaista yksipuolisesti ja tabun esille ottaneen henkilön mahdollisuudet jatkaa keskustelua heti tai myöhemmin häviävät. Näin toimimalla saatetaan kokea, että kuulija on puolustanut reagoititavallaan organisaatiota uhalta eli toimintaa horjuttavalta tabulta.

Kun tabujen esilletulon paljastavia reaktioita tarkastellaan työntekijän äänen viitekehyksessä, Burris (2012, 852–853) esittää työntekijän äänenkäytön tyyppin vaikuttavan kuulijan reagoitintapaan. Työntekijä saattaa puheellaan haastaa tai tukea organisaation nykytilaa. Molempia puhetapoja yhdistää motiivi parantaa organisaation tilaa. Kannustava puhe puolustaa nykyisiä toimintatapoja ja käytäntöjä, ja on reaktiivista. Sen sijaan haastava (eng. *challenging*) avautuminen kyseenalaistaa yleisesti hyväksytyt nykytilan, sen toimintatapoja ja suuntaa, ja on osoitettu organisaatiossa niille henkilöille, jotka ovat olleet päättämässä kyseessä olevista asioista tai ovat niistä vastuussa. Kyse on proaktiivisesta, usein henkilöityneestä toiminnasta, jossa kritiikki ja ehdotukset tyyppillisesti kohdentuvat yksittäisten johtajien ja esihenkilöiden päätöksiin. Tästä johtuen esihenkilön ja puhujan vuorovaikutusta sävyttää konfliktin mahdollisuus, joka usein päätyykin esihenkilön vastustukseen ja jonkinlaiseen puolustusreaktioon. Nykytilaa haastavien ehdotusten myötä johtaja saattaa pitäytyä aiemmassa näkemyksessään entistä hanakammin eikä ole lainkaan vastaanottavainen muutoksille. Kannustavaan puheeseen verrattuna haastajat kohtaavat usein vahvempaa vastustusta, joka kohdistuu sekä ehdotuksen asiasisältöön mutta myös ehdottajan arviointiin. (Burris 2012, 852–853.) Useissa tämän tutkimuksen vastauksissa kuvatun tabupuheen tarkoituksena on pääosin ollut muuttaa nykyisiä, jollain tavalla toimimattomia tai jopa kyseenalaisia toimintatapoja, joten se edustaa enemmän haastavaa puhetta. Haastava puhe on voitu itsessään kokea Argyriksen (1992) kuvaamaksi organisaatiota uhkaavaksi haitaksi, mikä selittää erilaisten puolustautumiskeinoja roolia tabujen esilletulossa.

5.1.2 Ristiriitatilanteet

Monien tämän tutkimuksen vastausten perusteella tabut ovat aina läsnä työssä, minkä johdosta tabu havaitaan usein jokapäiväisen työn lomassa erilaisissa ristiriitatilanteissa koskien muun muassa päätöksiä, yhteistoimintaneuvotteluja, etuuksien jakautumista, työvuorosunnittelua tai palkankorotuksia. Näiden kokemusten taustalla vaikuttaa vastausten perusteella olevan usein joidenkin työntekijöiden suosimista.

”Esimies jakoi useana vuonna ryhmälle tarkoitetut bonukset kavereilleen, hyvälle veljille, ja osa jäi kokonaan ilman.” 58-vuotias nainen, esihenkilö

”Jokainen halusi sunnuntain töitä, mutta niitä sai vain pomojen lellikit.” 62-vuotias nainen

Kuten esimerkeistä havaitaan, vastaajat ovat tulleet tietoisiksi tabuista kiinnittämällä huomiota eriarvoiseen kohteluun, erilaisiin hyvä veli -verkostoihin ja sisäpiireihin, jotka

ovat suosineet työntekijöitä subjektiivisin perustein. Eriarvoisuus näkyy vastausten perusteella myös erilaisissa henkilövalinnoissa, jotka tuovat useita tabuja esiin: lähes 40 vastauksessa viitattiin rekrytointitilanteisiin ja niissä eläviin tabuihin, kuten suosimiseen, nepotismiin, rasismiin ja sukupuolten väliseen syrjintään.

”Nykyisessä työpaikassani tabut tulivat esille koronan käynnistyttyä. Ensin lomautusten jälkeen työntekijöitä otettiin takaisin kaverit edellä sopimuksista riippumatta ja myöhemmin sopimusten muutoksia on tehty työsuojelulain vastaisesti.” 30-vuotias nainen, esihenkilö

Henkilöstövalintoihin liittyvistä vastauksista käy ilmi, että rekrytointipäätöksistä ei keskustella eikä niitä uskalleta kyseenalaistaa, vaan valinnat perustellaan näennäisesti oikein ja asia jää sikseen. Myös yllättävät henkilövaihdokset herättävät vastaajien keskuudessa ihmetystä ja paljastavat tabun.

”Ihminen irtisanoutuu yhtäkkiä ”vapaaehtoisesti” ja tietää, että takana on erimielisyyksiä johdon kanssa tai kollegan, joka on johdon suosiossa.” 34-vuotias nainen

Tabun kohteena olevat ristiriitatilanteet voivat liittyä myös organisaation arvoihin ja käytäntöä ohjaaviin periaatteisiin. Useista vastauksista käy ilmi, että organisaatiossa todellisuus ei aina vastaa virallisia tavoitteita. Seurauksena ristiriita näiden välillä voi kasvaa tabuksi, josta ei sovi puhua. Toimintaa eivät välttämättä ohjaakaan viralliset arvot, vaan muut periaatteet, kuten seuraavista vastauksista ilmenee:

”Työhyvinvoinnista puhutaan ja silti tehdään tulosta henkilökunnan selkänahasta.” 43-vuotias nainen, esihenkilö

”Työpaikat ovat myös hehkuttaneet arvoinaan avoimuutta ja joustavuutta, mutta varsinkin korona-aika eli kriisitilanne paljasti sen, kuinka johtokunta tekee asiat suhteellisen salassa ja pitävät työntekijöitä itsestäänselvyyksinä.” 27-vuotias nainen

Tabut tunnistetaan myös muutamien vastaajien kokemusten perusteella työpaikan vaihtamisen yhteydessä. Työntekijän aiemmassa työpaikassa havaitsemansa tabut voivat olla ristiriidassa uuden työpaikan uskomuksiin, mikä tuo tabut esiin, kuten seuraavat vastaajat kuvailevat:

”Uusi sinisilmäinen työntekijä törmää ensimmäistä kertaa kummalliseen tilanteeseen ja asiaa selviteltyään huomaa, että ongelma on olemassa ja tiukasti vaiettu. Kollegat eivät uskalla puuttua asiaan ja kukaan ei kerro esimiehelle.” 49-vuotias esihenkilö

”Toiset työpaikat ovat avoimempia, mutta jokaisessa työyhteisössä on omia tabuja asioita, jotka vain pitää itse selvittää. Koska niistä ei puhuta.”
50-vuotias nainen, esihenkilö

Vastaukset antavat viitteitä siitä, että tabut ovat työyhteisökohtaisia, kuten Sabri ym. (2010, 62) ovat todenneet. Uusi työntekijä huomaa uuden työpaikan tabut herkästi, koska työpaikan vaihtamisen yhteydessä eri yhteisöjen erot korostuvat. Eri yhteisöissä eri asiat ovat tabuja, ja niiden selvittäminen voi uudelta työntekijältä viedä aikaa tabuja ympäröivän vaikenemisen johdosta.

5.1.3 Yhteisön toimintatavat

Työyhteisön tietyt toimintatavat voivat saada aikaan tabun paljastumisen. Vastaajien kokemusten perusteella työyhteisössä tabun olemassaolo saatetaan havaita hyssyttelystä, kuiskuttelusta ja juoruilusta. Vastaajien mukaan tabut voivat levitä yhteisön keskuudessa juorujen ja huhujen välityksellä, mutta aiheista ei puhuta avoimesti, mikä paljastaa niiden luonteen tabuina.

”Huomasin ne [tabut] muiden supinoista ja asenteista muita kohtaan. Työyhteisöissäni tabuista on puhuttu salaa kuppikunnissa mutta isompiin keskusteluihin niitä ei juurikaan nostettu.” 28-vuotias nainen

Juoruilulle ja huhuille on yhteistä, että niiden kohteena olevan tiedon lähde on keskustelukumppaneihin nähden ulkopuolinen henkilö. Keskusteluiden aihe on usein ajankohtainen. (Michelson & Mouly 2000, 340.) Michelson ja Mouly (2000, 341) käsittelevät juoruilua ja huhuja erotuksetta ja määrittelevät molemmat epäviralliseksi tiedoksi, joka liikkuu ihmisten välillä riippumatta siitä, perustuuko se faktoihin vai ei. Michelsonin, van Itersonin ja Waddingtonin (2010, 373) mukaan juoruilua ilmenee usein pienissä, luottamuksellisissa ryhmissä, mikä voimistaa organisaation voimasuhteita ja ryhmäytymistä. Se ylläpitää myös suhteita ryhmien ja yksilöiden välillä. Epäviralliset käytännöt ohjaavat sitä, kuka juoruilee kenelle ja mistä aiheesta. Yhteiset käsitykset, luottamus ihmisten välillä ja sosiaaliset normit vaikuttavat siihen, nähdäänkö juoruilu hyväksyttävänä kommunikointi- ja tiedonvaihtotapana vai onko se leimattu epäsovivaksi käytökseksi. Muutamista vastauksista käy ilmi, että tabut voivat jakaa työyhteisöä erilaisiin ryhmiin sen perusteella, ketkä ovat tietoisia jonkun tabun olemassaolosta tai mitä mieltä tabusta ollaan.

”Työpaikalle muodostuu klikkejä, jotka kuiskutellen puhuvat keskenään. Ääneen ei asioista puhuta. Sitten vasta huomaa itse ottaneensa jonkun tabun

asian esille, kun työkaverit alkavat välttelemään ja kuiskuttelemaan. Toiset työpaikat ovat avoimempia, mutta jokaisessa työyhteisössä on omia tabuja asioita, jotka vain pitää itse selvittää. Koska niistä ei puhuta.”
50-vuotias nainen, esihenkilö

Juoruiluun yhdistyy näin ollen kriisiytyvälle työyhteisölle tyypilliset eriarvoisuus ja klikkiytyminen (Virolainen 2010, 53). Käyttäytymisen taustalla piilee ihmisten pyrkimys sosiaaliseen vuorovaikutukseen toistensa kanssa, koska he haluavat vahvistusta uskomuksilleen. Näin samanmieliset hakeutuvat toistensa seuraan – erityisesti, jos yhteisesti jaettua uskomusta on loukattu. (Schachter 1959, Hersey & Blanchardin 1975, 42 mukaan.) Juoruilun avulla työntekijät voivat yrittää selittää ja ennustaa organisaation todellisuutta ja esimerkiksi esihenkilönsä käyttäytymistä. Sen myötä myös vaihdetaan tietoja ja tuntemuksia esimerkiksi paineista ja huolista. (Michelson ym. 2010, 375.) Nämä huomioon ottaen juoruilu voidaan nähdä inhimillisenä tapana käsitellä organisaation haasteita. Kuitenkin niin kauan, kun tabuista ei puhuta avoimesti yhteisössä, ne säilyttävät asemansa vaiettuna aiheena juoruiluista huolimatta. Erään vastaajan kokemuksissa itse juoruilu oli tabu:

”Isoin yllätys koulutusta vastaavaan työhön siirtymisen jälkeen on ollut paskan puhumisen ja selän takana puhumisen/juoruilun määrä. [Se] on kyllä asia, mitä ei oikein voi ottaa laajemmin puheeksi, koska liittyy sosiaaliseen kanssakäymiseen, yhteyden rakentamiseen/kokemiseen ja tavallaan odotetaan, että siihen lähtee mukaan. Samaan aikaan itse tietää olevansa taatusti samanlaisten puheiden kohteena.” 41-vuotias nainen

Vastaajan kuvaus osoittaa, miten voimakkaasti yhteisön tavat ohjaavat käyttäytymistä ja miten yhteenkuuluvuuden ja harmonian toive ajaa haastavien aiheiden esille ottamisen edelle.

5.1.4 Organisaatioilmapiiri ja asenteet

Erilaiset kontekstuaaliset tekijät, kuten ilmapiiri, kulttuuri ja viralliset käytännöt voivat joko kannustaa tai ehkäistä työntekijöiden ääntä tai vaikenemista (Morrison 2014, 186). Organisaatioilmapiiri viittaa yhteisiin käsityksiin ja merkityksiin, jotka kohdistuvat toimintatapoihin, käytäntöihin sekä odotettavaan käyttäytymistapaan (Schneider, Ehrhart & Macey 2013, 362). Työyhteisöjen tabuihin niin ikään sisältyy laaja kirjo syvälle juurtuneita uskomuksia ja arvoja, jotka määrittävät, millaiset ajatukset, keskustelut ja toiminta ovat sallittuja (Schoemaker & Tetlock 2012, 3). Tämän tutkimuksen vastaajien kokemusten perusteella juuri työpaikan ilmapiiri ja asenteet voivat paljastaa tabun olemassaolon. Työyhteisö on saattanut olla jännittynyt ja tarkkaavainen.

”Ilmapiiri [toi tabun olemassaolon esiin]. Kaikki näennäisesti hyvin, tulos ok, mitta pinnan alla paljon kirjoittamattomia asioita, pahaa oloa ja puuttumattomuutta.” 42-vuotias nainen, esihenkilö

”Huomaan monesti itse epäkohtia, ja totean niiden kohdalla heti yhtiön ilmapiirin olevan sellainen, jossa niiden esiintuontia ei katsottaisi hyvällä.” 30-vuotias mies

Havainnot organisaatioilmapiirin vaikutuksesta vaikenemiseen ovat yhdenmukaisia Morrisonin ja Millikenin (2000, 707–710) kanssa. Heidän mukaansa vaikeneminen on usein kollektiivista: organisaatiossa voi elää vaikenemisen kulttuuri, jonka myötä työntekijät eivät ilmaise ideoitaan eivätkä kerro totuutta, koska he pelkäävät negatiivisia vaikutuksia ja koska he eivät usko ideoitaan arvostettavan. Käsitys on voinut pohjautua sekä aiempiin kokemuksiin että nykyhetken havaintoihin (Milliken ym. 2003, 1467). Hendy ja Tucker (2020) sen sijaan käyttävät vaikenemisen kulttuurin tai ilmapiirin sijaan termiä hiljaisuuden narratiivit (eng. *narratives of silence*). Heidän mukaansa käsite on kuvaavampi, koska usein vaikeneminen koskettaa vain osaa työympäristöstä. Erilaiset tarinat, jotka organisaatiossa elävät, vaikuttavat yhteisön jäsenten käyttäytymiseen ja siihen, mistä asioista puhutaan ja mistä vaietaan. Jotkut tarinoista voimistuvat itsestään tai esihenkilöiden avustuksella, ja ne lopulta tarjoavat mallin, jonka mukaan organisaatiossa toimitaan. Yleisen tavan mukaan eriäviä mielipiteitä, jotka voisivat vaarantaa organisaation brändimielikuvan, ei sallita. Tämä johtaa siihen, että organisaatiota dominoivasta tarinasta poikkeavia näkemyksiä ei suvaita. (Hendy & Tucker 2020.)

