



<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	5.5.2014
Tekijä(t)	Katja Laine	Matrikkelinumero	504194
		Sivumäärä	115+liitteet
Otsikko	” <i>Esimiesten pitää olla riittävän jäməköitä puuttumaan kusipäiseen käytökseen!</i> ” Moninaisuusjohtamisen avulla ja työpaikkakiusaamiseen puuttumisella kohti toimivaa työyhteisöä. Suomen erikoissairaanhoidon hoitajakeskijohto		
Ohjaaja(t)	TkT Kirsi Liikamaa		

Tiivistelmä

Työpaikkakiusaamista esiintyy useissa työpaikoissa sekä organisaation eri tasoilla. Työpaikkakiusaaminen on yleistä myös naisvaltaisissa terveydenhuollon yhteisöissä. Työpaikkakiusaamisella on todettu olevan merkittäviä negatiivisia seurauksia niin yksilön kuin organisaation tasolla. Työpaikkakiusaamisen seuraukset ovat moninaiset, ja ne voivat kohdistua kiusatun ja kiusaajan lisäksi koko työyhteisöön. Työpaikkakiusaaminen on näin uhka työyhteisön toimivuudelle. Keskijohdon tulee tukea lähiesimiehiä työpaikkakiusaamiseen puuttumisessa ja näyttää esimerkkiä omalla asennoitumisellaan ja käytöksellään siinä, miten he itse puuttuvat työpaikkakiusaamiseen. Keskijohdon rooli on myös merkittävä työyhteisön toimivuuden turvaamisessa sekä organisaatiokulttuurin rakentamisessa moninaisuutta arvostavaksi. Tässä tutkimuksessa tutkittiin työpaikkakiusaamiseen puuttumista moninaisuusjohtamisen viitekehityksessä.

Tutkimuksen kohdejoukkona olivat Suomen erikoissairaanhoidon hoitajakeskijohtajat ja tavoitteena oli selvittää, miten moninaisuusjohtamisen avulla ja työpaikkakiusaamiseen puuttumisella voidaan saada aikaan toimiva työyhteisö. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivis-kvalitatiivinen kyselytutkimus. Empiirisen aineiston keräämiseksi tehtiin sähköinen Webropol 2.0-kysely. Kysely lähetettiin 19 sairaanhoitopiiriin erikoissairaanhoidon hoitajakeskijohdon edustajalle (N=210), ja vastausprosentiksi saatiin 54. Kyselyssä oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Strukturoituja kysymyksiä analysoitiin Webropol-ohjelman ja Microsoft Excel-ohjelman analysointityökaluilla, avoimia kysymyksiä analysoitiin sisällönanalyysillä. Tulosten perusteella moninaisuusjohtamisen avulla ja työpaikkakiusaamiseen puuttumisella voidaan edistää toimivan työyhteisön syntymistä.

Tulosten mukaan johtamisella oli merkitystä kiusaamisen ennaltaehkäisyssä ja siihen puuttumisessa. Moninaisuusjohtamisen ulottuvuudet tulivat melko hyvin esiin ylihoitajien johtamistyössä sekä organisaation toimintamalleissa työpaikkakiusaamiseen puuttumisessa ja ratkaisussa. Tuloksista käy selville, että työpaikkakiusaaminen oli uhka työyhteisön toimivuudelle. Toimimaton työyhteisö oli uhka potilaiden hyvälle hoidolle, joten tutkimuksen aihe on tärkeä ja auttaa ymmärtämään kiusaamiseen puuttumisen ja organisaation moninaisuuden tärkeyden. Tulosten mukaan kiusaamiseen puuttumisessa tärkeää oli esimiesten antama tuki, tasa-arvo, yhteiset pelisäännöt, avoin keskustelu, kiusaamisen ilmoittaminen, kunnioittava käytös, sujuva yhteistyö ja ongelmien käsittely. Moninaisuusjohtamisen ulottuvuudet ja toimivan työyhteisön peruspilarit ovat hyvin samankaltaisia. Tulosten mukaan kunnioittava ja arvostava käytös, kiusaamisen ilmoittaminen ja tasa-arvo eivät toteutuneet organisaatioissa riittävän hyvin, joten näissä asioissa on organisaatioissa vielä kehitettävää.

Asiasanat	Moninaisuusjohtaminen, työpaikkakiusaamiseen puuttuminen, toimiva työyhteisö
Muita tietoja	







***”ESIMIESTEN PITÄÄ OLLA RIITTÄVÄN JÄMÄKÖITÄ  
PUUTTUMAAN KUSIPÄISEEN KÄYTTÖKSEEN!”***

**Moninaisuusjohtamisen avulla ja työpaikkakiusaamiseen puuttumisel-  
la kohti toimivaa työyhteisöä**

**- Suomen erikoissairaanhoidon hoitajakeskijohto**

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-  
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Katja Laine 504194

Ohjaaja:

TkT Kirsi Liikamaa

5.5.2014

Pori



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

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, kohde ja rajaukset.....	8
1.2	Tutkimuskysymykset .....	10
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	11
2	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	13
2.1	Tutkimuksen tieteenfilosofia.....	13
2.2	Tutkimusote.....	15
2.3	Aineistonkeruu .....	16
2.4	Kvantitatiivisen aineiston analyysi.....	18
2.5	Kvalitatiivisen aineiston analyysi.....	19
3	MONINAISUUSJOHTAMINEN .....	22
3.1	Moninaisuusjohtamisen juuret ja ulottuvuudet .....	22
3.2	Moninaisuusjohtamisen kehitys .....	25
3.3	Tehokkaan moninaisuusjohtamisen malli .....	26
3.4	Moninaisuusjohtamisen aiempi tutkimus.....	28
3.4.1	Sukupuolten välinen tasa-arvo ja moninaisuusjohtaminen.....	28
3.4.2	Monikulttuurisuus ja moninaisuusjohtaminen.....	29
3.4.3	Moninaisuusjohtaminen formaalilta tasolta osaksi organisaatiokulttuuria .....	30
4	TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN ILMIÖNÄ JA KIUSAAMISEEN PUUTTUMINEN .....	33
4.1	Kiusaajat.....	35
4.2	Kiusaamisen kohteet .....	36
4.3	Kiusaamisen muodot .....	37
4.4	Kiusaamiselle otollinen kulttuuri .....	39
4.5	Työpaikkakiusaaminen seuraukset.....	43
4.5.1	Yksilötason seuraukset.....	44
4.5.2	Organisaatiotason seuraukset.....	46
4.6	Esimiehen rooli kiusaamiseen puuttumisessa .....	47
4.7	Kiusaamiseen puuttumisen prosessi ja puuttumisen haasteet .....	49
4.8	Kiusaamisen jälkihoito .....	54
5	TOIMIVA TYÖYHTEISÖ.....	56
5.1	Toimiva työyhteisö ja työyhteisön ristiriidat .....	56
5.2	Työyhteisön toiminnan kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen .....	58

6	KVANTITATIIVISEN JA KVALITATIIVISEN AINEISTON TULOKSET.....	61
6.1	Kvantitatiivisen aineiston tulokset .....	61
6.1.1	Vastaajien taustatiedot .....	61
6.1.2	Moninaisuusjohtamisen ulottuvuuksien ilmentyminen .....	64
6.1.3	Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen.....	68
6.2	Kvalitatiivisen aineiston tulokset .....	73
6.2.1	Moninaisuusjohtaminen tässä tutkimuksessa ja tutkimukseen osallistuneiden näkemyksenä.....	73
6.2.2	Kiusaamisen seuraukset ja kiusaamiseen puuttuminen .....	79
6.2.3	Kiusaamisen seuraukset .....	80
6.2.4	Kiusaamiseen puuttuminen.....	82
7	KVANTITATIIVISTEN JA KVALITATIIVISTEN TUTKIMUSTULOSTEN ANALYYSOINTI.....	85
7.1	Moninaisuusjohtamisen avulla ja työpaikkakiusaamiseen puuttumisella kohti toimivaa työyhteisöä .....	85
7.1.1	Moninaisuusjohtaminen ja toimiva työyhteisö .....	85
7.1.2	Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen ja toimiva työyhteisö.....	91
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	97
8.1	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	97
8.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	102
8.3	Tutkimuksen eettisyys.....	105
8.4	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja mahdolliset jatkotutkimusehdotukset ..	106
	LÄHTEET.....	108
	LIITTEET .....	116

- LIITE 1 Webropol 2.0-kyselyn kysymykset/väitteet ja tutkimusviitteet  
LIITE 2 Informointi-/suostumuskirje  
LIITE 3 Muuttujien väliset korrelaatiot

## Kuvioluettelo

Kuvio 1 Moninaisuusjohtamisen arvostaminen organisaatiossa.....	24
Kuvio 2 Moninaisuusjohtamisen kehitys .....	25
Kuvio 3 Tehokkaan moninaisuusjohtamisen malli .....	27
Kuvio 4 Teoreettinen malli kiusaamiselle terveydenhuollon organisaatioissa .....	41
Kuvio 5 Vastaajien ikä vuosina.....	61
Kuvio 6 Vastaajien koulutus .....	62
Kuvio 7 Vastaajien työkokemus keskijohdon tehtävistä .....	62
Kuvio 8 Yksiköissä olevien hoitajien/työntekijöiden määrä .....	63
Kuvio 9 Suorassa alaisuudessa olevien osastonhoitajien/lähiesimiesten määrä.....	63
Kuvio 10 Vastuullani olevien yksiköiden/osastojen/klinikoiden määrä.....	64
Kuvio 11 Organisaatiossani tasa-arvolla on tärkeä merkitys.....	66
Kuvio 12 Organisaatiossani työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys .....	67
Kuvio 13 Organisaatiossani ihmisten moninaisuus nähdään rikkautena .....	67
Kuvio 14 Organisaatiossani johtaminen on oikeudenmukaista .....	68
Kuvio 15 Organisaatiossani ristiriitoja pyritään selvittämään eri osapuolia kuunnellen .....	72
Kuvio 16 Organisaatiossani kiusaamisesta ilmoitetaan osastonhoitajalle .....	72
Kuvio 17 Organisaatiossani kiusaamisesta ilmoitetaan ylihoitajalle .....	73
Kuvio 18 Moninaisuusjohtamisen ulottuvuuksien ilmentyminen työpaikkakiusaamiseen puuttumisessa. ....	76
Kuvio 19 Työpaikkakiusaamisen seuraukset hoitajakeskijohdon näkemyksenä.....	80
Kuvio 20 Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen hoitajakeskijohdon näkemyksenä..	82