Detert ja Edmondson (2011, 481) ovat havainneet, että työntekijän kokema haluttomuus puhua jostain asiasta ei välttämättä ilmene voimakkaana, selkeänä pelkona, vaan työntekijä kokee työympäristön erilaisten vihjeiden välityksellä, ettei jokin aihe ole sopiva. Puhuminen voi työntekijästä tuntua riskipitoiselta, koska se vaikuttaa väärältä tai sopimattomalta. Koska vihjeiden havainnointi on kovin yksilöllistä eivätkä kaikki yhteisön jäsenet ole samalla tavalla tietoisia tabuun liitetystä asenteista, voi tabu paljastua myös vahingossa, kuten seuraava vastaaja kuvaa:

”Useimmiten asiat ovat paljastuneet vahingossa: niistä ei ole ollut tarkoitus mainita ääneen, mutta puhuja on puhunut ohi suunsa ja maininnut ns. liikaa. Joissain työpaikoissa on tultu jopa sanomaan, että tästä ei ole meillä sitten ollut tapana puhua.” 48-vuotias nainen, esihenkilö

Tilanne organisaatiossa, joka ei tue avoimuutta, on muutamien vastausten perusteella voinut kärjistyä siihen, että työntekijät ovat yksinkertaisesti niin uupuneita, ettei heillä ole voimia nostaa haastavaa asiaa esille käsiteltäväksi. Tämä ei ole yllättävää, sillä Virolaisen (2010, 51–53) mukaan ilmapiirin on nähty olevan yhteydessä henkilöstön välisiin ihmissuhteisiin sekä hyvässä että pahassa: hyvät suhteet ja ilmapiiri johtavat parempaan yhteistyöhön ja työtyytyväisyyteen, kun taas heikoista ihmissuhteista ja ristiriidoista voi muodostua suuri stressitekijä. Myös seuraava vastaaja tunnistaa työyhteisön hyvinvoinnin ja tabuista vaikenemisen yhteyden.

”Tabut jäävät huonosti voivassa työyhteisössä melko näkymättömiin ja tulevat vastaan henkilökohtaisella tasolla. Jos ne eivät kohdistu itseen, ei niihin voi puuttua. Hyvinvoivassa työyhteisössä, jossa vuorovaikutus on kunnossa, moni tabu tulee käsiteltyä ilman mitään käytäväjupinoita.”
27-vuotias nainen

Ihmissuhdeongelmat vaikuttavat negatiivisesti työyhteisön jäsenten voimavaroihin, keskinäiseen työskentelyyn ja tiedonkulkuun. Kun työyhteisö voi hyvin, sen ilmapiiri on avoin, luottamuksellinen ja rehellinen. Työntekijät hyväksyvät toistensa erilaisuuden ja auttavat toisiaan. Heitä myös rohkaistaan tuomaan mielipiteitään esille. Kun taas yhteisö voi pahoin, viestintä on puutteellista, työpaikalla liikkuu paljon huhuja, yhteisö on salamyhkäinen ja työtyytyväisyys on heikkoa. (Virolainen 2010, 51–53.)

Työyhteisön uskomukset, asenteet ja käytännöt muodostuvat pitkän ajan kuluessa, joten niiden muuttaminen vaatii myös usein aikaa. Kun jokin käytäntö on omaksuttu, kynnys sen muuttamiseksi on korkea. Useat vastaajat kertovat, että taustalla on ”näin on aina tehty” -asenne, jota ei uskalleta kyseenalaistaa. Työntekijät pyrkivät olemaan hyviä työntekijöitä ja toimimaan alan tapojen mukaisesti, mistä esimerkkinä toimii lääkäreiden työ- ja lepoajat:

”Monella lääketieteen erikoisalalla vallitsee ajatus siitä, että hyvä työntekijä ja lääkäri aina vain jaksaa ja jaksaa näyttämättä heikkoutta, vaikka työkuorma olisi kohtuuton.” Työntekijä julkisella sektorilla

Se, ettei käytäntöjä kyseenalaisteta, mahdollistaa myös tabujen vakiintumisen osaksi organisaation toimintaa. Organisatorista vaikenemisen kulttuuria on Morrisonin ja Millikenin (2000, 722) mukaan erittäin vaikea muuttaa, koska puhumattomuudesta ilmiönä on haastavaa puhua ja menetettyä luottamusta vaikea palauttaa.

5.2 Tabujen esilletulon tilanteet

Työntekijöillä voi olla työarjessaan lukuisia erilaisia mahdollisuuksia – tilanteita ja kanavia – tuoda ajatuksiaan esille. Ashford ym. (2009, 178) toteavat, että työntekijän äänenkäyttöä edeltää kuitenkin monimutkainen päätöksentekoprosessi, jossa arvioidaan tarkasti toiminnan seuraukset, oli kyse avautumisesta tai vaikenemisestä. Morrison (2014, 185) on mallintanut, miten työntekijän äänen ja vaikenemisen prosessi etenee edellytyksistä seurauksiin. Ensimmäisenä tarvitaan mahdollisuus äänenkäytölle, josta seuraa joko avautumista tai vaikenemistä. Valintaan näiden kahden välillä vaikuttavat sekä yksilöön että kontekstiin liittyvät tekijät, jotka joko motivoivat tai estävät työntekijää toimimasta tietyllä tavalla. Usein molempia tekijöitä on läsnä samanaikaisesti: toiset kannustavat puhumiseen ja toiset vaikenemiseen. Tekijät saattavat joko herättää tai sammuttaa työntekijän muita hyödyttävän motivaation, tai saada työntekijän arvioimaan kummankin vaihtoehdon hyötyjä. Tekijöiden keskinäinen tasapaino ratkaisee, avautuuko vai vaikeneko työntekijä. (Morrison 2014, 185–187.)

Useiden tämän tutkimuksen vastausten perusteella yleisimmät tilanteet, joissa äänenkäytön mahdollisuutta tabupuheelle hyödynnetään, ovat yksityisiä keskusteluja yhden tai useamman luotetun työkaverin kanssa. Tämä vahvistaa käsitystä tabuista ilmiönä, joka rakentuu ihmisten välisissä suhteissa (Laitinen 2009, 5).

”Tabut tulevat työpaikallani yleensä silloin, kun työyhteisö kokoontuu samaan tilaan esim. lounas- ja kahvitauoilla. Silloin mm. rasistiset puheet aktivoituvat.” 50-vuotias mies

Havainto tukee Laitisen (2009, 5) näkemystä siitä, että tabut eivät elä tyhjiössä, vaan ne syntyvät sosiaalisen yhteisön kulttuuris-historiallisissa käytännöissä, ja tulevat näkyviksi ihmisten välisissä kohtaamisissa. Vastausten perusteella esihenkilö on harvemmin keskusteluissa läsnä, vaan tabuaiheista puhutaan useammin vain työkavereiden kesken, kuten seuraava vastaaja kuvaa:

”Silloin kun tilanne kärjistyy (esim. hankala työyhteisön jäsen aiheuttaa harmia) voi asia nousta esiin jo kahvipöydässäkin, mutta muutoin vaikeita asioita voidaan käsitellä esim. pienen piirin lounastauolla, illanvietossa tai työpaikan juhlissa. Palkkaa on joskus kysytty vaivihkaa kahden kesken, mutta [se on] hyvin harvinaista.” 53-vuotias nainen

Kun tilanne koetaan turvalliseksi, voidaan tabuiksi koetuista asioista jutella ilman pelkoa keskustelun seurauksista. Keskusteluja yhdistää luottamuksen kokemus. Ikosen (2015,

137) mukaan organisaatioissa luottamus, vuorovaikutus ja yhteistyö nähdään toisiinsa kietoutuneina: luottamus syntyy ja sitä rakennetaan vuorovaikutussuhteissa. Se sisältää riskin tulla petetyksi ja mahdollisuuden haavoittua. Työkavereiden käymät keskustelut arkaluontoisista aiheista voivat näin osaltaan vahvistaa luottamuksen kokemusta, koska tabuista puhuessaan henkilöt syyllistyvät kiellettyyn tekoon ja heille muodostuu sen kautta yhteinen salaisuus. Ystävyys-suhteisiin, myös työkavereiden kesken, yhdistetään usein niin ikään avoimuus ja helppous (Rawlins 1983, 1). Ei ole siksi yllättävää, että myös tabupuhetta ilmenee erityisesti luottamuksellisissa keskusteluissa kollegoiden kesken.

Avoimuus haastaa suhteita erityisesti tilanteissa, joissa johonkin aiheeseen, esimerkiksi syrjintään tabuna työyhteisössä, kohdistuu erilaisia näkemyksiä osapuolten kesken. Tabuaiheista puhumisen tai vaikenemisen taustalla vaikuttavat konteksti (esim. keskustelun ajankohta ja paikka), keskustelun aihe, ajan myötä kertynyt tietämys ja kokemukset keskustelukumppanista, sekä sanaton sopimus tahdikkuudesta. (Rawlins 1983, 13.) Avoimuus ei itsessään ole tabujen osalta suoraan yhteydessä läheisyyden ja luottamuksen kokemukseen, sillä Baxterin ja Wilmotin (1985, 265) tutkimuksessa tabuaiheet olivat yhtä lailla läsnä läheisiksi mielletyissä romanttisissa suhteissa ja vähemmän läheisissä kaverisuhteissa, jollaisiksi myös suhteet kollegojen kesken voidaan mieltää. Tabuista keskusteleminen ei kirjallisuuden valossa vaikuta vaativan erityisen syvällistä ja luottamuksellista suhdetta kollegojen välillä, vaan yhteiseksi koettu ongelma riittää yhdistämään keskustelukumppanit.

Osa vastaajista on kokenut suhteen esihenkilönsä luottamukselliseksi ja käsitellyt tabuja hänen kanssaan muun muassa kehityskeskustelussa. Toisaalta juuri kehityskeskusteluissa voi syntyä tilanne, jossa esimerkiksi palkka tabuna realisoituu, kuten vastaaja asiaa kuvaa:

”Kehityskeskustelussa ei oteta asiaa [palkkaa] esiin ja jos itse ottaa aiheen pöydälle, todetaan, ettei asiasta kuulu keskustella kehityskeskustelussa. Eli missä vaiheessa sitten?” 54-vuotias nainen

Kahvi- ja lounastauot sekä erilaiset työpaikan yhteiset rennommat tapahtumat, kuten virkistyspäivät ja -reissut luovat tilaisuuksia jutella työpaikan asioista laajemmin kuin työtehtävien suorittamisen näkökulmasta. Eräissä vastauksissa ilmenevät myös työyhteisön erilaiset yhteistilaisuudet työpaikalla tai sen ulkopuolella.

”Ammattiasioista kun puhutaan niin focus on työssä, mutta heti, kun puhuminen saa rennompaa sävyä, niin ”vaara” on, että tabut nousevat myös esille.” 23-vuotias mies, esihenkilö

Kun tavanomaisesta poikkeava aihe on yhteisen tilaisuuden asialistalla, herää henkilöstössä ihmettelyä ja arvuuttelua sen taustoista ja syistä. Aihe antaa syitä pohtia, onko yhteisössä jokin aihe, josta olisi tarve keskustella mutta jostain ei haluta puhua sen varsinaisella nimellä. Tabuun viitataan tällöin kiertoilmaisuin. Näissä tilanteissa itse tabu ei vastausten mukaan välttämättä paljastu, mutta sen olemassaoloon havahdutaan.

Tämän tutkimuksen vastaajien kokemusten perusteella tabut ja niiden paljastuminen sisältävät monia ulottuvuuksia työyhteisössä. Yhteenvetona voidaan todeta, että tabut tulevat vastausten perusteella ilmi kuulijan puolustautumisreaktiosta tabupuheeseen, mikä näkyy usein välittömänä puhettavan tai muun käyttäytymisen muutoksena. Myös työssä havaittavat ristiriitatilanteet ja yhteisön toimintatavat paljastavat tabun. Vastausten perusteella myös työpaikan ilmapiiri ja yhteisön asenteet tuovat tabuja esiin. Tulokset esittävät, että tabut eivät ole täysin vaiettuja aiheita, vaan niistä voidaan keskustella, mutta useimmiten vain lähimpien työkavereiden kesken.

6 Tabun rikkomisen taustatekijät ja seuraukset

Luvussa kuvataan, miten aiempi kirjallisuus suhtautuu tabun rikkomiseen sekä mitä seurauksia tabun rikkomisella on tämän tutkimuksen aineiston perusteella. Aineiston löydöksiä tarkastellaan rinnakkain kirjallisuuden kanssa.

6.1 Tabun rikkomisen taustaa

Tabujen taustalla on usein myyttejä, uskomuksia, ennakkoluuloja ja oletuksia käyttäytymisestä. Niihin liittyy lisäksi ristiriitaisuuksia, ja jokin toiminta, tapahtuma tai ilmiö voi tilanteesta riippuen tulla tulkituksi sallittuna tai kiellettyä. Tabujen ristiriitaisuus ilmenee myös houkutusena rikkoa niitä. Rajojen rikkomisen voi siten tuottaa tunteen vapaudesta, riippumattomuudesta ja tilanteen hallinnasta. (Pohjola 2009, 247–248.) Tabujen rikkomiselle (eng. *violating a taboo*) kirjallisuus ei tarjoa yksiselitteistä määritelmää, mutta tässä tutkimuksessa sillä tarkoitetaan kielletyn toiminnan harjoittamista tai siitä puhumista. Tabun rikkomiseen viitataan yleiskielessä myös poliittisesti epäkorrektina käytöksenä (Michelson 2002, 140).

Tabuihin liittyvään kieltoon sisältyy ajatus siitä, että sen uhmaaminen tai rikkomisen johtaa ongelmiin (Britannica 2020). Michelsonin ja Rohanin (2019, 397) mukaan tabun rikkomisen seuraukset perustuvat ajatukselle siitä, että henkilö on ”liannut” yhteisöä ja ansaitsee siitä rangaistuksen. Rangaistuksen voimakkuus riippuu useasta tekijästä, kuten rikkojan statuksesta, tabun voimakkuudesta ja merkityksestä, tai rikkomisesta seuraavan uhan vakavuudesta (Michelson & Rohan 2019, 397). Seuraukset ovat usein erilaisia reaktioita: moraalinen tyrmistys, johon voi liittyä vihaa, halveksuntaa tai inhoa; sanktiot, kuten mikä tahansa julkisen häpäisy tai rangaistus, sakot, arvonalennus tai työn- tai vapaudenmenetykset. (Schoemaker & Tetlock 2012, 9, 12.; Brandes 2018.) Tabun rikkomista voidaan pienimmillään pitää etiketin rikkomisena (Allan 2018).