## Taulukkoluetelo

Taulukko 1 Moninaisuusjohtamisen ulottuvuuksia .....	65
Taulukko 2 Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen .....	69
Taulukko 3 Moninaisuusjohtamisen tarkastelu työpaikkakiusaamiseen puuttumisen näkökulmasta.....	74
Taulukko 4 Moninaisuusjohtaminen ja toimiva työyhteisö, teoreettisten ja empiiristen vaiheiden vertailu .....	86
Taulukko 5 Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen ja toimiva työyhteisö, teoreettisten ja empiiristen vaiheiden vertailu .....	92

*Ollaksesi ”suuri” ole kokonainen. Älä mitään itsessäsi liioittele, äläkä sulje pois. Pane kaikki, mitä olet, pienimpäänkin mitä teet. Niin mahtuu koko kuukin joka lampeen, koska se loistaa korkealta”.*

Fernando Pessoa, suom. Pentti Saaritsa

# 1 JOHDANTO

Findler, Wind ja Mor Barak (2007) hahmottelevat tutkimuksessaan moninaisuuden (diversiteetin), organisaatiokulttuurin, työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta. Heidän mukaansa monimuotoisuudella on huomattava vaikutus organisaatiokulttuuriin, työyhteisön toimivuuteen ja työpaikalla vallitseviin käsityksiin siitä, miten esimerkiksi sosiaalinen tuki, osallistuminen ja oikeudenmukaisuus koetaan. Nämä tekijät puolestaan vaikuttavat siihen, miten työntekijät kokevat työhyvinvointinsa työpaikalla tai miten sitoutuneita he ovat työnantajansa (Findler ym. 2007, 64). Taito käsitellä ja ratkoa ristiriitoja asiallisesti ja rakentavasti on keskeinen osaamisen alue moninaisuusjohtamisessa (Visti & Härkönen 2005, 12). Kaiken kaikkiaan tutkija kokee hedelmälliseksi tutkia moninaisuusjohtamista myös työpaikkakiusaamisen näkökulmasta, eli miten keskijohto tukee organisaation monimuotoisuuden kasvua ja sitä kautta ”erilaisuuden” hyväksymistä, tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelua sekä ongelmien ratkaisua.

Työpaikkakiusaamista esiintyy useissa työpaikoissa ja organisaation eri tasoilla. Kaikki työyhteisön jäsenet, niin johtajat kuin työntekijätkin, ovat alttiina työpaikkakiusaamiselle. Se ei kunnioita organisaatorajoja, asemaa, sukupuolta, koulutusta tai ikää. Näin ollen kukaan ei ole immuuni työpaikkakiusaamiselle ja sen esiintyminen on uhka koko työyksikön toimivuudelle. (Järvenpää 2006, 2.)

Työpaikkakiusaamisen tutkimustyötä on tehty noin kahdenkymmenen vuoden ajan (Sandelin 2007). Suomalaisten tutkimusten mukaan (Vartia-Väänänen 2003) julkisen hallinnon työyhteisöissä esiintyy ikään, sukupuoleen, perheellisuuteen ja suosikkijärjestelmiin perustuvaa kiusaamista. Yleisintä työpaikkakiusaaminen on naisvaltaisissa terveydenhuollon yhteisöissä (Työsuojelustrategian seurantaraportti 2004), seurakunnissa (Lindbland 1998) ja opetuslalla (Isotalo 2006). Voisi kuitenkin olettaa, että terveydenhuollon organisaatioissa ei kiusaamista tapahtuisi, koska terveydenhuollon profession liittyy vahvasti eettisyyden ja oikeudenmukaisuuden periaatteet. Terveydenhuollon ammattilaiset ovat myös ammattinsa ja kolutuksensa puolesta tietoisia kiusaamiseen liittyvistä vaikutuksista sekä uhrille että työyhteisölle. Työpaikkakiusaamisella onkin todettu olevan merkittäviä seurauksia niin yksilön kuin organisaation tasolla. Kiusaamista kokeneen työntekijän työteho saattaa laskea ja hän selviytyy ehkä vain vaivoin työn vaatimuksista. (Einarsen 2000, 932.)

Työyhteisöt säilyvät toimintakykyisinä perustehtävänsä kautta. Jos tietoisuus perustehtävästä katoaa tai menettää merkityksensä, työyhteisöön saattaa tulla kriisejä. Jos ristiriitoja ei osata käsitellä, vuorovaikutus lukkiutuu ja työyhteisön yhteistyö perusteh-

tävän valmiiksi saamiseksi vähenee. Konflikteja tulee jokaiseen työyksikköön aika ajoin, mutta toimivassa työyhteisössä niiden ratkaiseminen on tärkeä työyhteisön kehittymisen vaihe. (Vartia, Lehtinen, Joki & Soini 2004.)

Työpaikkakiusaamisen seuraukset ovat moninaiset, ja ne voivat kohdistua kiusatun ja kiusaajan lisäksi koko työyhteisöön. Työpaikkakiusaamisen on todettu aiheuttavan sairauspoissaoloja, jotka heikentävät työyhteisön toimivuutta ja aiheuttavat sitä kautta suoria kustannuksia. Kiusaamisen on todettu aiheuttavan pitkiä sairauslomia, jotka tulevat työnantajille hyvin kalliiksi. Suorien kustannusten lisäksi kiusaamisen on todettu aiheuttavan työyhteisön tuottavuuden laskua. Hoitotyössä työyhteisön toimimattomuus voi pahimmillaan aiheuttaa potilaiden hoidon ja potilasturvallisuuden heikentymistä. (Leymann 1996; Lindholm 2008, 21; Tuovinen 2009, 18–22.)

Valitettavan vähälle huomiolle aikaisemmassa työpaikkakiusaamisen tutkimustyössä näyttää kuitenkin jääneen ratkaisumallien ja interventiokeinojen eteneminen sekä niiden tehokkuus työyhteisöissä (Rayner, Hoel & Cooper 2002; Sandelin 2007; Salin 2008). Johto ja esimiehet ovat vastuussa työntekijöiden työhyvinvoinnista ja näin ollen myös kiusaamistapausten ratkaisumallien luomisessa ja interventioiden toteuttamisessa (Työsuojeluhallinto 2007). Työpaikkakiusaamiseen puuttumiseen, henkisen väkivallan seurauksiin ja ratkaisumallien luomiseen tarvitaan tutkimustietoa esimiestyön tueksi (Makkonen 2011). Tämän tarpeen tunnistamisesta on tämän tutkimustyön aihe noussut.

Keskijohto näyttää esimerkkiä omalla asennoitumisellaan ja käytöksellään siinä, miten se puuttuu työpaikkakiusaamiseen ja millainen sen rooli on organisaatiokulttuurin kehittämisessä suhteessa työpaikkakiusaamiseen. Keskijohdon rooli on myös merkittävä työyhteisön toimivuuden turvaamisessa sekä organisaatiokulttuurin rakentamisessa moninaisuutta arvostavaksi. (Viitala 2004, 94–95.)

## **1.1 Tutkimuksen tavoitteet, kohde ja rajaukset**

Tässä tutkimuksessa tutkitaan työpaikkakiusaamisen ja siihen puuttumisen ilmiötä moninaisuusjohtamisen viitekehyksessä. Mielenkiinnon kohteena on hoitajakeskijohdon osuus kiusaamiseen puuttumisessa. Miten kiusaamiseen puuttumalla ja moninaisuusjohtamista hyödyntämällä voidaan saada aikaan toimiva työyhteisö. Kun puuttumisen hyödyt tunnistetaan, voidaan näitä tekijöitä jatkossa systemaattisesti vahvistaa (Tuovinen 2009). Työn tavoitteena on lisätä tietoa moninaisuusjohtamisen elementeistä ja hyödyistä sekä kiusaamiseen puuttumisen tärkeydestä. Kun työyhteisöä voidaan kehittää siten,

että kehittämistoiminta samanaikaisesti ylläpitää työntekijöiden työkykyä, voidaan näin myös työyksikön toimivuutta parantaa (Loppela 2004).

Tutkimuksen tavoitteena on esimiestason tietämyksen lisääminen moninaisuusjohtamisen ja työpaikkakiusaamiseen puuttumisen hyödyistä, jotta he voivat jatkossa hyödyntää näitä tekijöitä työyksikön toimivuuden parantamisessa. Tutkimustietoa työpaikkakiusaamiseen puuttumiseen, henkisen väkivallan seurauksiin sekä ratkaisumallien luomiseen tarvitaan esimiestyön tueksi. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan vastaamaan tähän tarpeeseen.

Tutkimuksen kohteena ovat kaikki Suomen 20 sairaanhoitopiiriä ja kohdeorganisaatioina toimivat julkiset keskus- ja yliopistosairaaloiden erikoissairaanhoidon yksiköt. Tässä tutkimuksessa käsitellään vain julkisen sektorin erikoissairaanhoidon keskijohtoa, joten yksityisen sektorin organisaatiot on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen kohdejoukoksi rajataan hoitotyön keskijohdon edustajat, eli ylihoitajat sekä muut vastaavissa tehtävissä toimivat. Osastonhoitajat ja ylempi johto rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, koska keskijohdon näkökulmasta työpaikkakiusaamiseen puuttumisen hyötyjä moninaisuusjohtamisen viitekehyksessä suhteessa toimivaan työyhteisöön ei ole ennen tutkittu. Lisäksi organisaation eri tasolla toimivat esimiehet kohtaavat käytännön työn ja organisaation ongelmat hieman eri näkökulmasta. Viitalan (2004, 95) mukaan vaikutusvaltaisten yksilöiden mielipide muokkaa ryhmän mielipidettä. Johtajiston voidaan sanoa johtavan ajattelua ja mielipiteiden muodostumista organisaatioissa. Johtaminen on prosessi, jossa johtajat ovat legitimoituja yhteisen todellisuuden määrittäjiä. Organisaation johdon ajattelu ja oppiminen on siis jossain määrin edellytys oppimiselle ja ajattelulle organisaatioissa.

Kuuluuko johtaja lähiesimiehiin, keskijohtoon tai ylimpään johtoon, ei ole terveydenhuolto-organisaatioissa yksiselitteisesti määritelty. Varsinkaan lääkärien viran tai toimen nimikkeistä ei terveydenhuolto-organisaatioissa voi tarkasti päätellä, mille hierarkkiselle tasolle henkilö työnkuvansa puolesta kuuluu tai onko hän ylipäätään kenenkään esimies (Lehto, Viitanen & Autio 2003). Ylilääkärin virkanimike ei aina tarkoita, että henkilöllä olisi yhtään alaista, vaikka useimmiten kuitenkin näin on. Ylihoitajalla on suorassa alaisuudessaan lähiesimiehet, eli osastonhoitajat. Ylihoitajan esimiehenä toimii yleisimmin johtava ylihoitaja tai johtava lääkäri. Juha V. Virtanen (2010, 35) määrittelee väitöskirjassaan ”Johtajana sairaalassa” keskijohdon seuraavasti: *”Keskijohdolla tarkoitan johtajaporraa, jolla on välittöminä alaisinaan lähiesimiestason johtajia. Keskijohtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajajohtajien vastuualue käsittää yhden lääketieteen erikoisalan kattavan tulosyksikön tai vastuuyksikön”*. Määritelmä on yliopisto-

sairaalan organisaatioon ja erikoissairaanhoidon sopiva, joten myös tämän tutkimuksen erikoissairaanhoidon hoitajakeskijohdon määritelmä perustuu Virtasen (2010) määritelmään.

Lähiesimiehet ja johto, mukaan lukien keskijohto, ovat työnantajan edustajia. Uusi työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajan puuttumaan työpaikkakiusaamiseen. Laki ei kuitenkaan ota kantaa siihen, mitä työnantajan käytettävissä olevat keinot ovat. Zapfin & Einarsen (2001) mukaan esimiesten työstä kuluu noin 20 % erilaisten konfliktien ja kiusaamistapausten selvittelyyn, joten esimiehet käyttävät melkoisen osan työaikaansa näiden ongelmien hoitamiseen ja hallintaan.

Tutkimuksen ensimmäisenä teoreettisena viitekehystenä on moninaisuus- eli diversiteetti-johtaminen. Tutkimuksessa määritellään, mitä moninaisuusjohtamisella tarkoitetaan. Toinen teoreettinen viitekehys muodostuu työpaikkakiusaamisesta ja näkökulmana on terveydenhuollon työpaikkakiusaaminen. Kolmas viitekehys muodostuu toimivan työyhteisön tarkastelusta.

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Varhaisen puuttumisen merkitystä ei voi liikaa korostaa työpaikkakiusaamisen kitkemisessä. Voidaan jopa sanoa, että tehokkain keino saada kiusaaminen loppumaan, on puuttua siihen esimiesten taholta. Jos kiusaamiseen ei puututa, on se kuin lupa kiusaajalle jatkaa kiusaamista (Pärssinen, 2006). Myös Zapf ja Einarsen (2001) ovat tutkimustulostensa perusteella painottaneet puuttumisen tärkeyttä. Jos kiusaamiseen ei puututa ajoissa, heikentää se kiusatun elämää, myös työelämän ulkopuolella sekä koko työyhteisön toimivuutta. Makkosen (2011) mukaan on perusteltua tutkia sitä, millä keinoin työpaikkakiusaamiseen voitaisiin puuttua niin, että voidaan samalla lisätä koko työyhteisön hyvinvointia. Vartian-Väänäsen (2003) ja Makkosen (2011) mukaan johtajuuden yhteys kiusaamiseen puuttumiseen korostuu. Jotta esimies voi toimia kiusaamistapauksissa niiden ratkaisijana ja vastuuhenkilönä, tarvitsee hän tuekseen riittävästi tietoa sekä itse kiusaamisesta että kiusaamisen ratkaisukeinoista. Tätä tutkimuksellista tarvetta tällä tutkimuksella pyritään osaltaan täyttämään.

Tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten moninaisuusjohtamisen avulla voidaan saada aikaan toimiva työyhteisö?
2. Miten työpaikkakiusaamiseen puuttumisella voidaan saada aikaan toimiva työyhteisö?

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erityisesti hoitajakeskijohdon näkemyksestä työpaikkakiusaamistapauksissa. Organisaation jäsenillä on paljon yksilöllistä tietoa esimerkiksi organisaation toimintarutiineista, käytettävistä menetelmistä, henkilöstön suhteista sekä kulttuurista. Keski johdon yksi tärkeä tehtävä on tarjota alaisilleen käsitteellinen kehys, joka auttaa heitä ymmärtämään omia kokemuksiaan. (Viitala 2004.)

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kahdeksasta pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa johdatellaan tutkimuksen aihepiiriin sekä käydään läpi tutkimuksen tavoitteet, rajaus ja kohde. Ensimmäisessä luvussa esitellään myös tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne. Toisessa luvussa esitellään tutkimuksen suorittaminen, tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökodit ja tutkimusote. Lisäksi esitellään aineistonkeruu ja analyysimenetelmät sekä kuvaillaan pääpiirteittäin kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote. Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettisesta viitekehuksesta moninaisuusjohtamisen juuret ja ulottuvuudet, moninaisuusjohtamisen kehitys sekä tehokkaan moninaisuusjohtamisen malli. Lisäksi esitellään moninaisuusjohtamisen ulottuvuudet tässä tutkimuksessa sekä yleisellä tasolla moninaisuuden ilmentyminen suomalaisessa yhteiskunnassa ja suomalaisissa yrityksissä. Neljäs luku keskittyy käsittelemään työpaikkakiusaamista ilmiönä ja tutkimuksen kohteena. Työpaikkakiusaamisen osalta luku käsittelee sen seurauksia sekä yksilölle että organisaatiolle ja luvussa käydään läpi aikaisempia työpaikkakiusaamisen tutkimuksia yleisesti sekä terveydenhuoltoalan näkökulmasta. Lisäksi esitellään esimiehen roolia työpaikkakiusaamistapauksissa. Luvussa viisi käsitellään toimivan työyhteisön määritelmää, työyhteisön toiminnan kehittämistä ja organisaation työhyvinvoinnin edistämistä. Kuudes luku koostuu kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston tulosten käsittelystä ja esittelystä. Seitsemäs luku koostuu tutkimuksen kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen osuuden tulosten analysoinnista. Luvussa käsitellään sitä, miten moninaisuusjohtamisen ja työpaikkakiusaamiseen puuttuminen ulottuvuudet ja näiden suhde toimivan työyhteisön syntyyn tulivat tässä tutkimuksessa ilmi. Kahdeksas

luku koostuu pohdinnasta, jossa esitellään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset, käsitellään tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä, hyödynnettävyyttä sekä jatkotutkimusehdotuksista.

## 2 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 2.1 Tutkimuksen tieteenfilosofia

Tieteellä voidaan ymmärtää ihmisiä, yhteiskuntaa ja luontoa koskevien tietojen systemaattista kokonaisuutta sekä tällaisten kokonaisuuksien tietoista ja järjestelmällistä tavoittelua (Niiniluoto 2002, 13). Tieteellisen tutkimuksen yhteydessä on ratkaistava sellaisiakin kysymyksiä, jotka ovat luonteeltaan filosofisia. Oli tutkimus luonteeltaan empiirinen tai teoreettinen, sisältää se silti lukuisia piilo-odotuksia. Tällaisista oletuksista käytetään nimityksiä taustasitoumukset ja tieteenfilosofiset lähtökohdat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 123.)

Tieteenfilosofialla tarkoitetaan tiedettä tarkastelevaa metatiedettä. Tiedon käsitettä ja tiedon saavuttamisen menetelmiä on pohdittu epistemologiaksi ja logiikaksi kutsutuissa filosofian osa-alueissa. Epistemologia on tieto-oppi, joka tutkii tiedon käsitettä, sen alkuperää ja lajeja, tiedon saavuttamisen mahdollisuuksia ja rajoja sekä tiedon luotettavuutta ja varmuutta. Logiikka taas tutkii oikeaa ajattelua eli muodollisen ja pätevän päättelyn sääntöjä. (Niiniluoto 2002, 36–37.)

Tieteenfilosofian taustaoletukset ohjaavat tutkimuksen tekemistä sekä tutkimusraportin kirjoittamista. Nämä taustaoletukset koskevat tutkittavan todellisuuden luonnetta, eli ontologiaa, tutkimuksella saatavan tiedon luonnetta, eli tieto-oppia sekä tutkimuksen menetelmiä eli metodologiaa. Taustaoletukset vaikuttavat myös tutkimusraportin retoriikkaan, koska erilaiset tutkimukset vaativat erilaista raportointia. (Kakkuri-Knuuttila & Heinälahti 2006, 131.)