Työpaikalla johtajan ja yhteisön muiden jäsenten reaktiot viestivät työntekijälle siitä, miten työntekijän äänenkäyttöön tabuista suhtaudutaan. Reagointia voidaan tarkastella juuri keskustelun yhteydessä tai läheisesti sitä seuraavan ajanjakson kautta, tai työntekijän suoritusarvioinnin yhteydessä: miten johtajan näkökulmasta puhe vaikeiksi koetuista aiheista tai kehityskohteista vaikutti esimerkiksi työntekijän mielikuvaan, luotettavuuteen tai maineeseen. (Burris 2012, 852.)

6.2 Tabujen rikkomisen seuraukset

Tämän tutkimuksen sisällönanalyysissä tunnistettiin kaksi teemaa, jotka edustavat tabun rikkomisen erilaisia seurauksia. Näitä kategorioita ovat tabun olemassaolon puolustaminen ja henkilökohtaiset rangaistukset: ensimmäinen tarkastelee rikkomisen seurauksia suhteessa itse tabuun ja jälkimmäisessä suhteessa tabun rikkojaan. Seuraavaksi perehdytään tarkemmin teemojen sisältöön.

6.2.1 Tabun olemassaolon puolustaminen

Tämän tutkimuksen vastaajien kokemusten perusteella reaktiot tabuuhetkeen voivat olla välittömiä, jolloin tabua peitellään, kaunistellaan tai sen olemassaolo kielletään. Coatesin (2010, 28–29) mukaan tällainen puolustusreaktio tapahtuu, kun yksilö tai yhteisö kohtaa jotain, joka on liian uhkaavaa, häpeällistä tai kivuliasta keskusteltavaksi. Uhkaava tieto ohitetaan, kielletään tai muotoillaan uudelleen, häpeällistä tietoa peitellään. Coates (2010, 30–33) jakaa kieltämisen (eng. *corporate denial*) kahteen luokkaan: tietoiseen välinpitämättömyyteen sekä aktiiviseen piilotteluun. Ensimmäisessä on kyse samasta kuin lastensadussa ”Keisarin uudet vaatteet”: uskotellaan jotain muuta kuin todellisuus on ja jätetään huomiotta tieto siitä, että jokin on pielessä. Toisinaan organisaatiossa saatetaan kehittää jokin korvaava myytti tai tarina, jonka avulla totuus piilotetaan. Näin toimitaan, jotta vältetään epämiellyttävän tiedon kohtaaminen. Ashfordin ym. (2009, 188–189) mukaan johtajalla voi olla niin ikään kognitiivisia ennakkoluuloja, joiden johdosta hän kiinnittää huomiota erityisesti sellaiseen tietoon, joka tukee hänen omia näkemyksiään ja päinvastoin. Hän saattaa myös kehitellä puolustelevia perusteluita, joissa syytetään muita, eikä nähdä omaa osuutta. Aktiivisessa piilottelussa on Coatesin (2010, 30–33) mukaan kyse juuri tietoisesta faktojen piilottamisesta ja kieltämisestä. Eräs vastaaja kuvaa tilannetta, jossa työntekijät keskustelevat tietystä ongelmasta keskenään avoimesti, mutta heidän johtajansa eivät kykene avoimeen keskusteluun.

”Useimmiten homma menee niin että operatiivinen tekijätaso kuiskii asiasta mutta tabut ovat nimenomaan johtotasolla. Siellä on tärkeämpi näyttää kollegalle hyvältä, eikä ratkoa asioita tiiminä. Huvittavinta on se, että kahden johtajan tiimiläiset saattavat yhdessä tunnistaa ongelman, mutta eivät pysty asiaa ratkomaan, koska heidän esimiestensä välillä on piilottelun kulttuuri.”
34-vuotias nainen

Vastaajan kuvaaman tilanteen taustalla voi piillä pelkoa kasvojen menettämisestä ja nolaamisesta. Johtajat eivät mahdollisesti halua käsitellä tabua, koska he tulisivat samalla itse alttiiksi arvostelulle.

Tabun kieltäminen puolustuskeinona näkyy useissa vastauksissa muun muassa siten, että työpaikkakiusaamistilanteissa kiusaajaa suojellaan, seksuaalista häirintää ei tunnisteta tai siitä vitsaillaan ymmärtämättä häirinnän roolia omassa yhteisössä. Vaihtoehtoisesti tabuun liittyvää toimintaa kaunistellaan kuulijan omaksi, johdon tai heidän suojattiansa eduksi. Nämä reagoitavat puolustelevat tabua ja sen olemassaoloa organisaatiossa.

Tabujen olemassaolo hyväksytään useiden tämän tutkimuksen osallistujien kokemusten perusteella myös hiljaisesti. Tällöin tabujen annetaan elää, vaikka työyhteisössä ollaan hyvin tietoisia niiden olemassaolosta. Tabun kohteena olevaa toimintaa saatetaan paheksua, mutta ei niin paljon, että ryhdyttäisiin toimiin tilanteen muuttamiseksi. Van Dynen ym. (2003, 1373) mukaan tällaisen alistuvan käyttäytymisen – avautumisen tai vaikenemisen – taustalla on usein henkilön tunne, että hän on kyvytön muuttamaan asioita ja irrallinen muusta työyhteisöstä. Henkilö saattaa todeta, että ”se sopii minulle”, ”ihan sama minulle” tai ”kuten näet parhaaksi”, jotta hänen ei tarvitsisi itse miettiä ratkaisua tarkemmin. Henkilö voi lisäksi kuvitella, että kaikki muut ovat samaa mieltä ja hän ainoana ajattelee eri tavalla, minkä johdosta hän myöntyy enemmistön oletettuun tahtoon. Lisäksi hän saattaa automaattisesti osoittaa tukensa johdon näkemyksille, vaikka hänellä olisi niiden ongelmiin liittyviä oleellisia tietoja. Taustalla on usein heikko luottamus omiin kykyihin, mikä näkyy alistumisena muiden näkemyksille ja toiminnalle. (Van Dyne ym. 2003, 1373.) Myös Millikenin ym. (2003, 1464) tutkimuksessa yksi yleisimpiä vaikenemisen syitä oli tunne hyödyttömyydestä: ongelman esiin nostaminen ei johda mihinkään tai kuulija ei ole vastaanottavainen asiaa kohtaan.

Michelsonin ja Rohanin (2019, 397) mukaan tabujen kokemisesta tai elämisestä ei itsessään seuraa rangaistusta. Tämän tutkimuksen vastauksissa toistuvat maininnat siitä, että kukaan ei tee tabulle mitään siitäkään huolimatta, että asia otetaan puheeksi ja että siihen toivotaan muutosta. Tämä ilmenee lukuisien vastaajien kokemuksissa muun muassa niin, että johtaja sulkee silmänsä ongelmalta eikä esimerkiksi väärinkäytöksiin puututa. Vastaaaja kuvaa kokemustaan johtajan välinpitämättömyydestä:

”Esimies huutaa alaiselle ns. pää punaisena, haukkuu ulkonäön, syyttää tyhmäksi jne. ja yrityksen toimitusjohtaja kävelee vain ohi ... tätä sattui usein.” 45-vuotias nainen, esihenkilö

Muutamissa vastauksissa todetaan lisäksi, että tabuksi koettu asia on voitu tuoda esihenkilön tietoisuuteen mutta jälkikäteen ei lopulta kuitenkaan selviä, tekikö hän asian eteen jotain. Myös Virolainen (2010, 52) toteaa, että kriisiytyneessä työyhteisössä

esihenkilö on usein etäinen ja johtajakeskeinen eikä ole kiinnostunut työntekijöiden mielipiteistä tai työskentelyn ongelmista. Morrisonin ja Millikenin (2000, 708) mukaan esihenkilön reaktion taustalla voi olla myös pelkoa negatiivisesta palautteesta. Esihenkilö pyrkii välttämään mitä tahansa tietoa, joka saisi hänet tai hänen toimintansa näyttämään heikolta tai kyseenalaiselta. Kun johtaja kuitenkin saa negatiivista palautetta, se halutaan jättää huomiotta, sitä pidetään virheellisenä tai palautteenantajan luotettavuus kyseenalaistetaan. (Morrison & Milliken 2000, 708.) Tämä pelko vaikuttaa eittämättä suoraan siihen, miten johtajat ja esihenkilöt kohtaavat työntekijöitä, jotka nostavat esiin haasteita tai ongelmia.

Donaghey, Cullinane, Dundon ja Wilkinson (2011, 59) huomauttavat, että jos johto kannustaa työntekijöitä puhumaan ja osoittaa arvostusta heidän mielipiteitään kohtaan mutta silti yrittää rajoittaa sallittuja puheenaiheita, työntekijät turhautuvat, pettyvät ja lannistuvat. Argyriksen (1992) mukaan kyyninen asenne on työntekijöille keino tulla toimeen esihenkilöiden puolustautumiskeinojen kanssa. Kyynisyys tuo kuitenkin mukanaan pessimismin ja epäilyksen siitä, voiko mikään organisaatiossa muuttua. Samat seuraukset syntyvät, kun työntekijät kokevat, ettei heidän sanomisiaan kuunnella tai niillä ei ole vaikutusta. Kun johtajat erityisesti kannustavat työntekijöitä antamaan palautetta ja rakentavat äänenkäytön kulttuuria, heidän tulee olla valmiita ottamaan työntekijöiden huomiot vastaan. (Ashford ym. 2009, 185.)

6.2.2 Henkilökohtaiset rangaistukset

Vastaajien kokemusten perusteella reagointi tabuun voi kohdistua suoraan tabun esille nostaneeseen henkilöön henkilökohtaisella tasolla. Seuraukset voivat ilmetä välittömästi esimerkiksi vaientamalla, jolloin usein vaientaja on oma esihenkilö. Työntekijälle voidaan vihjailta ja kuvailta todennäköisiä negatiivisia seurauksia tai uhata seurauksilla, tabuaihe ohitetaan kokonaan ja keskustelu käännetään toiseen aiheeseen. Näin pyritään varmistamaan, ettei tabua enää nosteta uudelleen keskusteluun.

”Status quo mukaan aiheesta puhuvia tai puuttumaan pyrkiviä opastetaan 1:1, että tuosta aiheesta oman uran kannalta metelin pitäminen ei ole järkevää.”
29-vuotias mies

Seurauksilla uhkailu saa vahvistusta tabukirjallisuudesta ja esimerkiksi Brandesin (2018) mukaan tabu ei ole tabu, mikäli sen rikkomisesta ei seuraa rangaistusta.

Seuraukset voivat olla myös useiden vastaajien kertoman perusteella kauaskantoisempia, kun tabun rikkominen on monissa vastauksissa käännetty puhujaa vastaan erilaisten sanktioiden, kiusaamisen ja kostotoimien muodossa. Palkkakeskustelun avaamisyriydestä on seurannut varoitus HR-osastolta, työntekoa on sabotoitu, puhujaa vähätelty ja haukuttu. Puhuja on leimattu vaikeaksi työntekijäksi ja hänet on saatettu siirtää uusiin, alempiin tehtäviin tai tuleva ylennys voitu estää.

”Kun faktat tuodaan esille ja puhutaan asia edellä, vaiennetaan siirtämällä "yksinkertaisempiin ja ei niin tarpeellisiin" tehtäviin tai jopa evätään projekteista ulos.” 60-vuotias nainen

Kun otetaan huomioon vastaajien kokemukset puhumisen ikävistä seurauksista, varautuneisuus tabuaiheita kohtaan näyttäytyy perusteltuna ja inhimillisenä itsesuojelukeinona. Millikenin ym. (2003, 1462) tutkimuksessa yleisimmät vaikenemisen syyt liittyivät erilaisiin pelkoihin, joista hankalaksi leimautumisen pelko oli vahvin. Myös pelko kertojan ja kuulijan välisen suhteen vahingoittumisesta tai rangaistuksesta johti usein vaikenemiseen. Muita yleisiä syitä olivat kertojan henkilökohtaiset ominaisuudet ja valtasuhteet. (Milliken ym. 2003, 1462.) Useista tämän tutkimuksen vastauksista ilmenee selkeästi vastaajien pelot puhumisen seurauksista, minkä johdosta he vaikenevat tabuista ja mieluummin hyväksyvät tilanteen sellaisena kuin se on. He eivät puhu tabusta, koska pelkäävät tulevansa itse tabun, esimerkiksi työpaikkakiusaamisen, kohteeksi. Pelot kohdistuvat monilla myös aseman, työpaikan, maineen tai saavutettujen etujen menettämiseen. Toisinaan tabusta kertomisen ennakoidaan muodostavan esteen uralla etenemiselle, mikä tulee tämän tutkimuksen aineistossa esiin muun muassa työuupumusta kuvailevissa vastauksissa.

Millikenin ym. (2003, 1469–1470) mukaan työntekijät eivät ainoastaan pelkää leimautumista, vaan siitä juontuvia muita seurauksia, kuten luottamuksen, uskottavuuden ja arvostuksen menettämistä, hylkäämistä, vallan vähenemistä ja heikompia sosiaalisia suhteita. Sosiaaliset suhteet muodostavat tärkeän osan yrityksen sosiaalista pääomaa, ja koska yhteistyö on kiinteä osa suurta osaa työtehtäviä, leimautumisen seuraukset voivat lopulta vaikuttaa työssä suoriutumiseen ja työssä etenemiseen. Leimautuminen liittyy myös stigmaan, joka tarkoittaa henkistä polttomerkkiä, paheksuntaa ja häpeäleimaa. Stigma yhdistetään ihmisiin, joiden olemus, elämäntapa tai toiminta ei vastaa vallitsevia kulttuurisia normeja. Stigman seurauksena henkilö saatetaan eristää yhteisöstä tai vähintäänkin hänen elämänsä vaikeutuu merkittävästi. Kun työntekijä on kerran

määritelty hankalaksi ja asiasta viestitty muulle yhteisölle, muu yhteisö tarkastelee leimautunutta henkilöä tiettyjen linssien läpi ja leiman poistamisesta tulee erittäin hankalaa. (Helne 2009, 20.) Millikenin ym. (2003, 1471) lisäksi Bowen ja Blackmon (2003, 1409) tiivistävätkin, että työntekijöiden pelko tuhota sosiaalista pääomaa johtaa haasteista ja ongelmakohdista vaikenemiseen.

Useat vastaajat toivat ilmi, että tabuista ei haluta puhua, koska pelätään vastakkainasettelua tai konfliktia, joka pahentaisi työpaikan ilmapiiriä entisestään. Vastauksista ilmenee turhautumista ja toivottomuutta eivätkä työntekijä usko muutokseen, vaikka asioista puhuttaisiin. Työympäristöä tai suhdetta oman esihenkilön kanssa ei koeta turvalliseksi, minkä johdosta tabuja ei uskalleta ottaa esille.