Tutkimusta voidaan lähestyä joko objektiivisesta tai subjektiivisesta näkökulmasta. Jako perustuu tutkijan tieteenfilosofisiin taustaoletuksiin, eli mitkä ovat hänen käsityksensä ontologiasta, epistemologiasta, ihmiskäsityksestä sekä tutkimusmetodologiasta. Subjektivistinen lähestymistapa korostaa yksilöiden merkitystä, eli sitä, miten he tulkitsevat, muokkaavat ja luovat todellisuutta. Äärimmilleen vietynä subjektiivinen tutkimus tavoittelee ainoastaan ainutlaatuista ja erityistä yksilöllistä ymmärtämistä, eikä yritä etsiä yleistäviä tai universaaleja ulottuvuuksia. Saavuttaakseen haluamansa lopputuloksen tutkijan on usein päästävä lähelle tutkittavaa kohdetta. Objektivistinen tutkimus puolestaan lähestyy tutkimuskohdetta yleisemmällä otteella. Mielenkiinnon kohteina ovat useasti yleistettävät näkökulmat ja objektivistisen todellisuuden tulkinta. (Burrell & Morgan 1979, 2-3.) Tässä tutkimuksessa kvantitatiivinen osuus edustaa objektiivista,

eli yleistä näkökulmaa ja kvalitatiivien osuus tutkimuskohteiden subjektiivista kokemusta suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Tutkimuksen otanta edustaa koko-otantaa, koska tutkimuksen kohdejoukkona ovat kaikki Suomen erikoissairaanhoidon hoitajakeskijohdajat. Kyselyyn vastasi 54 % tutkimuksen kohdejoukosta, joten vastausten perusteella voidaan tehdä yleistyksiä tutkittavasta ilmiöstä koskien tutkimuksen kohdejoukkoa.

Tässä tutkimuksessa on pyrkimys objektiivisuuteen, mutta tutkija tiedostaa täydellisen objektiivisuuden tavoittamisen mahdottomuuden. Tutkimuksessa pyritään kuitenkin tavoittamaan tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden subjektiivisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija tarkastelee tutkittavaa ilmiötä ulkopuolisena, jolloin tarkoituksena on saada aikaan mahdollisimman puolueeton lopputulos. Tutkimusaineistoa tarkastellaan kuitenkin yleisellä tasolla, eivätkä yksittäisten vastaajien eriävät näkökulmat ole silloin merkittäviä.

Objektivistinen tutkimus perustuu realismiin ontologiaan. Todellisuus nähdään tällöin yhtenä vakaana kokonaisuutena, jonka osana yksilöt elävät. Todellisuus on kaikille yksilöille sama ja se koostuu erilaisista konkreettisista rakenteista. Ontologia etsii vastauksia todellisuuden ja tutkittavan ilmiön luonteesta. (Burrell & Morgan 1979,4.) Tämä tutkimus tapahtuu todellisuudessa, joka on olemassa tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa.

Espistemologia on tietämisen alkuperää, luonnetta ja tiedon muodostumista pohdiskelevaa. Olennaista onkin pohtia, mikä on tutkijan ja tutkittavan kohteen (ilmiön) välinen suhde, sekä sitä, miten tietoa voidaan kerätä (Burrell & Morgan 1979, 2, 5). Tässä tutkimuksessa tiedon intressi on postpositivistinen tieteen ihanne. Postpositivistinen suuntaus on kehittynyt positivismiin kritiikin seurauksena ja siinä todellisuus on muutakin kuin nähtävä ja kosketeltava. Postpositivismi on positivismiin jälkeinen tieteenfilosofinen suuntaus, joka kritisoi sekä itse positivismia että sen virheellisiä sovelluksia ja positivismiin liittyviä väärinkäsityksiä. Positivismissa totta on se, mikä näkyy ja mitä voi konkreettisesti tavoittaa. Postpositivistisessa tieteen ihanteessa ajatellaan positivismiin tavoin, että kaikki se, minkä voimme konkreettisesti tavoittaa, on totta, mutta tietomme ulkopuolelle voi jäädä jotain, jota emme pysty tavoittamaan. Tässä tutkimuksessa on pyrkimys objektiivisuuteen, mutta täydelliseen objektiivisuuteen ei päästä. Postpositivistit katsovat, että ihmisen tieto todellisuudesta ei ole varmaa (positive), vaan se on aina arvelua tai oletusta todellisuuden luonteesta. Postpositivistisessa ihanteessa tieto ei ole pysyvää, vaan alati muuntuvaa. Ihmisellä on kuitenkin vahvoja perusteita olettaa millainen todellisuus on. (Metsämuuronen 2003,164.)

Ihmiskäsityksellä tarkoitetaan ihmisen ja yhteiskunnan välistä suhdetta. Tässä tutkimuksessa kvantitatiivinen osuus, eli tutkimuksen laaja strukturoitu kysely, edustaa determinististä ihmiskäsitystä. Deterministisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen määritellään ympäristön ja tilanteen kautta. Determinismillä tarkoitetaan näkemystä, jonka mukaan se, mitä jollakin hetkellä tapahtuu, on yksiselitteisellä tavalla aikaisempien tilanteiden määräämää, eli determinoivaa. (Burrell & Morgan 1979, 6.)

## 2.2 Tutkimusote

Tämä tutkimus on luonteeltaan empiirinen, ja tutkimuksessa käytetään sekä määrällistä että laadullista tutkimusotetta, joten kyseessä on metodologinen ja aineiston keruuseen liittyvä triangulaatio. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, aineistojen tai teorioiden käyttöä samassa tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa metodologinen triangulaatio tarkoittaa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston keruuta ja analyysia tutkimusprosessin edetessä. Triangulaation tarkoitus ei ole lisätä tutkimuksen objektiivisuutta eikä triangulaatiolla voida saavuttaa mitään ehyttä "totuudenmukaista" kokonaisuutta tutkittavasta ilmiöstä. Kokonaisuuden tavoittaminen elämästä tutkimuksen avulla on mahdottomuus. Triangulaatiolla saadaan kuitenkin eri näkökulmien välittämää tietoa tutkittavasta ilmiöstä, mikä on parempi kuin yksi suppea näkökulma, jota voidaan helposti pitää "totuutena". Tarkasteltaessa empiirisen tutkimuksen lähtökohtia, tuodaan usein vastakohtina esiin kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Aineisto- ja metodi- jaottelu on ohjannut keskustelua osittain väärään suuntaan, koska eri tutkimusotteet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan toisiaan täydentäviä menetelmiä. Tämä tutkimus on kvantitatiivinen kyselytutkimus, jossa on myös kvalitatiivinen osuus. Tutkimus pohjautuu postpositivistiseen tieteen ihanteeseen. (Begley 1996; Metsämuuronen 2003, 164–165; Viinamäki 2007, 173–197.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistoksi kelpaa periaatteessa kaikki havaintoihin perustuva informaatio, joka on mittauksen avulla muutettavissa numeeriseen muotoon. Aineiston hankinnan ennakkosuunnittelu on kvantitatiivisessa tutkimuksessa tärkeää, sillä siinä on kvalitatiiviseen tutkimukseen verrattuna huomattavasti pienemmät mahdollisuudet muuttaa aineistonkeruuta tutkimuksen kuluessa tai paikata aineiston puutteita jälkikäteen. Ennakkosuunnitteluun kuuluu kyselylomakkeen testaus niin teknisesti kuin sisällöllisesti. Hyvin suunniteltu ja toteutettu kysely mahdollistaa laajan aineiston keruun ja luo hyvät lähtökohdat luotettavien johtopäätösten tekemiseen. (Alkula & Pön-

tinin & Ylöstalo 1994, 45.) Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena koota laaja-alaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, joten kvantitatiivis-kvalitatiivinen kyselytutkimus antoi hyvät lähtökohdat tutkimukselle.

Kysely aineistonkeruumenetelmänä tarkoittaa valmiilla lomakkeella tapahtuvaa tietojen hankintaa. Lomake sisältää joukon ennalta laadittuja kysymyksiä, joihin tutkijan valitsemien henkilöiden toivotaan vastaavan (Järvinen & Järvinen 1996, 103). Kysymysten muoto on standardoitu, eli kaikilta kyselyyn osallistuvilta kysytään samat asiat samassa järjestyksessä (Vilkkä 2007, 28).

## 2.3 Aineistonkeruu

Empiirisessä aineistonkeruussa pyritään etsimään kerätystä havaintojoukosta säännönmukaisuuksia ja yleisiä ominaisuuksia. Empiirisen aineiston keräämiseksi tehtiin sähköinen Webproppol 2.0-kysely 19 sairaanhoitopiiriin erikoissairaanhoidon hoitajakeskijohdon edustajalle (N=210). Tavoitteena oli saada kaikki Suomen 20 sairaanhoitopiiriä tutkimuksen kohteeksi, mutta yksi sairaanhoitopiiri jäi tutkimuksen ulkopuolelle, koska organisaatiossa ei ollut hoitajakeskijohtoa. Kyselyyn vastasi yhteensä 114 henkilöä, joten vastausprosentiksi muodostui 54. Tutkija laati kyselyn työpaikkakiusaamisen ja moninaisuusjohtamisen aiempia tutkimuksia hyväksikäyttäen (liite 1).

Teoreettista tietoa tutkimuksen viitekehyyksi haettiin moninaisuusjohtamiseen ja työpaikkakiusaamiseen liittyen. Moninaisuusjohtamisen tutkimuksia haettiin useista eri tietokannoista: PubMed, Ovid, PsycINFO, Cinahl ja Ebscon. Hakusanoina käytettiin ensin yhdistelmiä ”diversity management” AND bullying OR mobbing OR ”horizontal violence” OR ”psychological terror” ja hakujen kieleksi rajattiin englanti. Näillä hauilla ei löytynyt yhtään tutkimukseen sopivaa artikkelia, jolloin hakusanoina käytettiin sanoja ”diversity management”, ”diversity in the workplace” ja ”diversity in personnel management”. Haut moninaisuusjohtamisen tutkimuksista rajattiin vuosiin 2000–2012. Kirjallisuushakujen lisäksi teoreettista tietoa haettiin käsihaulla eri kirjastojen tietokannoista sekä tutkimusten lähdeluetteloista ja mukaan hyväksyttiin myös vanhempia relevantteja tutkimuksia.