”Vuosien huono johtamiskulttuuri ja monet yt-neuvottelut ovat jättäneet jälkensä asenteisiin ja työpaikan kulttuuriin.” 59-vuotias nainen

Morrisonin (2014, 186) lisäksi Detertin ja Treviñon (2010, 249–251) mukaan esihenkilöillä ja johtajilla on erittäin merkittävä vaikutus työntekijöiden avautumiseen ja vaikenemiseen roolinsa vuoksi. Esihenkilöt vastaavat usein työntekijöiden oppimiseen ja muutokseen käytettävissä olevista resursseista, ja heillä on valtaa päättää työntekijöiden työtehtäviin, uraan ja palkkaan liittyvistä kysymyksistä. Työntekijän oma asema tai tabun kohteena olevan henkilön asema näyttää vastaajien kokemusten perusteella vaikuttavan siihen, puututaanko tabuun. Vastauksista voidaan todeta, että kynnys puuttumiseen on sitä suurempi mitä korkeammassa asemassa tabun kohde on, mitä parempia työtuloksia (esim. myyjänä) hänellä on tai mitä pidetympi henkilö on kyseessä. Myös Michelson (2002, 140) on arvellut, että tabun rikkomisen seuraukset organisaation valtaapitäville ja karismaattisille henkilöille ovat lievempiä. Työntekijät kokevat vastausten perusteella haastavaksi puuttua hierarkiassa sekä ylempänä että samalla tasolla olevan toimintaan. Puuttuminen koetaan haastavaksi, vaikka henkilö olisi tottunut vaikuttamaan.

”Osaan [tabuista] olen yrittänyt puuttua, mutta jotkut asiat ovat olleet liian vaikeita minun asemastani käsin.” 34-vuotias nainen

Yhteensä 68 vastauksessa mainitaan esihenkilöt ja johtajat joko tabun kohteena tai muuna toimijana. Organisaatioissa johtohenkilöt toimivat esimerkkeinä muille ja he muodostavat käyttäytymisellään kirjoittamattomia sääntöjä muun muassa hyväksyttävistä aiheista, kuten seuraavasta kokemuksesta käy ilmi:

”Tietyissä ammattiryhmässä on kontrolloiva johtajuus, kenellä on valta puhua ja kenellä vaieta. Määritetään, mistä sopii puhua ja mistä ei.”
54-vuotias nainen

Vastaajan kuvaus tuo näkyväksi sen, kuinka suuri valta esihenkilöillä ja johtajilla on tabuihin sekä millaisena vallankäytön välineenä tabuja voidaan käyttää, kuten myös Sarmela (1981, 6895) on todennut. Kun tabun kohteena on itse esimies ja hänen toimintansa, on seurauksena tabun rikkomisesta monien vastaajien kuvausten mukaan ollut muun muassa työhön liittymätöntä mustamaalaamista ja arvostelua, kuten seuraava vastaaja kertoo:

”Esimiehemme suoraan nauraen kertoi, kuinka voi kostaa myyjille, jotka ovat häntä jotenkin ärsyttäneet laittamalla heidät myymälöihin, joihin nämä eivät muuten suostuisi.” 30-vuotias nainen, esihenkilö

Burrisin (2012, 853, 858, 862) mukaan yksittäisiä tehtäviä koskevista kehitysehdotuksista voi syntyä ongelmia työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutussuhteeseen. Työntekijä saattaa kärsiä jopa esihenkilön kostotoimista: nykytilaa haastavat työntekijät arvioidaan useammin suoritukseltaan heikommiksi ja heitä pidetään uhkina sekä vähemmän lojaaleina, kun taas kannustavat työntekijät suoriutuvat esihenkilöiden näkemysten mukaan paremmin. Esihenkilö voi nähdä haastajan rikkovan organisaation yhtenäisyyttä, häiritsevän heidän suunnitelmiansa toteutusta ja irrottautuvan yhteisistä tavoitteista. Tällainen käyttäytyminen on omiaan myrkyttämään työyhteisöä. Esihenkilöllä on myös roolinsa puolesta työnjohto-oikeus työntekijään nähden, mikä antaa suhteellisen laajat mahdollisuudet vaikuttaa siihen, millaista työ ja sen olosuhteet työntekijälle ovat. Tämän tutkimuksen vastaajien kuvausten perusteella on nähtävissä, että esihenkilöt käyttävät tuota valtaansa toisinaan väärin. He saattavat uskaltaa tehdä niin, koska luottavat esimerkiksi huonon johtamisen tabun olevan niin vahva yhteisössä, ettei väärinkäytöksiä uskalleta tuoda esiin. Kynnys puuttua esihenkilön huonoon johtamiseen voi nousta tämän kostotoimista johtuen niin suureksi, että huonosta johtamisesta muodostuu tabu ja asian tila hyväksytään sellaisenaan.

Vaikka tabujen rikkomisen seuraukset näyttäytyvät vastaajien kokemusten perusteella valtaosin negatiivisina, kirjallisuudessa työntekijän äänen seuraukset yksilöille vaihtelevat eri tutkimusten mukaan positiivisista negatiivisiin (Burris 2012, 851–852). Kuten tämän tutkimuksen vastaajien kokemuksissa havaittiin, myös Seibert, Kramer ja Crant (2001, 866–867) ovat todenneet, että urakehitys voi kärsiä niillä henkilöillä, jotka haastavat organisaation nykytilaa ja nostavat esiin ongelmia ilman ratkaisuehdotuksia.

Tilanne on ristiriitainen, sillä yhtäältä johtajat kuitenkin toivovat aktiivisia ja kehityshenkisiä työntekijöitä, mutta samaan aikaan kritiikkiä saadessaan he rankaisevat palautetta antavaa työntekijää. Avautuminen kehityskohteista voi näin ollen vahingoittaa työntekijän ja esihenkilön suhdetta, mikä voi kääntyä työntekijää vastaan muun muassa heikomman suoritusarvioinnin muodossa (Bashshur & Oc 2015, 1534). Varsinaisen kehityskohteen sisällön vaikutusten lisäksi Burris (2012, 870) on havainnut, että työntekijän äänensävyyn ollessa kylmä, vihamielinen tai karkea myös esihenkilön vastaus on useammin kielteinen. Ehdotukset, joihin sisältyy negatiivisia tunteita, nähdään useammin valituksina ja kritiikkinä (Grant 2013, 1704). Joissain tapauksissa vain toiminnasta vetäytyminen tai siihen liittyvät säännöt voivat olla ainoa keino välttää epämieluisat seuraukset (Brandes 2018).

Yhteenvetona voidaan tiivistää, että tabujen rikkomisen seuraukset näyttäytyvät vastausten perusteella joko välittöminä reaktioina keskustelussa esimerkiksi kieltämällä, piilottelemalla tai kaunistelemalla asiaa tabun olemassaolon puolustamiseksi, tai pidemmällä aikavälillä negatiivisina vaikutuksina tabun esille ottaneen henkilön työsuhteeseen. Kynnys puuttua tabuun nousee, mikäli kohteena on hierarkiassa korkeamman työntekijän toiminta, jolloin pelko seurauksista estää epäkohdista puhumisen.

7 Lopuksi

7.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Työyhteisöjen tabuista on viime vuosina kirjoitettu enenevässä määrin mediassa, mutta niiden tieteellinen tutkimus on jäänyt vähäiseksi. Monet kuitenkin tietävät työpaikoillaan arkikokemuksensa perusteella asioita, joiden olemassaolon yhteisön jäsenet tunnistavat mutta joista ei käydä avointa keskustelua. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli siten kartoittaa ja kuvata työyhteisöjen tabuja sekä tarkemmin sitä, miten ja missä tilanteissa tabut tulevat ilmi sekä mitä niiden rikkomisesta seuraa. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi toteutettiin verkkokysely, jota jaettiin sosiaalisen median kanavissa maaliskuussa 2021. Kyselyyn vastasi yhteensä 363 henkilöä. Tutkimuksen aineiston muodostivat vastaukset verkkokyselyn monivalintakysymykseen eri tabuhavaintojen yleisyyden selvittämiseksi sekä vapaamuotoiset vastaukset avoimiin kysymyksiin tabujen esilletuloa koskien. Kyselyn tuloksia syvennettiin tarkastelemalla kirjallisuutta koskien erityisesti tabuja, sosiaalisia normeja, työntekijöiden ääntä ja vaikenemista osana tabukeskustelua sekä menestyvän ja kriisiytyneen työyhteisön piirteitä.

Työyhteisöissä havaittuja tabuja kartoitettiin ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä ”mitkä asiat koetaan tabuiksi työyhteisöissä”. Vastaajia pyydettiin valitsemaan verkkokyselyn valmiista listasta, mihin asioihin he ovat työyhteisöissään törmänneet tabuina uransa aikana. Vastaajien keskuudessa yleisin tabuhavainto koski huonoa johtamista, jonka oli havainnut 77 % vastaajista. Myös aineiston avoimissa vastauksissa juuri esihenkilön tai johdon toimintaa kuvaavien tabukokemusten osuus kaikista vastauksista oli suuri. Muita yli puolet vastanneista koskettaneita tabuja olivat henkilön epäpätevyys työssä, työtehtävien välttely, piilokorruption eri muodot sekä työuupumus. Myös palkkaan tabuna oli törmännyt 49 % vastaajista. Sen sijaan vain alle joka kymmenes oli kohdannut kansallisuutta, uskonnollisuutta ja uskonnolliseen vähemmistöön kuulumista tabuna. Tabuhavaintoja tarkasteltiin myös vastaajien taustatietojen kautta. Erot vertailuissa olivat verrattain pieniä.

Toinen tutkimuskysymys pyrki selvittämään tabujen esilletulon tapoja ja tilanteita. Vastaukset avoimiin kysymyksiin analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Vaikka tabuissa on pitkälti kyse ilmiöstä, joka perustuu työyhteisön jäsenten mielissä oleviin käsityksiin asioista, joista ei puhuta, tabut tulivat ilmi selvimmin kehollisina reaktioina erilaisissa vuorovaikutustilanteissa tarkoituksellisesti tai

vahingossa. Tavanomaisesta poikkeavat puolustusreaktiot, kuten puhettavan, käyttäytymisen tai käytetyn kielen muutos, paljastivat tabun olemassaolon. Vastausten perusteella tabut olivat niin ikään läsnä jokapäiväisessä työyhteisöjen arjessa, minkä vuoksi ne tulivat ilmi työn lomassa erilaisissa ristiriitatilanteissa ja yhteisön toimintatavoissa. Myös asenteet ja ilmapiiri viestivät vastaajille aiheesta tabuna usein sanattomasti, kuten myös Detert ja Edmondson (2011, 481) olivat havainneet omissa tutkimuksissaan. Niin ikään tabujen luonne kontekstisidonnaisena ilmiönä kävi vastauksista ilmi, kun työntekijät huomasivat työpaikan vaihtamisen yhteydessä uuden työpaikan omat vaietetut aiheet.

Kun avoimista vastauksista analysoitiin tilanteita, joissa tabut tulivat useimmiten ilmi, keskeisiksi nousivat yhden tai useamman kollegan kanssa käytävät luottamukselliset keskustelut työpaikalla tai muissa työyhteisön tilaisuuksissa. Vastaajien kuvauksista kävi ilmi selkeästi vaikenemisen ilmapiiri, joka ympäröi tabuja: tabuista ei haluttu käydä avointa keskustelua yhteisön jäsenten kesken, mutta niistä keskusteltiin pienemmissä ryhmissä työpaikalla. Vastausten perusteella tabuista keskusteleminen esihenkilön kanssa oli harvinaisempaa. Syynä tähän saattoi olla se, että esihenkilö oli usein itse tabuna koetun toiminnan päähenkilö, ja koska hänellä oli valtaa päättää työntekijän työsuhteeseen liittyvistä asioista, kynnys puuttua tabuun koettiin korkeaksi. Tulos on yhdenmukainen Millikenin ym. (2003) tutkimuksen kanssa siltä osin, että vaikeinta keskustelun avaaminen on silloin, kun kyseessä on esihenkilön epäpätevyys tai suoriutumisen. Tulokset osoittavat ennen kaikkea, että tabut ovat aihe, josta vaietaan työpaikalla, mutta vain tietyssä seurassa.

Tutkimuksen kolmannessa tutkimuskysymyksessä kartoitettiin tabujen rikkomisen seurauksia suhteessa tabuun ja sen esille ottaneeseen henkilöön. Tabuja käsittelevään puheeseen reagoitiin keveimmillään vaieten, kierrellen, selitellen tai kaunistellen. Tulosten perusteella on yleistä, että tabun olemassaoloa piilotellaan, sitä kaunistellaan tai olemassaolo kielletään kokonaan, tai se hyväksytään hiljaisesti. Tutkimuksessa useat vastaajat olivat kokeneet uhkailua sen johdosta, että olivat ottaneet vaietun aiheen puheeksi. Moni vastaaja kertoikin, että tabuista puhumisesta seurasi erilaisia rangaistuksia sosiaalisesta häpäisemisestä jopa uran sabotointiin. Tämän tutkimuksen vastaajien kokemukset tabun rikkomisen seurauksista noudattelevat aiempien tutkimusten (mm. Schoemaker & Tetlock 2012; Brandes 2018; Michelson & Rohan 2019) näkemyksiä tabun rikkomisen rangaistavuudesta.

Argyris (1992) viittaa tabuihin aiheena, jonka rikkominen nähdään uhkana. Voidaan siksi katsoa, että on miltei inhimillistä suojella omaansa joltain vahingoittavalta. Se, miltä uhalta tabut todellisuudessa suojaavat, ei kuitenkaan selviä tämän tutkimuksen aineistosta. Onko kyseessä todellinen uhka ja tabun olemassaolo on siten perusteltua, vai onko tabun taustalla uskomus, joka säilyy organisaatiossa faktatiedon puuttumisesta huolimatta? Reaktioita voidaan selittää organisatorisilla puolustautumiskeinoilla, joiden motiivi on säilyttää tabu tabuna ja asiat toisin sanoen niin kuin ne ovat aina olleet (Argyris 1977; Coates 2010). Vastauksista piirtyi voimakas pelon tuntemus, joka esti työntekijöitä kiinnittämästä esihenkilöidensä huomion tabuun. Havainto saa tukea myös kirjallisuudesta. Burris (2012) on todennut, että nykytilaa haastavat työntekijät saavat osaksensa negatiivisia seurauksia, kun taas nykytilaa myötäilevät ja kannustavat työntekijät arvioidaan paremmiksi.