Kansallisesti moninaisuusjohtamisen tutkimuksia oli saatavilla melko vähän, eikä tutkija onnistunut löytämään moninaisuusjohtamisen ilmiökenttään sopivia työpaikkakiusaamiseen liittyviä tutkimuksia. Kansainväliset moninaisuusjohtamisen tutkimukset liittyvät usein naistutkimukseen sekä monikulttuurisuustutkimukseen, ja näiden pohjalta

rakennettiin tutkimuksen moninaisuusjohtamiseen liittyvä teoreettinen viitekehys. Taito käsitellä ja ratkoa ristiriitoja asiallisesti ja rakentavasti on keskeinen osaamisen alue moninaisuusjohtamisessa (Visti & Härkönen 2005, 12), joten tutkijan näkemyksenä työpaikkakiusaamiseen puuttumisen tutkimus voidaan liittää moninaisuusjohtamisen ilmiökenttään. Teoreettisena mallina käytettiin mukailen Gilbertin ym. (1999) moninaisuusjohtamisen tarkastelua työpaikkakiusaamiseen puuttumisesta keskijohdon näkökulmasta (taulukko 3 sivulla 74).

Tiedonhakuja työpaikkakiusaamisesta terveydenhuoltoalalla tehtiin myös useista eri tietokannoista: Ovid MEDLINE, Arto, CHINAHL, Medic ja Linda. Hakujen vuosiksi rajattiin vuodet 2000–2012 ja hakujen kieliksi rajattiin suomi ja englanti. Hakusanoina käytettiin sanoja “työpaikkakiusaaminen”, “henkinen väkivalta” yhdistettynä hakusanoihin “hoitotyö” OR “hoitohenkilöstö” OR “terveydenhuolto”. Englanniksi materiaalia haettiin hakusanoilla “workplace bullying” AND “mobbing” OR “horizontal violence” OR “psychological terror” yhdistettynä termeihin “nurse” OR “nursing”. Lisäksi tehtiin käsihakuja eri kirjastojen tietokannoista sekä tutkimusten lähdeluetteloista.

Työpaikkakiusaamiseen liittyvää tutkimustyötä oli hyvin saatavilla, mutta suoraan terveydenhuollon kontekstiin liittyvää tutkimustyötä heikommin. Viime vuosina on tehty myös kansallista terveydenhuollon työpaikkakiusaamisen tutkimustyötä, jota on hyödynnetty myös tässä tutkimuksessa. Kansainvälisesti katsottuna terveydenhuollon työpaikkakiusaamisen tutkimus on suhteellisen laajaa, mutta kulttuurierot voivat vaikuttaa tuloksiin niin, etteivät ne ole suoraan siirrettävissä. Tässä työssä on pyritty käyttämään sellaista kansainvälistä terveydenhuollon työpaikkakiusaamisen tutkimustyötä, jonka tulokset ovat osaltaan vahvistaneet kansallisen tutkimustyön tuloksia. Kansallisesta tutkimustyöstä tähän tutkimukseen mukaan valittiin vähintään Pro gradu-tasoisia tutkimuksia ja kansainvälisistä tutkimuksista Journal-tasoisia artikkeleja.

Tutkimuksen aineisto kerättiin Webropol 2.0-kyselynä. Kysely toteutettiin internet-kyselynä, johon vastaajat vastasivat omalta työpäätteeltään. Sähköpostin liitteenä oli informaatio-/suostumuskirje (liite 2) tutkimukseen liittyen. Jokaisessa organisaatiossa oli oma yhteyshenkilö, joka jakoi kyselyn kohderyhmälle sähköpostilla, jossa oli linkki kyselyyn. Kyselyn jakelija lähetti tutkijalle paluuviestillä kyselyn saajien määrän, jotta vastausprosentti kyettiin laskemaan. Kysely lähetettiin yhteensä 210 henkilölle ja vastauksia palautui 114 kappaletta.

Kysely rakennettiin käyttämällä sekä Likertin monivalinta-asteikkoa (asteikolla 1–5) että avoimia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä analysoitiin sisällönanalyysillä. Kyselyssä oli myös muutamia kyllä/ei-kysymyksiä, joissa oli mahdollisuus tarkentaa vasta-

usta omin sanoin täydentävän kysymyksen avulla. Kysely esitettiin ja kysymyksiä muokattiin kommenttien perusteella. Tämä tarkoitti lähinnä monivalinta-asteikkoa ja sen laajentamista osassa kysymyksissä sekä sanamuotojen muokkaamista paremmin aiheeseen sopiviksi. Lopullinen kysely toteutettiin kohderyhmälle maaliskokuussa 2013.

## 2.4 Kvantitatiivisen aineiston analyysi

Tutkimusprosessi kvantitatiivisessa tutkimuksessa on usein kaavamaista. Aineiston keruu ja analysoinnin vaiheet voidaan selkeästi erottaa toisistaan. Tyypillistä on, että aineisto kerätään ensin, jonka jälkeen se muokataan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Tämän pohjalta tehdään aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset. Kvantitatiiviset menetelmät ovat melko vakioituja ja niitä voidaan toistaa erilaisissa tutkimusasetelmissä. Analyysia voidaan kuvailla tilastollisina toimenpiteinä, jotka pohjautuvat matemaattisiin tunnuslukuihin ja kaavoihin. (Räsänen 2005, 93–93.)

Tämän tutkimuksen kvantitatiivisen tutkimusaineiston analyysissä käytettiin tilastotieteen kuvailevia menetelmiä sekä tilastollisen päättelyn menetelmiä. Menetelmien valintaan vaikuttivat keskeisesti Webropol- ja Microsoft Excel-ohjelman mahdollistamat analysointityökalut. Tilastotieteen kuvailevista menetelmistä käytettiin frekvenssiä, prosenttijakaumaa, aritmeettista keskiarvoa, keskihajontaa sekä muuttujien välistä korrelaatiokerrointa. Muuttujien välinen korrelaatio on yksinkertaisinta esittää korrelaatiomatriisissa (liite 3). Korrelaatiota kuvataan Pearsonin korrelaatiokertoimella ( $r$ ), joka on yleisin korrelaatiota kuvaava tunnusluku. Pearsonin korrelaatiokerroin on vähintään kahden intervalliasteikollisen muuttujan keskinäisten lineaarisen riippuvuuden voimakkuutta kuvaava tilastollinen tunnusluku. Pearsonin korrelaatiokertoimen arvo vaihtelee välillä  $-1..+1$ . Korrelaation ollessa 0, ei muuttujien välillä ole lineaarista riippuvuutta. Vastaavasti arvon ollessa  $(+/-) 1$ , on muuttujien välillä täydellinen positiivinen/negatiivien riippuvuus. Korrelaation voimakkuutta kuvataan luvuilla  $r=0-0,2$  (ei riippuvuutta),  $r=0,3-0,7$  (heikko riippuvuus) ja  $r=0,7-1$  (vahva riippuvuus). (Holopainen & Pulkkinen 1996, 159.) Strukturoitujen kysymysten osalta tulosten esittelyssä hyödynnettiin Webropol-ohjelmasta saatuja tilastoja ja kuvioita sekä käytettiin näitä tutkimuksessa sellaisenaan.

## 2.5 Kvalitatiivisen aineiston analyysi

Kaikissa laadullisissa tutkimuksissa voidaan perusanalyysimenetelmänä käyttää sisällönanalyysia. Sitä voidaan pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat periaatteessa tavalla tai toisella sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93.)

Latvalan & Vanhanen-Nuutisen (2003, 23) mukaan sisällönanalyysilla tarkoitetaan kerätyn aineiston tiivistämistä niin, että tutkittavia ilmiöitä voidaan lyhyesti ja yleistävästi kuvailla tai niin, että tutkittavien ilmiöiden väliset suhteet saadaan selkeinä esille. Tässä tutkimuksessa aineistoa teemoiteltiin, tyypiteltiin ja yhteyksiä tarkasteltiin. Aineistoa ryhmiteltiin alkuperäisilmaisujen ja pelkistettyjen ilmausten avulla. Sisällönanalyysi edellyttää oman aineiston hyvää tuntemista sekä keskeisten käsitteiden ymmärrystä.

Laadullisessa analyysissä on erilaisia päättelytapoja, jotka voidaan jakaa kolmeen erillaiseen logiikkaan. Näitä ovat, aineistolähtöinen (induktiivinen päättelyn logiikka), teorialähtöinen (deduktiivinen päättelyn logiikka) sekä empiria että teorialähtöinen (abduktiivinen päättelyn logiikka) (Tuomi & Sarajärvi 2003, 95–97).

Induktiivisessa analyysissä aikaisemmillä havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla ei ole mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. Induktiivisessa analyysissä aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava vaan uusia ajatusuria aukova. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 97–100.)

Deduktiivinen analyysi nojaa tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun, eli tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo tunnetun mukaisesti. Analyysin taustalla on useimmiten aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 97–100.)

Abduktiivinen päättely noudattelee tieteenfilosofiselta logiikaltaan induktiivista päättelyä. Abduktiivisen päättelyn muodon ei ajatella olevan ehdottoman tosi, vaan mahdollinen. Abduktiivista päättelyä johdattelee tutkijan ”johtoajatus” tutkittavasta aiheesta, jonka avulla tulkintoja tehdään. Oletuksia ja ”arvauksia” käytetään osana tutkimuksen dynamiikkaa. Johtoajatukset voivat olla lähtöisin tutkijan omasta kokemusmaailmasta ilmiön suhteen ja ilmiön aiemmasta tutkimuksesta. Johtoajatukset toimivat näin sytykkeinä uusien yhteyksien ja havaintojen tekemisessä. Tavoitteena ei kuitenkaan ole tutkijan omien käsitysten ja hypoteesien todistamisesta, vaan oletusten ”keksimisestä”, asettamisesta ja käyttämisestä tietoisesti osana tutkimusprosessia. (Paavola 2009,1.)

Tässä tutkimuksessa päättely noudatteli abduktion logiikkaa. Tutkimuskysymysten asettelua sekä aineiston tulkintaa ovat ohjanneet tutkijan esiymmärrys ja oletukset tutkittavasta aiheesta. Sähköisen kyselyn kysymysten ja väittämien laatimisessa käytettiin aikaisempia tutkimustuloksia ja aikaisempaa teoriaa hyväksi (liite 1). Tutkijan ajatukset ja käsitykset ovat olleet jatkuvassa vuoropuhelussa empirian ja teorian kanssa tutkimusprosessin aikana, mikä on ohjannut tutkimuksen etenemistä. Aikaisemmasta teoriasta tai ennakkoajatuksista ei ole muodostettu varsinaisia hypoteeseja, vaan empiria käy vuoropuhelua teorian kanssa, jolloin teoria osin vahvistaa empiriaa ja tukee tulkintojen tekemistä.

Tutkimuksessa pyrittiin tavoittamaan tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden subjektiivisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusaineistoa tarkasteltiin kuitenkin yleisellä tasolla, eivätkä yksittäisten vastaajien eriävät näkökulmat ole silloin merkittäviä. Vaikka tutkija pyrki rajaamaan omat vahvat ennakkokäsityksensä ulkopuolelle tutkittavasta ilmiöstä, jotta tutkimuksen lopputulos on mahdollisimman objektiivinen, ei tutkijan tulkintoihin vaikuttaneita ennakkokäsityksiä ja ajatuksia ollut mielekästä kieltää.

Tässä tutkimuksessa analyysin tavoite oli kuvata *moninaisuusjohtamisen viitekehyydessä keskijohdon kokemuksia työpaikkakiusaamiseen puuttumisesta suhteessa työyhteisön toimivuuden parantamiseen*. Moninaisuusjohtamisen viitekehystä voidaan pitää perusteltuna valintana, koska erilaisten konfliktien ennaltaehkäisy ja ratkaisu on moninaisuusjohtamisen yksi tärkeä ulottuvuus. Tässä tutkimuksessa analyysi tehtiin tyypitellyllä ja teemoitteleamalla, jolloin aineistosta valittiin sana, sanayhdistelmä tai lausuma, joka kuvasi tutkimuskysymyksiä. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistettiin, ja näin luotiin muodostuneelle alakategorialle sisältöä kuvaava nimi. Samankaltaisia alakategorioita yhdistämällä muodostettiin kategorioiden sisältöä kuvaava yläkategoria. Yläkategorioita yhdistää yhdistävä kategoria. (Kyngäs & Vanhanen 1999.) Analyysi eteni tämän jälkeen kaikkien litteroitujen tekstien osalta teemoittain, jolloin tutkija poimi merkittäviä sanoja tai lauseita avointen kysymysten vastauksista ja siirsi ne erilliselle paperille. Numeromerkinnällä yhteys alkuperäiseen tekstiin säilyi. Tämän pelkistyksen jälkeen etsittiin samansisältöiset tai samaa kuvaavat sanat tai lausumat ja ryhmiteltiin ne yhdistävän tekijän mukaan.

Tutkimuksen aineisto ryhmiteltiin siis alkuperäisilmaisujen, pelkistämisen ja ryhmitelyyn avulla tutkimuskysymysten mukaan. Keskeisiä sisältöjä yhdistettiin ensin alakategorioiksi ja sitten yläkategorioiksi (Kyngäs & Vanhanen 1999). Näistä muodostuivat yhdistävät kategoriat, jotka kuvasivat esiin tulleet moninaisuusjohtamisen ja työpaikka-

kiusaamiseen puuttumisen ulottuvuudet. Analyysin eteneminen on esitetty sivuilla 76, 80 ja 82.

### 3 MONINAISUUSJOHTAMINEN

#### 3.1 Moninaisuusjohtamisen juuret ja ulottuvuudet

Käsitteellä diversiteetti viitataan monimuotoisuuteen ja etenkin ihmisten moninaisuuteen. Kapeasti diversiteetti voidaan kuvata termeillä rotu, etnisyys ja sukupuoli. Laajempi kuvaus kuitenkin sisältää paljon muitakin moninaisuuteen ja ”erilaisuuteen” viitattavia termejä kuten ikä, kansallinen alkuperä, uskonto, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen, arvot, etninen kulttuuri, koulutus, kieli, elämäntyyli, uskomukset, fyysinen olemus sekä taloudellinen asema. (Wentlingin 2004, 166.) Matton ja Hernandez (2004, 48) lisäävät tähän listaan kokemusten ja ajatusten eroavaisuudet todeten, että diversiteetti viittaa siihen, kuka ja mikä on arvostettua työpaikoilla. Diversiteetti on heidän mukaansa myös kulttuurien yhteistyötä, ajatusten ja ideoiden erilaisuutta, joiden tavoitteena on kasvattaa liikevoittoa.

Diversiteetin (monimuotoisuuden) huomioiminen työelämäkontekstissa on saanut alkunsa Yhdysvalloissa, missä on keskitytty moninaisuus- eli diversiteetti johtamisen (diversity management) tutkimukseen. Moninaisuusjohtaminen on liikkeenjohdollinen työelämän tutkimussuunta, joka tarkastelee työelämän monimuotoisuutta ja joka on levinnyt yhdysvalloista myös muualle maailmaan. Moninaisuusjohtamisen alkuperäisenä tavoitteena oli 1960-luvulla lisätä afroamerikkalaisten ja naisten osuutta työelämässä (Visti & Härkönen 2005, 10–11). Gilbertin, Steadin ja Ivancevichin mukaan (1999, 61–62) moninaisuusjohtaminen nousi nopeasti suosituksi aiheeksi Yhdysvalloissa. Heidän mukaansa moninaisuusjohtamisesta pitäisikin puhua jopa välttämättömänä ohjelmana organisaatioille, mikäli nämä haluavat säilyä kilpailukykyisinä. Moninaisuus ei kuitenkaan ole usein organisaatioissa selvää. Moninaisuusjohtamisella heidän näkemyksensä mukaisesti tarkoitetaan organisaatioiden vapaaehtoisia ohjelmia, joiden avulla pyritään lisäämään kaikkien yksilöiden sisällyttämistä organisaatioiden epävirallisiin verkostoihin ja muodollisiin ohjelmiin. Mondy & Noe (1999), Cheng Low (2007, 684) ovat kuvanneet moninaisuusjohtamista tietoisuutena kulttuurin, etnisen taustan ja sukupuolen, iän tai seksuaalisen suuntautumisen yleisistä piirteistä ja samalla näitä ”erilaisia” piirteitä omaavien ihmisten johtamista yksilöinä. Myöhemmin he vielä lisäsivät kuvaukseen, että moninaisuusjohtaminen on myös ”*yksilöiden ja heidän tarpeitansa ja osallistumista arvostavan kulttuurin edistämistä*”. Kirjallisuudessa moninaisuusjohtamista on kuvattu joko englantilaisen tai yhdysvaltalaisen tavan mukaan. Englantilaista versiota Kandolan

ja Fullertonin mukaan kuvataan seuraavasti: ”*Diversiteettijohtamisen perusajatus hyväksyy sen, että työvoima koostuu erilaisista ihmisryhmistä. Diversiteetti koostuu näkyvistä ja näkymättömistä eroavaisuuksista, joihin sisältyvät sellaiset tekijät kuten sukupuoli, ikä, tausta, rotu, vamma, persoonallisuus ja työtyyli. Sen peruslähtökohtana on ajatus siitä, että näitä eroja valjastamalla luodaan tuottava työympäristö, jossa jokainen kokee olevansa arvostettu ja jossa kaikkien lahjat tulevat täysin hyödynnetyiksi ja organisaatio pääsee tavoitteisiinsa*”. (Kandola 2004; Lorbieck & Jack 2002, 19.)

Yhdysvaltalaisista näkemystä moninaisuusjohtamisesta edustaa Arredondon (1996) kuvaus, jonka mukaan: ”*Diversiteettijohtaminen viittaa organisaation strategiseen työvoiman diversiteetin kehittämisen lähestymistapaan, organisaatiokulttuurin muutokseen ja työvoiman voimaannuttamiseen. Se edustaa siirtymää pois niistä toiminnoista ja olettamuksista, joiden avulla vähemmistöjen työnsaanti- ja osallistumismahdollisuuksia on parannettu, kohti sellaisia johtamiskäytäntöjä, jotka huomioivat työvoiman diversiteetin ja sen mahdollisuudet. Ideaalisesti se on käytännöllinen lähestymistapa, jossa osallistujat ennakoivat ja suunnittelevat muutosta, eivät pelkää inhimillisiä eroavaisuuksia tai näe niitä uhkana, vaan katsovat työpaikkaa inhimillisen kasvun foorumina ja muuttavat taidot ja suorituksen suoraan organisaatiolle kustannushyödyksi*”. (Arredondo 1996; Lorbieck & Jack 2002, 20.)

Lorbieckin ja Jackin mukaan molemmissa kuvauksissa on paljon samoja piirteitä. Englantilainen kuvaus kuitenkin painottaa enemmän moninaisuusjohtamisen strategista merkitystä koko organisaation toiminnalle. Kaiken kaikkiaan englantilainen ja yhdysvaltalainen moninaisuusjohtamisen kirjallisuus on kuitenkin hyvin samansuuntaista. (Lorbieck & Jack 2002, 19–20.)