7.2 Pohdinta

Tämän tutkimuksen perusteella tabuihin kiinteästi yhdistyvä vuorovaikutuksellisuuden elementti antaa aihetta pohtia, onko työnteon paikalla vaikutusta tabuihin. Kun työntekijät näkevät toisiaan kasvotusten työpaikalla, tilaisuuksia vaikeampienkin aiheiden esiin ottamiselle matalalla kynnyksellä syntyy työn lomassa esimerkiksi taukojen ja muiden kohtaamisten myötä. Tutkimuksen tulosten myötä herää kysymys siitä, voiko viime vuosina yleistynyt etätyö jopa vahvistaa tabuja, koska suunnittelemattomia kohtaamisia työkavereiden kanssa ei synny ja yhteydenpito tulee hoitaa erilaisten viestintäohjelmien avulla. Erityisesti tekstimuotoisista keskusteluista jää kuitenkin kirjallinen todiste, jota joku saattaa käyttää väärin ja toista vastaan. Lisäksi puhelun soittaminen tabuista keskustelemiseksi kirjallisen todisteen välttämiseksi voi olla todella ison kynnyksen takana jo valmiiksi kiireisten ja kokousten täyttämien työpäivien lomassa. Osalle ihmisistä kirjallinen ilmaisu voi tosin sopia ja aroista aiheista viestintävälineiden välityksellä keskusteleminen luonnistuu jopa paremmin. Etätyö ja työskentely fyysisesti toisista erossa voi vaikuttaa tabuihin myös päinvastoin: koska tabut syntyvät ja elävät ihmisten välisissä sosiaalisissa suhteissa, etätyöaikana tabuihin ei välttämättä törmää työarjessa yhtä paljon. Tämä voi johtaa joidenkin tabujen hälvenemiseen ja lopulta unohtumiseen, kun uusia haasteita tulee tilalle (Michelson 2002, 141).

Suurin osa tämän tutkimuksen osallistujista jakoi kokemuksiaan työpaikkojen tabuista. Vaikka tämän tutkimuksen tavoite ei ollut tutkia tabujen yleisyyttä työpaikoilla, tulokset

viittaavat siihen, että niitä vallitsee suurella todennäköisyydellä useilla työpaikoilla. Näin ollen vähintään yksittäisten aiheiden ympärillä on sanaton sopimus vaikenemisesta eikä keskustelukulttuuri ole niin avoin kuin usein toivotaan. Tällainen vaikenemisen ilmapiiri, kuten Morrison ja Milliken (2000) kuvaavat, on ristiriidassa yleisen ajatuksen suhteen siitä, että organisaatiot tarvitsevat haastajia kehittyäkseen ja varmistaakseen kilpailukykynsä. Kuinka työntekijät uskaltavat nostaa epäkohtia esille, jos vaakakupissa on suhde lähimmän esihenkilön kanssa ja oma urakehitys? Morrisonin ja Millikenin (2000, 707) mukaan keskustelu vaikenemisesta ja vaietuista aiheista on paradoksaalista ottaen huomioon, miten paljon johtamiskirjallisuudessa puhutaan työntekijöiden voimaantumista (eng. *empowerment*). Kun menestyneitä organisaatioita on tarkasteltu, on tunnistettu myös psykologisen turvallisuuden vaatimus (mm. Delizonna 2017). Asiantuntijatyössä monimutkaiset ongelmat vaativat työntekijöiltä yhdessä tekemistä, uuden opettelua ja joskus virheitäkin. Jos työyhteisössä ei voi olla oma itsensä tai epäkohtia ottaa esiin, psykologisen turvallisuuden puute estää työntekijöitä kehittämästä työtään ja yhteisöään paremmaksi. Grant (2013, 1705) ehdottaa, että parempi tietämys tunteidensäätelystä ja sen eri keinoista voi auttaa pääsemään yli puhumisen peloista, aiemmista huonoista kokemuksista ja saada puhumisen tuntumaan hieman turvallisemmalta.

Johtajien tehtävänä olisi luoda sellainen ympäristö, joka kannustaa työntekijöitä puhumaan ja samalla vähentää puhumisen esteitä (Morrison 2014, 193). Tutkimuksen vastaajat kokivat, että tabuihin puututaan valitettavan harvoin yrityksistä huolimatta. Moni aisti, että esihenkilöt eivät ota työntekijöiden huomiota ja huolia tosissaan eivätkä vie niitä eteenpäin. Myös kokemuksia johtajien silmin nähden välinpitämättömästä käytöksestä jaettiin vastauksissa. Työntekijöille tällainen voi aiheuttaa voimattomuutta, joka voi pahimmillaan johtaa työyhteisöstä etäännyttämiseen, kun työntekijät eivät koe voivansa vaikuttaa yhteisön asioihin (Ashford ym. 2009, 185). Vastaajien kokemukset herättävät kysymyksen siitä, asemoituvatko tabut organisaatiossa ”ei kenenkään” -alueelle – siis alueelle, joka ei ole kenenkään vastuulla ja johon kukaan ei eri syistä johtuen puutu. Vastaukset osoittavat, että tabut säilyttävät asemansa työyhteisöissä, koska tietynlainen kauhun tasapaino varmistaa, että työntekijät, joiden intresseissä olisi puuttua ongelmakohtaan, eivät uskalla sitä tehdä, kun samaan aikaan valtaa kantavat esihenkilöt ja johtajat eivät halua asiasta puhuttavan. Vaikka halu työyhteisön ja -ympäristön muuttamiselle olisi todella suuri, organisaation sisäiset valtasuhteet vaikuttavat saavan

aikaan sen, ettei muutoksia kyetä viemään loppuun saakka. Tutkimus antaa näin ollen viitteitä siitä, että tabuja saatetaan organisaatioissa käyttää vallan välineitä. Aihe vaatii kuitenkin lisätutkimuksia.

Johtajat itse eivät välttämättä aina tunnista avautumiseen liittyvää problematiikkaa. Työntekijöiden vaikenemisen vuoksi organisaation kannalta tärkeitä asioita ja ongelmia jää usein johtajilta ja päätöksentekijöiltä piiloon, koska he kuvittelevat tietävänsä, mitä organisaatiossa tapahtuu. He saattavat myös olla käsityksessä, että työntekijät kokevat puheyhteyden luontevaksi. Toisinaan työntekijät ovat paremmin tietoisia organisaation todellisesta tilasta, mutta he pelkäävät kertoa huomioistaan organisaatiossa ylemmille. Koska johtajien käsitys on vääristynyt, he eivät välttämättä pysty toimimaan ongelmien ratkaisemiseksi. (Morrison 2014, 174–175.)

Esihenkilön käyttäytymisen taustalla voi piillä silti muutakin kuin ulospäin välittyvää välinpitämättömyyttä. Tämän päivän cancel-kulttuuri, jossa varta vasten etsitään virheitä tuomittavaksi (Kessler 2021), on johtanut siihen, että erityisesti julkisessa ammatissa olevat joutuvat miettimään tarkkaan, miten sanansa asettelevat, jotta kukaan ei ymmärtäisi väärin tai loukkaantuisi. Esihenkilöt ja johtajat toimivat organisaatioissaan näkyvissä asemissa, jolloin heidän sanojansa kuunnellaan erityisellä tarkkuudella. Liika varominen voi kuitenkin aiheuttaa sen, ettei joistain asioista uskalleta organisaatiossa puhua ja niistä muodostuu ajan myötä tabuja. Niin kauan, kun työyhteisöissä on ns. julkisia salaisuuksia – asioita, jotka kaikki tunnistavat, mutta joista ei uskalleta tai haluta puhua – se ei pysty hyödyntämään täyttä potentiaaliaan. Organisaatiossa kuluu salailuun ja asioiden pohtimiseen energiaa, joka voitaisi hyödyntää paljon tehokkaammin sen eduksi.

Pohjola (2009, 249) toteaa, että tabut ylläpitävät vallitsevia toimintamalleja. Tabuista voi tämän vuoksi olla organisaatioille sekä hyötyä että haittaa: tabut estävät niitä muuttumasta (liian) nopeasti. Koska organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten tahti on kiihtynyt, voi olla haitallista, että tabut hidastavat tai jopa estävät organisaatioita kehittymästä riittävän ripeästi. Myös Morrison ja Milliken (2000, 718) nimeävät vaikenemisen seurauksiksi puutteen eri näkökulmista, ideoiden ja vaihtoehtojen kriittisestä tarkastelusta ja negatiivisesta palautteesta. Nämä johtavat tehottomampaan päätöksentekoon eikä virheitä huomata tai korjata. Lopulta organisaation kehitys vaikeutuu. Lisäksi työntekijät voivat osaltaan tuntea, ettei heidän tunteitaan arvosteta ja

ettei heillä ole valtaa vaikuttaa. Tästä seuraa matalampaa sitoutumista ja luottamusta, jotka taas laskevat sisäistä motivaatiota ja tyytyväisyyttä, aiheuttavat vetäytymistä, irtisanoutumisia, sabotaasia ja stressiä. (Morrison & Milliken 2000, 718.)

Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että tabut ilmenevät usein huonosti voivassa työyhteisössä (Virolainen 2010). Seurauksena voi olla, että työntekijät päättävät ennemmin vaihtaa työpaikkaa kuin jäädä. Erityisesti asiantuntijatehtävästä lähteneen työntekijän korvaaminen vie resursseja, jotka ovat pois organisaation muusta toiminnasta. Työntekijät irtisanoutuvat työpaikoistaan kuitenkin hyvin erilaisten syiden johdosta eikä aina organisaatio voi vaikuttaa lähtöpäätökseen. Koska tässä tutkimuksessa ei selvitetty eri tekijöiden kausaalisuhteita, ei voida olla varmoja, syntyvätkö tabut kriisiyhteisön myötä vai johtavatko tabut yhteisön kriisiytymiseen. Havainnot tuovat kuitenkin esiin sen, kuinka merkittävä rooli tabuilla voi organisaatioissa olla.

Vaikka tabujen esille ottamiseen sisältyy tämän tutkimuksen tulosten perusteella suuria henkilökohtaisia riskejä, yhteiskunta on tullut ajan myötä turvallisemmaksi ja yhtenäisemmäksi, koska erilaisia pyhiksi koettuja arvoja on kyseenalaistettu ja tabujen tarkasteltu perusteellisesti (Graso, Reynolds & Grover 2020, 19). Jotta jonkin asian luonne tabuna väistyy, Buchananin (2005) mukaan ensiaskel on tunnustaa ne asiat, joista ei puhuta. Tämän jälkeen tarvitaan valmennusta siitä, minkä tyyppinen puhe on sopivaa ja mikä ei (Roloff & Johnson 2001, 47). Vaikka tabuissa kyse on yhteiskunnallisesta ilmiöstä ja yhteiskunnassa laajasti koetut tabut heijastuvat myös työyhteisöjen arkeen, ne tulevat todeksi yksilön toiminnassa (Pohjola 2009, 247–248). Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että jos tabuista puhuttaisi organisaatioissa avoimemmin, työolot todennäköisesti muuttuisivat parempaan suuntaan. Kuten eräs vastaaja totesi, esimerkiksi avoin palkkapuhe voisi johtaa tasa-arvoisempaan palkkaukseen.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen arvioinnin tehtävä on vakuuttaa lukija tutkimuksen tieteellisyydestä, laadusta ja luotettavuudesta (Eriksson & Kovalainen 2008). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan hahmottaa Puusan ja Juutin (2020, 175) mukaan uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmista. Uskottavuudella viitataan siihen, voivatko tutkimuksen lukeneet hyväksyä tulokset tosiksi ja luottaa, että aineiston kerääminen ja analysointi on toteutettu asianmukaisesti ja huolellisesti. Toisin sanoen, saisiko toinen tutkija samoilla lähtökohdilla ja menetelmillä samat tulokset (Eriksson &

Kovalainen 2008). Luotettavuudella tarkoitetaan sen sijaan sitä, että tutkija pystyy esittämään uskottavat perustelut tutkimusongelman ratkaisemisen ja tutkimuksen toteuttamisen taustaksi. Olennaista on, että jokainen tutkimuksen vaihe on kuvattu, kuten todellisuudessa on tapahtunut. Eettisyys liittyy siihen, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita tutkimusta tehdessään.

Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan mahdollisimman tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta aineiston keräämisestä sen analysointiin. Laadun varmistamiseksi tutkimusta tulee siten arvioida koko sen prosessin ajan, ei ainoastaan lopuksi (Eriksson & Kovalainen 2008). Tässä tutkimuksessa pyrittiin alusta asti kuvaamaan eri päätöksentekotilanteita ja päätösten perusteluita tutkimuksen suunnittelusta alkaen. Tutkimusryhmän tapaamisista tehtiin muistiinpanoja, jotta päätöksistä jäi kirjallisia todisteita myöhempiä työvaiheita varten. Tutkimuksen toteutus kuvattiin mahdollisimman tarkasti, jotta se voitaisiin toistaa samanlaisena. Tutkimukseen valikoitiin aiheen kannalta merkityksellisiä, jopa klassikkoteoksia erityisesti tabun määritelmää ja luonnetta koskien. Näiden lisäksi pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman tuoreita tieteellisiä, vertaisarvioituja tutkimuksia. Vastaajia informoitiin aineiston käytöstä avoimesti kyselyn saatteeseen linkitettyssä tietosuojaselosteessa. Aineistoa siirrettiin ja käsiteltiin erityisellä huolellisuudella.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkija itse. Tutkimushankkeessa hyödynnettiin tutkijatriangulaatiota, eli tutkimukseen osallistui useampia tutkijoita aineistonkerääjinä (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Tästä syystä kaikki aineiston keräämiseen liittyvät päätökset tehtiin ryhmässä, jolloin niitä tarkasteltiin useammasta eri näkökulmasta. Tutkimusprosessi oli julkinen sekä tutkimusryhmän että laajemman tutkielmaryhmän välillä, jolloin tutkimus altistettiin useille henkilöille ja heille tarjottiin kommentointimahdollisuus tutkimusprosessin aikana. Tutkimuksen päätelmiä todennettiin aineistosta nostetuilla aidoilla sitaateilla, jotta vastaajien ääni ei suodattunut vain tekijän tulkinnan kautta, vaan lukija pystyi arvioimaan itse tulkinnan oikeellisuutta alkuperäisten lainausten avulla.

Miettisen ja Vehkalahden (2013, 90) mukaan verkkokyselytutkimuksen laatuun vaikuttavat muun muassa vastaajien tavoittamattomuus, osallistumisaktiivisuus, valikoituneisuus sekä vastausten rehellisyys ja täydellisyys. Erityisesti näyteperusteisten,

itsevalikoituneiden verkkokyselytutkimusten edustavuuteen tulee suhtautua varautuneesti. Tällöin ei voida olla täysin varmoja, mitä populaatiota aineisto todella edustaa. (Miettinen & Vehkalahti 2013, 86.) Tämän tutkimuksen verkkokyselyn jakaminen pyrittiin kohdentamaan siten, että vastauksia saataisi mahdollisimman erilaisilta työntekijäryhmiltä. Kyselyyn valikoitui vastaajia oman kiinnostuksensa perusteella. Kyselyyn pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon tutkimusryhmälle ennalta tuntemattomia vastaajia.

Verkkokyselytutkimuksen vastauskatoa ja vastaamattomuutta voidaan arvioida sen perusteella, kuinka paljon kysely herätti kiinnostusta eli kuinka moni avasi verkkokyselyn, mutta ei kuitenkaan päätenyt vastaamaan tai jos aloitti vastaamisen, niin kuinka moni jätti vastaamisen kesken. Kyselyn avasi 1345 henkilöä, joista 628 aloitti vastaamisen ja 363 täytti sen kokonaan. Näin ollen reilu viidennes kyselyn avanneista päätyi täyttämään koko kyselyn. Suhdelukua voidaan pitää kohtuullisena, kun huomioidaan kyselyn aiheen yleinen kiinnostavuus ja verkkokyselyn toimivuus arkojen tai haastavien aiheiden kartoittamiseksi. Syitä vastauskatoon ja vastaamattomuuteen voivat Miettisen ja Vehkalahden (2013, 93) olla muun muassa kyselyn visuaalinen ilme, huonot ohjeet ja kysymysten järjestys. Näitä haasteita pyrittiin ehkäisemään mahdollisimman selkeällä, yliopiston brändi-ilmettä noudattavalla, luotettavalla ulkoasulla, selkeillä ja lyhyillä ohjeilla sekä ylipäättään lyhyellä kyselyllä, jonka pituus ei väsyttäisi vastaajia.

Kyselyyn valikoituneisuutta voidaan arvioida kolmen tekijän kautta: vastaajan on täytynyt saada tieto kyselystä, hänellä on täytynyt olla toimiva internet-yhteys sekä hänen on täytynyt olla kiinnostunut vastaamaan kyselyyn (Miettinen & Vehkalahti 2013, 96). Itsevalikoituneessa verkkokyselyssä vain henkilöt, joille kyselyä on mainostettu, ovat voineet siihen vastata. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin, että sosiaalisen median välityksellä kaikkien suomalaisten työssä käyvien tavoittaminen olisi mahdotonta, minkä jälkeen kartoitettiin mahdollisuuksia tavoittaa mahdollisimman monimuotoinen kohderyhmä ilman, että tieto kyselystä rajautuisi vain tietylle joukolle. Kyselyn jakokanavista yhteistyöhön lähtivät lopulta vain osa tavoitelluista, minkä johdosta tutkimukseen saattoivat valikoitua alkuperäiseen nähden vain em. tahojen seuraajat eikä näin ollen tutkimuksen peittävyys ei vastaa täysin tavoiteltua.

Kiinnostuneisuuteen vaikuttavat muun muassa psykologiset tekijät, kyselyn aihealue, motivaatio ja mahdollisuus ajankäyttöön (Miettinen & Vehkalahti 2013, 97). Osalle henkilöistä tämän tutkimuksen aihe, tabut työyhteisöissä, on voinut olla helpommin ymmärrettävä ja käsitettävä, ja mielessä on voinut heti syntyä mielleyhtymä johonkin tapahtumaan. Koska tabut ovat voineet olla läsnä jollain työpaikalla menneisyydessä, henkilö ei välttämättä ole heti muistanut tapahtumaa tai jaksanut käyttää aikaansa miettiäkseen aiheita tarkemmin. Noin kuudesosa vastanneista vastasi ensimmäisen sivun monivalintakysymykseen sekä taustatietoihin, mutta jätti vastaamatta avoimiin kysymyksiin. Tämä kertonee siitä, että vastaaja oli kiinnostunut vastaamaan tutkimukseen, mutta mahdollisesti ajankäytöllisistä syistä tai kiinnostuksen puutteesta ei käyttänyt aikaa vastataksaan avoimiin kysymyksiin. Koska tämän tutkimuksen verkkokyselyä jaettiin sosiaalisen median välityksellä eikä tiettyä tavoiteperusjoukkoa voitu määritellä, vastauskatoa ei ole mielekästä arvioida samoin kuin kyselytutkimuksessa, johon vastaajat on kutsuttu sähköpostitse.

Tutkimuksessa kartoitettiin, mihin luetelluista asioista vastaajat ovat törmänneet tabuina. Koska tutkimusryhmä käytti tabujen listaamisessa apunaan niin mediaa, aiempia tutkimuksia ja omia kokemuksiaan, on mahdollista, ettei listaus ollut tyhjentävä. Näin ollen joitain tabuja saattoi jäädä mainitsematta. Toisaalta koska kyse oli todella pitkästä listasta eri tabuja, vastaajat saattoivat kokea listan sisältävän kaikki mahdolliset vaihtoehdot eivätkä käyttäneet enää aikaa listan ulkopuolisten tabujen miettimiseen. Lisäksi verkkokyselytutkimus ei mahdollistanut vuorovaikutusta tutkijan ja vastaajien välillä, joten lisäohjeiden antaminen ja tarkentavien kysymysten esittäminen ei onnistunut. Tutkimuksen perusteella ei voida olla täysin varmoja, vastasivatko vastaajat todella siihen, mitä kysyttiin, vai esimerkiksi merkitsivätkö he ne asiat, joihin he olivat ylipäättäneet työyhteisöissään törmänneet uransa aikana riippumatta siitä, oliko näitä asioita mielletty tabuiksi vai ei. Kyselyn ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä pyrittiin selvittämään, miten tabun olemassaolo oli tullut esiin. Avoimissa vastauksissa oli niin ikään nähtävissä, että vastaajat jakoivat tabuihin liittyviä havaintojaan ja kokemuksiaan monipuolisesti riippumatta siitä, kuvasiko vastaus juuri tabua tai sen olemassaolon paljastumista. Tabun kokemus saattoi myös olla siinä määrin henkilökohtainen, että henkilö itse kuvitteli jonkin asian olevan tabu, vaikka muut samassa yhteisössä eivät niin kokisi. Sama toimi myös päinvastoin. Tämän johdosta vastaajien kokemukset kertoivat

ennen kaikkea heidän omista kokemuksistaan työyhteisön tabuista ja saman yhteisön toinen jäsen olisi saattanut kuvailla tilannetta toisella tavalla.

7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkimus toi näkyväksi työyhteisöjen tabuihin liittyviä näkökulmia, joita ei ole aiemmin tieteellisesti osoitettu. Ilmiön syvällisemmän ymmärryksen saavuttamiseksi jatkotutkimukset ovat kuitenkin tarpeen. Michelsonin (2005, 145) mukaan itse tabuaiheiden sijaan olisi tärkeämpää ymmärtää tabujen rakenne ja prosessi. Yksittäiset tabut muokkautuvat ja purkautuvat ajan myötä, ja uusia tabuja syntyy, kun niiden kohde vaihtuu, mutta itse ilmiö ja yhteinen rakenne tabuaiheiden taustalla kuitenkin säilyy. Ymmärrystä ilmiöstä on mahdollista syventää hyödyntämällä eri tutkimusmenetelmiä, muun muassa erilaisia haastatteluja. Lisää tutkimusta kaivataan niin ikään yksittäisistä tabuista, sekä tabujen ilmenemisestä eri aloilla ja ammattikunnissa. Näiden pohjalta voitaisiin vertailla esimerkiksi sitä, miten työelämän tabut vaihtelevat henkilön aseman perusteella: kokevatko työntekijät eri asiat tabuiksi kuin johtajat. Myöskään tabujen olemassaolon vaikutuksia ei vielä täysin ymmärretä. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että tabut yhdistyvät kriisiytyneeseen työyhteisöön ja tätä suhdetta olisi tärkeää selvittää tarkemmin.

Tämän tutkimuksen aineisto antoi lisäksi viitteitä tabujen pääosin negatiivisista vaikutuksista työyhteisöjen elossa, ja kokemukset tabujen onnistuneesta purkamisesta puuttuivat. Oma näkökulmansa olisi perehtyä tabujen purkamiseen ja raukeamiseen sekä sen seurauksiin; onko jokin organisaatio onnistunut tietoisesti tai tiedostamatta poistamaan vaiettuja aiheita, kuinka se on tehty ja miten siinä on onnistuttu? Tämä lisäisi tietämystä siitä, mitkä tabujen rikkomisen vaikutukset lopulta ovat sekä individuaalisella että kollektiivisella tasolla. Niin ikään tabujen taustatekijöiden ja syy-seuraussuhteiden selvittäminen syvällisemmin olisi luonteva jatko tälle kartoittavalle tutkimukselle.

Lähteet

- Argyris, C. (1977) Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, Vol. 55 (5), 115–125.
- Argyris, C. (1992) Overcoming organizational defenses. *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 15 (2), 26.
- Ashford S. J. – Sutcliffe K. – Christianson M. K. (2009) Speaking up and speaking out: the leadership dynamics of voice in organizations. Teoksessa *Voice and silence in organizations*, toim. J. Greenberg – M. S. Edwards. 175–202. Emerald Group Publishing, UK.
- Allan, K. – Burrige, K. (2006) *Forbidden words: Taboo and the censoring of language*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Allan, K. (2018) Taboo words and language: An overview. Teoksessa *The Oxford handbook of taboo words and language*, toim. K. Allan. Oxford University Press, Oxford.
- Bashshur, M. R. – Oc, B. (2015) When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, Vol. 41 (5), 1530–1554.
- Baxter, L. A. – Wilmot, W. W. (1985) Taboo topics in close relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 2 (3), 253–269.
- Bowen, F. – Blackmon, K. (2003) Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, Vol. 40 (6), 1393–1417.
- Brandes, S. H. (2018) An anthropological approach to taboo words and language. Teoksessa *The Oxford handbook of taboo words and language*, toim. K. Allan. Oxford University Press, Oxford.
- Britannica, The Editors of Encyclopaedia. (2020) "Taboo". *Encyclopedia Britannica*, <<https://www.britannica.com/topic/taboo-sociology>>, haettu 26.2.2021
- Buchanan, L. (2005) A taboo on taboos. *Harvard Business Review*, Vol. 83 (2), 42–43.
- Burris, E. R. (2012) The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, Vol. 55 (4), 851–875.
- Coates, B. (2010) Cracking into the panes of corporate denial. *The Business Renaissance Quarterly*, Vol. 5 (3), 23–46.
- Collins Cobuild Dictionary (2021) "Taboo". <<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/taboo>>, haettu 24.5.2021

- Delizonna, L. (2017) High-performing teams need psychological safety. Here's how to create it. [E-artikkeli] *Harvard Business Review*, 24.8.2017.
<<https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>>, haettu 24.5.2021.
- Detert, J. R. – Burris, E. R. (2007) Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, Vol. 50 (4), 869–884.
- Detert, J. R. – Trevino, L. K. (2010) Speaking up to higher ups: how supervisor and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, Vol. 21 (1), 249–270.
- Detert, J. R. – Edmondson, A. C. (2011) Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 54 (3), 461–468.
- Donaghey, J. – Cullinane, N. – Dundon, T. – Wilkinson, A. (2011) Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work, Employment & Society*, Vol. 25 (1), 51–67.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. [E-kirja] Vastapaino, Tampere.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. [E-kirja] SAGE Publications Ltd, London.
- Fernando, D. – Prasad, A. (2019) Sex-based harassment and organizational silencing: How women are led to reluctant acquiescence in academia. *Human Relations*, Vol. 72 (10), 1565–1594.
- Freud, S. – Rutanen, M. (1989). *Toteemi ja tabu: Eräitä yhtäläisyyksiä villien ja neuroottisten sielunelämässä*. Love kirja, Helsinki.
- Goodwin, R. – Lee, I. (1994) Taboo topics among Chinese and English friends: A cross-cultural comparison. *Journal of Cross-cultural Psychology*, Vol. 25 (3), 325–338.
- Grant, A. M. (2013) Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal*, Vol. 56 (6), 1703–1723.
- Graso, M. – Reynolds, T. – Grover, S. L. (2020) Allegations of mistreatment in an era of harm avoidance: Taboos, challenges, and implications for management. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 34 (1), 1–27.
- Helne, T. 2009. Kilpailukyky-yhteiskunnan tabut ja niiden (vähemmän) inhimilliset ja (vähemmän) sosiaaliset seuraukset. Teoksessa *Tabujen kahleet*, toim. M. Laitinen – A. Pohjola. 19–42. Vastapaino, Tampere.

- Hendy, J. – Tucker, D. (2020). Public sector organizational failure: A study of collective denial in the UK national health service. *Journal of Business Ethics*, Vol. 172 (4), 691–706.
- Hersey, P. – Blanchard, K. (1975) *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Weilin & Göös, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hsieh, H-F. – Shannon, S.E. (2005) Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, Vol. 15 (9), 1277–1288.
- Hudson, B. A. – Okhuysen, G. A. (2014) Taboo topics: Structural barriers to the study of organizational stigma. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 23 (3), 242–253.
- Ikonen, M. (2015) Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. *Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2015*, 135–151.
- Jurkka, J. (2016) Työpaikoilla kaksi tabua ylitse muiden – ”Härskiys on valttia”. Turun Sanomat 11.9.2016. [Uutinen]
<<https://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/2775827/Tyopaikoilla+kaksi+tabua+ylitse+muiden++Harskiys+on+valttia>>, haettu 10.6.2021.
- Juuti, P. (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Juuti, P. – Salmi, P. (2014) *Tunteet ja työ: Uupumuksesta iloon*. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Juuti, P. – Puusa, A. (2020) Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. A. Puusa – P. Juuti. 9–19. Gaudeamus, Tallinna.
- Kallio, T. J. (2007) Taboos in corporate social responsibility discourse. *Journal of Business Ethics*, Vol. 74 (2), 165–175.
- Kessler, S. (2021) Social justice 101: Intro to cancel culture. *Academic Questions*, Vol. 34 (2), 81–88.
- Laitinen, M. – Pohjola, A. (2009). *Tabujen kahleet*. Vastapaino, Tampere.
- Liang, J. – Farh, C. I. C. – Farh, J. L. (2012) Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Academy of Management Journal*, Vol. 55 (1), 71–92.
- Michelson, G. – Mouly, S. (2000) Rumour and gossip in organisations: A conceptual study. *Management Decision*, Vol. 38 (5), 339–346.
- Michelson, G. (2002) Taboo in management and organizational research: Towards a theoretical framework. *Management Research News*, Vol. 25 (8–10), 140–142.