Cox ja Blake (1991) näkevät johdon ja esimiesten aseman erittäin tärkeänä moninaisuuden arvostamisessa ja sen arvon tunnistamisessa organisaatioissa. Johto ja esimiehet ovat myös arvojohtajia ja arvokasvattajia, joten heidän esimerkkinsä on tärkeää organisaation moninaisuuteen kasvamisessa. Coxin & Blaken (1991) mukaan johtamisen alueella on monta eri ulottuvuutta moninaisuuden arvostamisessa ja huomioimisessa. Näitä alueita on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1 Moninaisuusjohtamisen arvostaminen organisaatiossa (mukaiillen Cox & Blake 1991)


Kuviossa 1 esitetyn Coxin ja Blaken (1991) mallin tarkoituksena on osoittaa se, miten johdon toteuttama moninaisuusjohtaminen (managing diversity) ja moninaisuuden arvostaminen (valuing diversity) vaikuttavat organisaation eri tasoihin, eli erityisesti henkilöstöjohtamiseen ja organisaation kulttuuriin. Kuvion mukaan organisaation tavoitteena on olla ”vetovoimainen” sekä työntekijöiden että asiakkaiden näkökulmasta. Tavoitteena on palkata juuri oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin niin, ettei henkilöiden sukupuolella, etnisellä taustalla tai henkilökohtaisilla ominaisuuksilla tai muilla tekijöillä ole muuta kuin rikastuttavaa ja positiivista merkitystä organisaatiolle. Oikeiden henkilöiden palkkaamisesta, työssä viihtymisestä ja työhön sitoutumisesta hyötyy koko organisaatio.

Coxin ja Blaken (1991) näkemyksenä organisaation moninaisuuden arvostaminen vahvistaa organisaation tehokkuutta (organizational effectiveness).

### 3.2 Moninaisuusjohtamisen kehitys

Lahti (2008) nostaa vahvasti esille moninaisuusjohtamisen kehityskulun sen nykyiseen muotoonsa. Pohjoisamerikkalaisessa kontekstissa diversity management termi saatetaan nähdä diskriminaation vastakohtana. Tähän malliin on suhtauduttu varovaisesti Euroopassa, koska yleisen näkemyksen mukaan moninaisuuden tulee olla kokonaisvaltainen. Moninaisuusjohtamisen kehitystä ja muutosta voidaan kuvata niin tavoitteiden, käsitteiden kuin ihmiskäsityksen muutoksen kautta (Lahti 2008, 30). Kuviossa 2 kuvataan moninaisuusjohtamisen kehitystä viimevuosikymmeninä suhteessa moninaisuusjohtamisen huomion kohteisiin, tärkeimpiin käsitteisiin ja päämääriin.

	<1980	1985	1990	2000<
<b>Huomion kohde</b>	Naiset ja afroamerikkalaiset	Sukupuoli ja rotu	Erilaiset ihmiset	Osallistuminen
<b>Käsitteet</b>	Samat oikeudet	Samat mahdollisuudet	Diversiteetin edistäminen	Kykyjen johtaminen
<b>Päämäärät</b>	Ihmisoikeudet Lailliset oikeudet	Historiallisten väryyksien kompensointi	Henkisen rakenteen tilastollinen tasapaino	Kasvu Voimaantuminen Näkyvyys



Kuvio 2 Moninaisuusjohtamisen kehitys (mukailen Lahti 2008, 30)

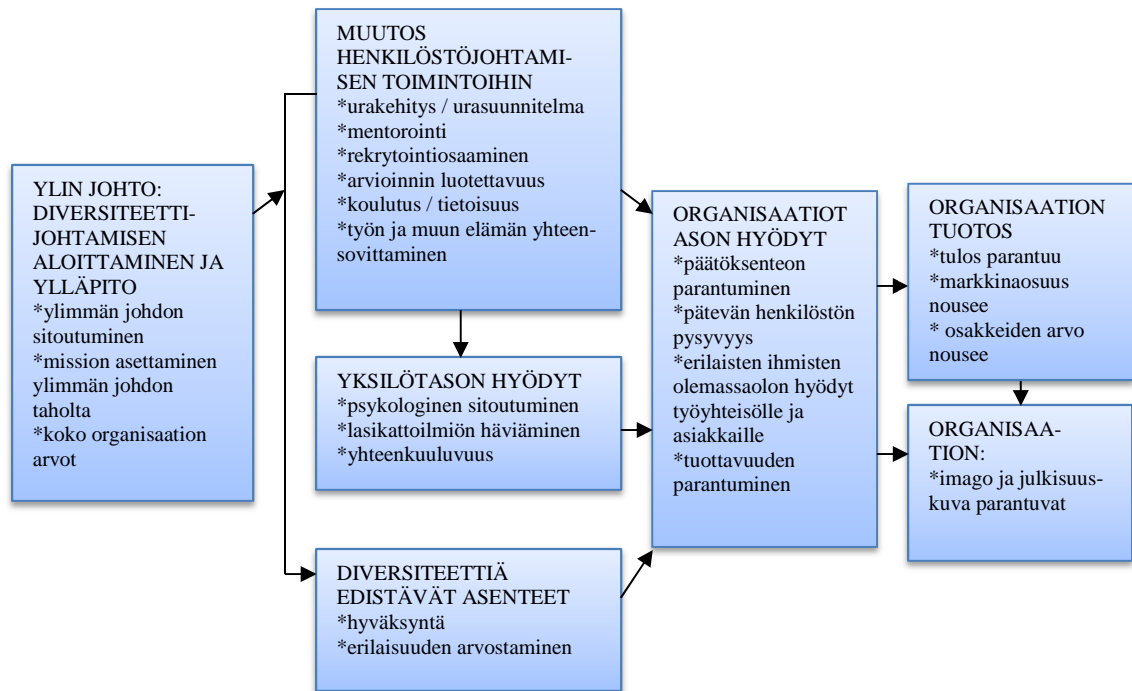
Moninaisuuden kaksi perinteistä lähestymistapaa ovat Diversity management and Inclusion-(DM) (suomeksi moninaisuusjohtaminen) ja Equal Opportunities Approach (EO)-suuntaukset. DM ja EO määrittelevät sen, lähestytäänkö monimuotoisuutta korostamalla yhdenvertaisuutta tai samanlaisuutta vai painotetaanko monimuotoisuuden johtamisessa erilaisuuden arvostamista. (Sippola 2007a, 10.) Suuntausten aatetaustat eroavat toisistaan. EO-suuntauksessa monimuotoisuuteen keskittyminen ymmärretään velvoitteeksi ylläpitää tasa-arvoa, kun DM-teoriassa monimuotoisuutta pidetään pikemminkin tapana saavuttaa ja löytää organisaatiolle taloudellisia etuja (Sippola 2007a, 23). EO-suuntauksen lähtökohtana suojellaan vähemmistöjen etuja, kun DM-suuntaus puo-

lestaan korostaa moninaisuuden luoman potentiaalin maksimointia ilman, että mitään tiettyä ihmisryhmää suositaan (Sippola 2007a, 23–24).

Moninaisuusjohtamisen (Diversity management and Inclusion) kehityksen lopputulemana voidaan todeta, että moninaisuusjohtaminen tämän päivän työelämässä on liikkeenjohdollinen työelämän monimuotoisuutta tarkasteleva tutkimussuuntaus, joka on levinnyt Yhdysvalloista myös muualle maailmaan. Suuntauksen ydin piilee siinä ajatuksessa, että samanlaisuuden johtamisesta on siirryttävä kohti erilaisuuden (moninaisuuden) johtamista. Englanninkielisen termin ”inclusion” merkitys häviää suuntauksen suomennoksessa ”moninaisuusjohtaminen”, jolla halutaan korostaa moninaisuuden sisällyttämistä kaikkeen organisaation toimintaan. (Konrad ym. 2006, 2; Sippola 2007a, 24.)

### **3.3 Tehokkaan moninaisuusjohtamisen malli**

Gilbert, Stead ja Ivancevich (1999) ovat luoneet mallin tehokkaaseen moninaisuusjohtamiseen. Heidän mallinsa (kuvio 3) on moninaisuusjohtamisen malli, jota on käytetty tässä tutkimuksessa laajasti teoreettisessa viitekehyksessä, koska se on laaja-alainen, eikä keskity vain tietyn ”minoriteetin” näkemykseen, kuten esimerkiksi kansallisuus tai sukupuoli. Tätä mallia ei ole suoraan käytetty tässä tutkimuksessa aineiston keruussa tai analyysissä.



Kuvio 3 Tehokkaan moninaisuusjohtamisen malli (Gilbertin ym. 1999 mukaan)

Kuviossa 3 esitetyn Gilbertin ym. (1999) mallin mukaan onnistunut moninaisuusjohtaminen edellyttää koko organisaatiokulttuurin muuttamista. Kulttuurin muuttaminen tarkoittaa siten myös totuttujen toimintojen ja käytäntöjen muuttamista. Tämä muutos on vaikeaa ja haastavaa koko organisaatiolle, koska muutoksen tulee koskea kaikkia organisaation tasoja. Tehokas diversiteettijohtaminen lähtee liikkeelle ylimmän johdon aloitteesta, joten ylimmän johdon sitoutuminen on tärkeää. Mallin mukaan eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, joten positiivisen lopputuotoksen aikaansaamiseksi tulee kaikkien eri osa-alueiden toimia. Toiminta lähtee siis ylimmän johdon toiminnoista, joilla on vaikutusta henkilöstöjohtamiseen niin, että sillä on positiivista vaikutusta esimerkiksi vähemmistöryhmiin kuuluvien, mutta myös muiden henkilöiden suhteen. Kun ylin johto suhtautuu positiivisesti moninaisuuteen, lisää tämä myös muiden positiivista suhtautumista.

Gilbertin ym. (1999) näkemyksen mukaan moninaisuusjohtaminen organisaation strategisena työkaluna johtaa organisaation rakenteellisiin muutoksiin. Henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu heidän mukaansa merkittävästi. Moninaisuusjohtamisen myötä koko henkilöstöhallinnon kenttään tulee muutoksia, jolloin palkkausta, tulosarviointia ja mentorointia kehitetään edistämään kaikkien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja lisäämään henkilöstön yhteenkuuluvuutta organisaation sisällä.