- Michelson, G. (2005) A taboo on taboos. *Harvard Business Review*, Vol. 83 (6), 145.
- Michelson, G. – van Iterson, A. T. – Waddington, K. (2010) Gossip in organizations: Contexts, consequences, and controversies. *Group & Organization Management*, Vol. 35 (4), 371–390.
- Michelson, G. – Rohan, M. (2019) Taboos, morality and marketing: Towards a conceptual model and illustration. *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 36 (3), 393–400.
- Miettinen, J. – Vehkalahti, K. (2013) Verkkokyselytutkimusten otosten valinta. Teoksessa *Otteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*, toim. S. Laaksonen – J. Matikainen – M. Tikka. 84–104. Vastapaino, Tampere.
- Mikkola, I. 2020a. Ina Mikkolan Tilipäivä. Nyt murskaamme työelämän tabut! Yle Areena. [TV-ohjelma]. <<https://areena.yle.fi/1-50602796>>, haettu 12.2.2021.
- Mikkola, I. 2020b. Ina Mikkola: Tilipäivä. Yle Areena. [Podcast-sarja]. <<https://areena.yle.fi/audio/1-50654741>>, haettu 12.2.2021.
- Milliken, F. J. – Morrison, E. W. – Hewlin, P. F. (2003) An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, Vol. 40 (6), 1453–1476.
- Morrison, E. W. – Milliken, F. J. (2000) Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academic Management Review*, Vol. 25 (4), 706–725.
- Morrison, E. W. (2014) Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1 (1), 173–197.
- Palvelualojen ammattiliitto PAM ry. (2019) Palvelualojen taskutilasto 2019. <https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1158_palvelualojen-taskutilasto-2019.pdf>, haettu 8.4.2021.
- Pinder, C. C. – Harlos, K. P. (2001) Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, 331–369.
- Pohjola, A. (2009) Yhteenveto – tabujen purkamisen kysymykset. Teoksessa *Tabujen kahleet*, toim. M. Laitinen – A. Pohjola. 247–253. Vastapaino, Tampere.
- Puusa, A. (2020) Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. A. Puusa – P. Juuti. 145–156. Gaudeamus, Tallinna.

- Puusa, A. – Juuti, P. (2020) Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. A. Puusa – P. Juuti. 61–74. Gaudeamus, Tallinna.
- Ranz, S. (2009) Vieraimpana naisena. Teoksessa *Tabujen kahleet*, toim. M. Laitinen – A. Pohjola. 204–225. Vastapaino, Tampere.
- Rawlins, W. K. (1983) Openness as problematic in ongoing friendships: Two conversational dilemmas. *Communication Monographs*, Vol. 50 (1), 1–13.
- Roloff, M. E. – Johnson, D. I. (2001) Reintroducing taboo topics: antecedents and consequences of putting topics back on the table. *Communication Studies*, Vol. 52 (1), 37–50.
- Räsänen, P. – Sarpila, O. (2013) Internet-lomake vai ei? Verkkokyselylomake postikyselyitä täydentävänä tiedonkeruun menetelmänä. Teoksessa *Otteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*, toim. S. Laaksonen – J. Matikainen – M. Tikka. [E-kirja] Vastapaino, Tampere.
- Sabri, O. – Manceau, D. – Pras, B. (2010) Taboo: An underexplored concept in marketing. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)*, Vol. 25 (1), 59–85.
- Salminen, A. – Viinamäki, O. (2017) Piilokorruptio Suomessa: mitä kansalaiset kertovat? Vaasan yliopiston raportteja, 3.
- Salo, U–M. (2015) Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamiseen haasteet. Teoksessa: *Umpikujasta oivallukseen: refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. toim. S. Aaltonen – R. Högbäck. 166–190. Tampere University Press, Tampere.
- Sarmela, M. (1981) Tabu. Teoksessa *Otavan Suuri Ensyklopedia: 17, Sukunimi – Takaus*, toim. P. Huovinen, P. – M. Nurminen, M. 6894–6895. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Schoemaker, P. J. H. – Tetlock, P. E. (2012) Taboo scenarios: How to think about the unthinkable. *California Management Review*, Vol. 54 (2), 5–24.
- Seibert, S. – Kraimer, M. – Crant, J. (2001) What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, Vol. 54 (4), 845–874.
- Simola, A. – Kinnunen, U. (2015) Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa *Työ leipälajina*, toim. U. Kinnunen – T. Feldt – S. Mauno. Otavan kirjapaino, Keuruu.
- Schneider, B. – Ehrhart, M. G. – Macey, W. H. (2013) Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, Vol. 64 (1), 361–388.

- Stephens, J.P. – Heaphy, E. – Dutton, J.E. (2012) High-quality connections. Teoksessa *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, toim. K. S. Cameron – G. M. Spreitzer. 385–399. Oxford University Press, Oxford.
- Sutela, H. – Pärnänen, A. – Keyriläinen, M. (2019) *Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Tilastokeskus.
- Tammikallio, T. (2020). Tabu – suoraa puhetta työelämästä. Supla. [podcast-sarja] <<https://www.supla.fi/ohjelmat/tabu-suoraa-puhetta-tyoelamasta>>, haettu 12.2.2021.
- Tieteen termipankki (2021): Folkloristiikka:tabu. <<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Folkloristiikka:tabu>>, haettu 10.2.2021
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Tammi, Helsinki.
- Valli, R. – Perkkilä, P. (2015) Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: metodin valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle*, toim. R. Valli & J. Aaltola. 109–120. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Van Dyne, L. – Le Pine, J. A. (1998) Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, Vol. 41 (1), 108–119.
- Van Dyne, L. – Ang, S. – Botero, I. C. (2003) Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, Vol. 40 (6), 1359–1392.
- Violainen, H. (2010) *“Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” - virtuaalisen tiimin ilmapiiri*. Väitöskirja. Turun yliopisto.
- Zerubavel, E. (2006) *The elephant in the room silence and denial in everyday life*. Oxford University Press, New York.
- Åhman, H. – Neilimo, K. (2015) *Johtajien tabut – ajatuksia ylimmän johdon työpöydän takaa*. Suomen Liikekirjat, Masala.

Liitteet

Liite 1. Webropol-verkkokyselylomake



Tutkimus tabuista työyhteisöissä

Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä kokemuksia tabuista työyhteisöissä. Aihetta ei ole juurikaan tieteellisesti tutkittu, joten kokemusten kartoittaminen on tärkeää. Kaikkia vastauksia käsitellään ehdottoman huolellisesti, eikä vastaajien henkilöllisyyttä ole mahdollista tunnistaa missään vaiheessa. [Tutustu tietosuojaselosteeseemme](#)

Tabuina pidetään asioita, joiden olemassaolosta tiedetään, mutta joista vaietaan. Pyydämme sinua vastaamaan kolmeen kysymykseen.

Mihin seuraavista asioista olet törmännyt tabuina työyhteisössä? (voit valita useita)

- laittomat toimet (korruptio, esim. varastaminen)
- piilokorruptio (esim. suosiminen nimityksissä ja hyvä veli -verkostot)
- huono johtaminen
- työyhteisön jäsenten romanttiset suhteet
- työyhteisön jäsenten seksisuhteet
- seksuaalinen häirintä
- sukupuolten eriarvoinen kohtelu
- työtehtävien välttely
- henkilön epäpätevyys tehtävässä
- alisuoriutuminen
- työtulosten vääristely
- työntekoon käytetty aika (esim. lyhyet työpäivät ja ylipitkät tauot)
- palkkaan liittyvät asiat
- organisaation arvot
- organisaation virallisten ja käytäntöä ohjaavien arvojen ristiriita
- työntekijän henkilökohtaiset arvot
- halventava kielenkäyttö
- uskonnollisuus
- uskonnolliset vähemmistöt
- seksuaaliset vähemmistöt
- rotu ja ihonväri

- kansallisuus
- ulkonäkö
- tunteiden näyttäminen
- poliittisten näkemysten esiintuominen
- perhetilanne (esim. raskaus, toive saada lapsia, pieniä lapsia kotona, läheisen hoito, lapsettomuus)
- terveydentila (esim. sairaudet ja vammat)
- työuupumus
- työpaikkakiusaaminen
- päihteiden käyttö
- muu, mikä tai mitkä?

Seuraava



Tutkimus tabuista työyhteisöissä

Miten tai mistä huomasit tabun olemassaolon työyhteisössä?

Kuvaile tilanteita, joissa tabut ovat tulleet esille työyhteisössä.

Edellinen

Seuraava



Tutkimus tabuista työyhteisöissä

Taustatiedot

(vapaaehtoisia)

Sukupuoli

- mies
- nainen
- muu

Ikä vuosina

Koulutustausta (valitse korkein)

- peruskoulu
- toinen aste (lukio, opisto tai ammattikoulu)
- korkeakoulu (yliopisto tai ammattikorkeakoulu)

Asema nykyisessä/viimeisimmässä työpaikassa

- Työtehtävä sisältää esimiesvastuun.
- Työtehtävä ei sisällä esimiesvastuuta.

Nykyisen/viimeisimmän työpaikan sektori

- yksityinen
- julkinen
- kolmas sektori (esim. yhdistykset, järjestöt, säätiöt)

Edellinen

Lähetä

Liite 2. Esimerkkikutsu tutkimusryhmän omassa sosiaalisen median verkostossa



Riikka Tulimäki
Marketing Communications | HRM | Business law | On leave for MBA and I...
6m • Edited • 🌐

OSALLISTU TUTKIMUKSEEN TYÖYHTEISÖJEN TABUISTA

sos Mitkä asiat työpaikalla ovat sellaisia, jotka kaikki tuntevat, mutta joista kuitenkin vaietaan? Esimerkiksi erilaiset laittomat toimet, työyhteisön jäsenten romanttiset ja seksisuhteet, valtapelit, työtehtävien välttely, palkkaan liittyvät asiat...

Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä on käynnissä tutkimushanke, jossa kartoitamme kokemuksia työyhteisöjen tabuista.

Tuovatko em. esimerkit mieleesi jonkin kokemuksen tai tapahtuman? Jaa se osoitteessa: ➡ <https://lnkd.in/dGEKPck>

Kysely on tiivis sisältäen vain kolme kysymystä. Kaikki vastaukset ovat tutkimukselle arvokkaita, jotta tabuja voidaan rikkoa ja aiemmin vaietuista aiheista puhua avoimemmin. Vastaaajan henkilöllisyyttä ei voida missään vaiheessa tunnistaa.

Kysely on avoinna 31.3.2021 saakka. Kiitos vastauksestasi! 🙏

♥️ Linkkiä saa ehdottomasti jakaa eteenpäin.



Liite 3. Kutsu Suomi24.fi-sivustolla

Yhteiskunta

Työyhteisöjen tabut Suomessa - osallistu tutkimukseen!



TabutTyöyhteisöissä

05.03.2021 13:41

Ilmoita

Mitkä asiat työpaikalla ovat sellaisia, jotka kaikki tuntevat mutta joista kuitenkin vaietaan? Esimerkiksi erilaiset laittomat toimet, työyhteisön jäsenten romanttiset ja seksisuhteet, valtapelit, työtehtävien välttely, palkkaan liittyvät asiat...

Tuovatko nämä kysymykset mieleesi jonkun kokemuksen tai tapahtuman? Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä on käynnissä tutkimushanke Tabut työyhteisöissä, johon olemme kartoittamassa kokemuksia aiheesta.

Jos sinulla on kertomus tabuista työyhteisössä Suomessa, voit kirjoittaa sen meille nimettömänä osoitteessa: <https://link.webropolsurveys.com/S/7363E1841C76156E>

Kaikki kertomukset ovat tutkimukselle arvokkaita, jotta tabuja voidaan rikkoa ja aiemmin vaietuista aiheista puhua avoimemmin. Vastaaajan henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa.

Kysely on avoinna 31.3.2021 saakka. Kiitos kovasti vastauksestasi!

Terveisin Tabut työyhteisöissä -työryhmä, Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö

0 <50

↑ Äänestä

💬 Kommentoi

🔗 Jaa

Liite 4. Kutsu Vauva.fi-sivustolla

Alue: AIHE VAPAA 

 ALOITA UUSI KESKUSTELU

Keskustelun etusivu | Aihe vapaa



Facebook



Twitter



Tykkää



Tallenna

Työyhteisöjen tabut Suomessa - osallistu tutkimukseen!

klo 13:48 | 5.3.2021

Tabut työyhteisöissä

Mitkä asiat työpaikalla ovat sellaisia, jotka kaikki tuntevat mutta joista kuitenkin vaietaan? Esimerkiksi erilaiset laittomat toimet, työyhteisön jäsenten romanttiset ja seksisuhteet, valtapelit, työtehtävien välttely, palkkaan liittyvät asiat...

Tuovatko nämä kysymykset mieleesi jonkun kokemuksen tai tapahtuman? Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä on käynnissä tutkimushanke Tabut työyhteisöissä, johon olemme kartoittamassa kokemuksia aiheesta.

Jos sinulla on kertomus tabuista työyhteisössä Suomessa, voit kirjoittaa sen meille nimettömänä osoitteessa: <https://link.webpolsurveys.com/S/7363E1841C76156E>

Kaikki kertomukset ovat tutkimukselle arvokkaita, jotta tabuja voidaan rikkoa ja aiemmin vaietuista aiheista puhua avoimemmin. Vastaajan henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa.

Kysely on avoinna 31.3.2021 saakka. Kiitos kovasti vastauksestasi!

Terveisin Tabut työyhteisöissä -työryhmä, Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö

 Ilmoita asiattomaksi

 0  0

Liite 5. Porin yliopistokeskuksen mediatiedote

Osallistu tutkimukseen tabuista työyhteisössä

UUTISET | © 08.03.2021 08:34

Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä käynnistyy tutkimushanke, jonka tarkoituksena on kartoittaa kokemuksia tabuista työyhteisöissä. Aihetta ei ole juurikaan tutkittu aikaisemmin tieteellisesti.

Tabuina pidetään asioita, joiden olemassaolosta tiedetään, mutta joista vaietaan. Työyhteisöjen tabuina on mainittu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa ja mediassa muun muassa erilaiset laittomat toimet, huono johtaminen, työyhteisön jäsenten romanttiset ja seksisuhteet, työtehtävien välttely, palkkaan liittyvät asiat, tunteiden näyttäminen ja työpaikkakiusaaminen.

Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä toteutettavan tutkimushankkeen tarkoituksena on kartoittaa kokemuksia tabuista työyhteisöissä. Aihetta ei ole juurikaan tutkittu aikaisemmin tieteellisesti. Kaikki kokemukset ja kertomukset ovat arvokkaita, jotta vaiettuja aiheita voitaisiin ymmärtää paremmin ja työyhteisöjen toimintaa kehittää.

Etsimme vastaajia tutkimukseen kertomaan omista kokemuksistaan liittyen tabuihin työyhteisöissä. Vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä vastaajien henkilöllisyyttä ole mahdollista tunnistaa missään vaiheessa.

Osallistu kyselyyn tästä linkistä.

Vastausaikaa on 31.3.2021 saakka.

Tutkimuksen toteuttaa Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikössä toimiva tutkimusryhmä, jota johtaa professori Tomi J. Kallio.

Lisätietoja:

Tomi J. Kallio, tomi.kallio(at)utu.fi puh. +358 50 438 9990

Liite 6. Turun yliopiston mediatiedote

Etusivu / Ajankohtaista / Uutinen



Tutkijat selvittävät tabuja työyhteisöissä – osallistu tutkimukseen

09.03.2021

UUTINEN



Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikön toteuttama tutkimushanke kartoittaa kyselyn avulla, millaisia kokemuksia ihmisillä on tabuista työyhteisöissä.

Tabuina pidetään asioita, joiden olemassaolosta tiedetään, mutta joista vaietaan. Työyhteisöjen tabuina on mainittu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa ja mediassa muun muassa erilaiset laittomat toimet, huono johtaminen, työyhteisön jäsenten romanttiset ja seksisuhteet, työtehtävien välttely, palkkaan liittyvät asiat, tunteiden näyttäminen ja työpaikkakiusaaminen.

Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä toteutettavan tutkimushankkeen tarkoituksena on kartoittaa kokemuksia tabuista työyhteisöissä. Aihetta ei ole juurikaan tieteellisesti tutkittu aikaisemmin. Kaikki kokemukset ja kertomukset ovat arvokkaita, jotta vaiettuja aiheita voitaisiin ymmärtää paremmin ja työyhteisöjen toimintaa kehittää.

Tutkimukseen etsitään vastaajia kertomaan omista kokemuksistaan liittyen tabuihin työyhteisöissä. Vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä vastaajien henkilöllisyyttä ole mahdollista tunnistaa missään vaiheessa.

[> Vastaa kyselyyn](#)

Vastausaikaa on 31.3.2021 saakka.

Tutkimuksen toteuttaa Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikössä toimiva tutkimusryhmä, jota johtaa professori Tomi J. Kallio.

Lisätietoja

Tomi Kallio
Professori / Professor
dosentti, Tulevaisuuden
tutkimuskeskus
yliopistonlehtori, Porin
tutkintokoulutus

tomi.kallio@utu.fi
+358 29 450 4770
+358 50 438 9990

Liite 7. Kutsu Turun yliopiston Twitter-tilillä



University of Turku
@UniTurku



Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikön toteuttama tutkimushanke etsii vastaajia kyselyyn, jossa kartoitetaan tabuina koettuja asioita työyhteisöissä.

[#osallistututkimukseen](#) [#työelämä](#)
utu.fi/fi/ajankohtais...

3.00 ip. · 9. maalisk. 2021 · TweetDeck

2 uudelleentwiittausta 1 Twiitin lainaus 10 tykkäystä



Liite 8. Kutsu Palvelualojen ammattiliitto PAM ry:n Facebook-sivulla**Palvelualojen ammattiliitto PAM ry** ...

11. maalisk. • 🌐

🔔 Vastaa kyselyyn suomalaisten työyhteisöjen tabuista!

Turun yliopiston kauppakorkeakoulun tekemän tutkimuksen tarkoitus on kerätä kokemuksia tabuista työyhteisöissä.

Tabuina pidetään asioita, joiden olemassaolosta tiedetään mutta joista vaietaan.

Aihetta ei ole juurikaan tieteellisesti tutkittu, joten kokemusten kartoittaminen on tärkeää. Tutkimuksen myötä ymmärrys tabuista kasvaa ja aiemmin vaietuista aiheista voidaan toivottavasti tulevaisuudessa puhua avoimemmin.

👉 Vastausaikaa on 31.3.2021 saakka 👉

<https://link.webpolsurveys.com/S/FCEA83F9FE43A4C1>

Liite 9. Tabujen yleisyys kaikkien vastanneiden kesken

Liite on arkistoitu UTUPub-julkaisuarkiston rajatun näkyvyyden kokoelmaan. Se on luettavissa vain Turun yliopiston pääkirjaston tähän tarkoitukseen varatuilla työasemilla kirjaston aukioloaikoina. Lukunäkymää ei voida kopioida, mutta se voidaan tulostaa.

Lukulinkki: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021111255000>

Liite 10. Tabuhavainnot sukupuolen mukaan

Tabu	Naiset	Miehet
laittomat toimet (korruptio, esim. varastaminen)	23,29 %	25,84 %
piilokorruptio (esim. suosiminen nimityksissä ja hyvä veli - verkostot)	57,03 %	53,93 %
huono johtaminen	79,12 %	74,16 %
työyhteisön jäsenten romanttiset suhteet	32,13 %	35,96 %
työyhteisön jäsenten seksisuhteet	24,50 %	30,34 %
seksuaalinen häirintä	23,69 %	19,10 %
sukupuolten eriarvoinen kohtelu	40,96 %	28,09 %
työtehtävien välttely	58,63 %	59,55 %
henkilön epäpätevyys tehtävässä	63,05 %	65,17 %
alisuoriutuminen	42,17 %	43,82 %
työtulosten vääristely	23,29 %	38,20 %
työntekoon käytetty aika (esim. lyhyet työpäivät ja ylipitkät tauot)	43,37 %	51,69 %
palkkaan liittyvät asiat	49,40 %	51,69 %
organisaation arvot	16,47 %	21,35 %
organisaation virallisten ja käytäntöä ohjaavien arvojen ristiriita	40,16 %	42,70 %
työntekijän henkilökohtaiset arvot	12,45 %	25,84 %
halventava kielenkäyttö	29,72 %	37,08 %
uskonnollisuus	6,02 %	11,24 %
uskonnolliset vähemmistöt	6,43 %	10,11 %
seksuaaliset vähemmistöt	8,84 %	14,61 %
rotu ja ihonväri	11,24 %	13,48 %
kansallisuus	4,42 %	12,36 %

ulkonäkö	15,26 %	15,73 %
tunteiden näyttäminen	28,92 %	20,22 %
poliittisten näkemysten esiintuominen	10,04 %	24,72 %
perhetilanne (esim. raskaus, toive saada lapsia, pieniä lapsia kotona, läheisen hoito, lapsettomuus)	19,68 %	16,85 %
terveydentila (esim. sairaudet ja vammat)	24,90 %	26,97 %
työuupumus	53,01 %	47,19 %
työpaikkakiusaaminen	47,79 %	41,57 %
päihteiden käyttö	27,31 %	31,46 %

Liite 11. Tabuhavainnot iän mukaan.

	20–34	35–54	55–
laittomat toimet (korruptio, esim. varastaminen)	18,00 %	21,94 %	37,50 %
piilokorruptio (esim. suosiminen nimityksissä ja hyvä veli - verkostot)	57,00 %	59,35 %	48,44 %
huono johtaminen	73,00 %	78,71 %	78,13 %
työyhteisön jäsenten romanttiset suhteet	29,00 %	34,19 %	31,25 %
työyhteisön jäsenten seksisuhteet	22,00 %	29,68 %	20,31 %
seksuaalinen häirintä	30,00 %	17,42 %	26,56 %
sukupuolten eriarvoinen kohtelu	43,00 %	38,06 %	25,00 %
työtehtävien välttely	55,00 %	60,65 %	57,81 %
henkilön epäpätevyys tehtävässä	64,00 %	60,65 %	68,75 %
alisooriutuminen	43,00 %	44,52 %	37,50 %
työtulosten vääristely	30,00 %	20,65 %	32,81 %
työntekoon käytetty aika (esim. lyhyet työpäivät ja ylipitkät tauot)	45,00 %	45,16 %	43,75 %
palkkaan liittyvät asiat	53,00 %	49,03 %	51,56 %
organisaation arvot	18,00 %	16,77 %	21,88 %
organisaation virallisten ja käytäntöä ohjaavien arvojen ristiriita	35,00 %	41,94 %	45,31 %
työntekijän henkilökohtaiset arvot	17,00 %	14,19 %	20,31 %
halventava kielenkäyttö	33,00 %	29,68 %	39,06 %
uskonnollisuus	4,00 %	7,74 %	7,81 %
uskonnolliset vähemmistöt	9,00 %	3,87 %	9,38 %
seksuaaliset vähemmistöt	13,00 %	7,10 %	17,19 %
rotu ja ihonväri	17,00 %	9,03 %	10,94 %
kansallisuus	11,00 %	3,87 %	6,25 %
ulkonäkö	16,00 %	14,19 %	20,31 %
tunteiden näyttäminen	27,00 %	25,81 %	29,69 %
poliittisten näkemysten esiintuominen	17,00 %	14,19 %	12,50 %
perhetilanne (esim. raskaus, toive saada lapsia, pieniä lapsia kotona, läheisen hoito, lapsettomuus)	18,00 %	18,71 %	18,75 %

terveydentila (esim. sairaudet ja vammat)	26,00 %	24,52 %	31,25 %
työuupumus	65,00 %	46,45 %	45,31 %
työpaikkakiusaaminen	45,00 %	45,16 %	53,13 %
päihteiden käyttö	20,00 %	31,61 %	37,50 %

Liite 12. Tabuhavainnot koulutustaustan mukaan

	Korkeakoulu	Toinen aste
laittomat toimet (korruptio, esim. varastaminen)	19 %	28 %
piilokorruptio (esim. suosiminen nimityksissä ja hyvä veli -verkostot)	54 %	59 %
huono johtaminen	77 %	78 %
työyhteisön jäsenten romanttiset suhteet	31 %	33 %
työyhteisön jäsenten seksisuhteet	24 %	25 %
seksuaalinen häirintä	22 %	23 %
sukupuolten eriarvoinen kohtelu	40 %	34 %
työtehtävien välttely	55 %	63 %
henkilön epäpätevyys tehtävässä	57 %	70 %
alisuoriutuminen	40 %	44 %
työtulosten vääristely	23 %	31 %
työntekoon käytetty aika (esim. lyhyet työpäivät ja ylipitkät tauot)	41 %	49 %
palkkaan liittyvät asiat	48 %	49 %
organisaation arvot	13 %	22 %
organisaation virallisten ja käytäntöä ohjaavien arvojen ristiriita	39 %	41 %
työntekijän henkilökohtaiset arvot	14 %	19 %
halventava kielenkäyttö	24 %	42 %
uskonnollisuus	7 %	8 %
uskonnolliset vähemmistöt	6 %	9 %
seksuaaliset vähemmistöt	8 %	12 %
rotu ja ihonväri	9 %	16 %
kansallisuus	4 %	9 %
ulkonäkö	11 %	18 %
tunteiden näyttäminen	23 %	34 %
poliittisten näkemysten esiintuominen	13 %	15 %
perhetilanne (esim. raskaus, toive saada lapsia, pieniä lapsia kotona, läheisen hoito, lapsettomuus)	18 %	21 %
terveydentila (esim. sairaudet ja vammat)	19 %	31 %
työuupumus	50 %	55 %
työpaikkakiusaaminen	41 %	54 %
päihteiden käyttö	26 %	31 %

Liite 13. Tabuhavainnot aseman mukaan.

	Ei esihenkilö	Esihenkilö
laittomat toimet (korruptio, esim. varastaminen)	22,34 %	28,81 %
piilokorruptio (esim. suosiminen nimityksissä ja hyvä veli - verkostot)	54,98 %	59,32 %
huono johtaminen	76,98 %	77,97 %
työyhteisön jäsenten romanttiset suhteet	30,58 %	38,98 %
työyhteisön jäsenten seksisuhteet	23,71 %	30,51 %
seksuaalinen häirintä	23,37 %	16,95 %
sukupuolten eriarvoinen kohtelu	37,11 %	33,90 %
työtehtävien välttely	57,39 %	61,02 %
henkilön epätevyys tehtävässä	62,20 %	64,41 %
alisuoriutuminen	40,21 %	47,46 %
työtulosten vääristely	25,43 %	32,20 %
työntekoon käytetty aika (esim. lyhyet työpäivät ja ylipitkät tauot)	46,05 %	38,98 %
palkkaan liittyvät asiat	49,14 %	47,46 %
organisaation arvot	15,46 %	22,03 %
organisaation virallisten ja käytäntöä ohjaavien arvojen ristiriita	39,18 %	42,37 %
työntekijän henkilökohtaiset arvot	14,09 %	23,73 %
halventava kielenkäyttö	32,30 %	30,51 %
uskonnollisuus	6,53 %	6,78 %
uskonnolliset vähemmistöt	6,53 %	8,47 %
seksuaaliset vähemmistöt	10,31 %	6,78 %
rotu ja ihonväri	12,03 %	10,17 %
kansallisuus	6,19 %	6,78 %
ulkonäkö	14,43 %	16,95 %
tunteiden näyttäminen	26,46 %	28,81 %
poliittisten näkemysten esiintuominen	13,75 %	15,25 %
perhetilanne (esim. raskaus, toive saada lapsia, pieniä lapsia kotona, läheisen hoito, lapsettomuus)	18,90 %	18,64 %
terveydentila (esim. sairaudet ja vammat)	25,09 %	25,42 %
työuupumus	51,89 %	49,15 %
työpaikkakiusaaminen	46,74 %	45,76 %
päihteiden käyttö	27,15 %	33,90 %

Liite 14. Tabuhavainnot nykyisen tai viimeisimmän työpaikan sektorin mukaan.

	Yksityinen	Julkinen	Kolmas
laittomat toimet (korruptio, esim. varastaminen)	25,33 %	21,21 %	15,79 %
piilokorruptio (esim. suosiminen nimityksissä ja hyvä veli - verkostot)	59,83 %	50,51 %	42,11 %
huono johtaminen	78,17 %	74,75 %	73,68 %
työyhteisön jäsenten romanttiset suhteet	33,19 %	29,29 %	42,11 %
työyhteisön jäsenten seksisuhteet	27,95 %	19,19 %	26,32 %
seksuaalinen häirintä	23,14 %	19,19 %	26,32 %
sukupuolten eriarvoinen kohtelu	37,55 %	34,34 %	42,11 %
työtehtävien välttely	55,46 %	59,60 %	78,95 %
henkilön epäpätevyys tehtävässä	63,32 %	61,62 %	63,16 %
alisuoriutuminen	42,36 %	40,40 %	52,63 %
työtulosten vääristely	28,82 %	24,24 %	5,26 %
työntekoon käytetty aika (esim. lyhyet työpäivät ja ylipitkät tauot)	44,98 %	44,44 %	42,11 %
palkkaan liittyvät asiat	52,40 %	44,44 %	31,58 %
organisaation arvot	19,21 %	13,13 %	10,53 %
organisaation virallisten ja käytäntöä ohjaavien arvojen ristiriita	41,48 %	40,40 %	21,05 %
työntekijän henkilökohtaiset arvot	15,28 %	16,16 %	21,05 %
halventava kielenkäyttö	34,93 %	30,30 %	10,53 %
uskonnollisuus	5,68 %	9,09 %	10,53 %
uskonnolliset vähemmistöt	7,42 %	7,07 %	5,26 %
seksuaaliset vähemmistöt	10,48 %	11,11 %	5,26 %
rotu ja ihonväri	13,97 %	9,09 %	0,00 %
kansallisuus	8,30 %	3,03 %	0,00 %
ulkonäkö	14,85 %	17,17 %	5,26 %
tunteiden näyttäminen	28,38 %	26,26 %	21,05 %
poliittisten näkemysten esiintuominen	13,10 %	15,15 %	15,79 %
perhetilanne (esim. raskaus, toive saada lapsia, pieniä lapsia kotona, läheisen hoito, lapsettomuus)	20,09 %	18,18 %	5,26 %

terveydentila (esim. sairaudet ja vammat)	24,89 %	26,26 %	21,05 %
työuupumus	56,77 %	43,43 %	26,32 %
työpaikkakiusaaminen	47,16 %	47,47 %	26,32 %
päihteiden käyttö	28,38 %	26,26 %	31,58 %