### 3.4 Moninaisuusjohtamisen aiempi tutkimus

Tässä kappaleessa esitetään moninaisuusjohtamisen aiempia tutkimuksia naisten uratutkimuksen, monikulttuurisuuden ja organisaatiokulttuurien moninaisuuteen kasvamisen näkökulmasta. Moninaisuusjohtamisen viitekehyksessä on tutkittu kansainvälisesti ja kansallisesti sukupuolten välistä tasa-arvoa niin työelämässä kuin koko yhteiskunnassa. (Cox & Blake 1991, 50–51; Kanter 1977, 2066; Powell & Graves 2003, 207.) Monikulttuurisuustutkimus on yksi tärkeä tutkimuksen alue, jota on tehty moninaisuusjohtamisen viitekehyksessä. (Arrendo 1996; Gilbert 1999; Trux 2000, 278–279; Nishi & Özbilgi 2007, 1888–1889; Sippola ym 2006, 27–27.) Moninaisuusjohtamisen kehitys on saanut alkunsa naisten ja eri etnisen taustan omaavien ihmisten tasa-arvoisen kohtelun ja samojen mahdollisuuksien edistämisestä niin työelämässä kuin yhteiskunnallisesti. Tutkimustyön tarkoituksena ja tavoitteena on ”juurruttaa” moninaisuuden arvostus osaksi yhteiskuntaa ja organisaatioita niin, ettei se olisi vain formaalista lakien ja sääntöjen täyttämistä, vaan luonteva osa kulttuuria. (Bowens ym. 1993; Gilbert 1999 mukaan, 73; Pless & Maak 2004, 140.)

#### 3.4.1 Sukupuolten välinen tasa-arvo ja moninaisuusjohtaminen

Moninaisuusjohtamisen näkökulmia on hyödynnetty muun muassa naisten uratutkimuksen kentässä. Kanterin (1977, 2066) mukaan naisten johtamisurien edistäminen on organisaatiolle hyödyllistä, koska sen on todettu lisäävän naistyöntekijöiden tehokkuutta. Jos naisiin ei panosteta, tuhlaavat organisaation suuren määrän inhimillistä pääomaa. Powellin ja Gravesin mukaan (2003, 207) naisille ja miehille tulee tarjota koulutusta ja etenemismahdollisuuksia yksilöllisten tarpeiden ja osaamisen mukaan, eikä sukupuolen mukaan. Coxin ja Blaken (1991, 48) mukaan moninaisuusjohtamisen avulla kaikille työntekijöille tarjoutuu tasapuolisesti mahdollisuuksia kykyjensä mukaisiin tehtäviin. Tällöin urakehitysmahdollisuuksia ei tarvitse lähteä hakemaan organisaation ulkopuolelta ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenee. Curtisin ja Wrightin (2001, 61) tutkimuksen mukaan pääsyy naisten organisaatiosta lähtemiseen on tyytymättömyys urakehitykseen ja etenemismahdollisuuksiin. Cox ja Blake (1991, 50–51) esittävät molempien sukupuolten, erilaisten persoonallisuuksien ja näkökulmien yhdistäminen tuottavat uusia ratkaisumalleja sekä lisäävät innovatiivisuutta ja luovuutta organisaatiossa. Mattis (2001, 375) on todennut, että tehokkaiden ja pätevien naisten vaihtuvuudesta aiheutuu paljon kustannuksia organisaatiolle.

Sippola (2007a, 56–57) havaitsi tutkimuksessaan, että lainsäädännön tasolla Suomessa on kiinnitetty paljon huomiota tasa-arvoiseen kohteluun. Käytännön tasolla on kuitenkin vielä paljon ongelmia. Suurimmissa suomalaisissa yrityksissä vain noin 50 % oli tasa-arvoa koskeva maininta tai suunnitelma internet-sivuillaan. Sukupuolten välistä tasa-arvon toteutumista työmarkkinoilla tarkasteltaessa on havaittu, että työmarkkinat ovat jakautuneet sukupuolten mukaan niin, että naiset työskentelevät tyypillisesti matalapalkka-aloilla. Naisten urakehitys on hitaampaa ja naisten palkat ovat noin 80 % vastaavissa tehtävissä työskentelevien miesten palkoista. Lisäksi määräaikaiset työsuhteet näyttävät tutkimusten mukaan keskittyvän nuorille naistyöntekijöille. Hernin, Kovalaisen & Tallbergin (2002) mukaan julkisen keskustelun perusteella yritysmaailmassa tunnustetaan lasikattoilmiön olemassaolo, ja naisten vähyyttä yritysten ylimmässä johdossa pidetään tästä osoituksena.

Hernin, Kovalaisen ja Tallbergin (2002) näkemyksen mukaan suomalaista yhteiskuntaa on totuttu pitämään tasa-arvoisena sukupuolikysymyksissä, saivathan suomalaiset naiset Euroopassa ensimmäisenä äänioikeuden vuonna 1906. Tasa-arvo toteutuikin melko hyvin Suomessa politiikan, lainsäädännön ja työelämään osallistumisen näkökulmasta. Suomessa työvoimasta naisia on lähes puolet. Perustuslakiin on kirjattu tasa-arvoisen kohtelun vaatimus. Myös rikoslaki (39/1889), työsopimuslaki (55/2001), laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (609/1986,2005) ja yhdenvertaisuuslaki (21/2004) kieltävät syrjinnän työelämässä sukupuolen, kansalaisuuden tai etnisen alkuperän, uskonnon, iän, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen sekä mielipiteen tai vakaumuksen vuoksi. Korkea-asteen tutkinto on naispalkansaajilla Suomessa noin 43 prosentilla. Naisten korkeasta koulutustasosta huolimatta naisia on hyvin vähän yritysten johtopaikoilla. Hern ym. (2002, 4) toteavat, että työelämän sisällä on tasa-arvon toteutumisen suhteen vielä paljon tekemistä.

### ***3.4.2 Monikulttuurisuus ja moninaisuusjohtaminen***

Monikulttuurisuus ja monietnisyys ovat suomalaisille organisaatiolle ja suomalaiselle yhteiskunnalle vielä varsin vieraita. Maahanmuuttajien määrä on pysynyt Suomessa melko vähäisenä verrattuna muihin pohjoismaihin. Suomi on myös väestörakenteeltaan suhteellisen homogeenien maa. Suomea äidinkielenään puhuu noin 91 % väestöstä. Nykyisten maahanmuuttajien lisäksi Suomessa on niin kutsuttuja perinteisiä vähemmistöjä:

suomenruotsalaiset (noin 5,5 % väestöstä) ja saamelaiset (noin 0,03 % väestöstä). (Tilastokeskus 29.7.2012.)

Nishin ja Özbilginin (2007, 1888–1889) näkemyksen mukaan tulee koko henkilöstön valmiutta työskennellä muista kulttuureista tulevien työntekijöiden kanssa tukea, muussa tapauksessa organisaation monikulttuurisuuden edistämisestä voi olla jopa haittaa. Sippolan, Leponiemen ja Suutarin (2006, 27–28) mukaan koko henkilöstön vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja kulttuuristen erojen tiedostaminen auttavat välttämään eri kulttuurien välisistä eroista johtuvia väärinymmärryksiä.

Käytännön tasolla maahanmuuttajien mukanaan tuomat mahdolliset haasteet kohdistuvat erityisesti lähiesimiehiin. Lähiesimiesten johtamistaidoista ja persoonallisuudesta usein riippuu, pystyykö organisaatio hyödyntämään maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa. Tärkeää on luoda luottamusta herättävä lähiesimiessuhde, johon kuuluu joustaminen ja kulttuuristen erojen ymmärrys. Lisäksi tutkimusten mukaan esimiehet uskovat tulevaisuuden työpaikkojen olevan monimuotoisia, joten moninaisuusjohtamisen taitoja tarvitaan yhä enemmän. (Trux 2000, 278–279; Väisäsen 2012.)

Kuten Arrendo (1996) myös Gilbert ym. (1999) haluavat erottaa moninaisuusjohtamisen vähemmistöjen työnsaanti- ja osallistumismahdollisuuksia parantavista toimista. Vähemmistöjen työnsaantimahdollisuuksia parantavien toimien tarkoituksena on taata kaikille yhtäläiset mahdollisuudet, mutta käytännössä nämä toimet ovat kuitenkin johtaneet tehottomiin ja epäoikeudenmukaisiin toimintoihin. Vähemmistöihin kuuluvia on esimerkiksi palkattu löyhemmin perusteina kuin muita työntekijöitä, minkä vuoksi heitä on pidetty työpaikoilla epäpätevinä ja asemiinsa epäsovivina. Moninaisuutta arvostavan kulttuurin luominen vaatii systemaattisia ja suunniteltuja pyrkimyksiä, joita ei yleensä sisälly vähemmistöjä suosiviin ohjelmiin.

### ***3.4.3 Moninaisuusjohtaminen formaalilta tasolta osaksi organisaatiokulttuuria***

Plessin ja Maakin (2004, 130) näkemyksenä moninaisuus on ennen kaikkea kulttuurien kysymys, jolloin se liittyy normeihin, arvoihin, uskomuksiin ja odotuksiin. Tämän vuoksi moninaisuus on myös eettinen kysymys, joka määräytyy organisaation arvostusten ja periaatteiden mukaan. Ennen kuin nämä periaatteet huomioidaan, ei moninaisuusjohtaminen voi menestyä. Vaikka organisaatiossa tehtäisiinkin joitakin moninaisuuteen

kannustavia toimia, eivät moninaisuuden mahdolliset hyödyt pääse valloilleen, ellei moninaisuutta kulttuurisesti arvosteta.

Sippolan (2007a, 57) mukaan suurimmissa suomalaisissa yrityksistä vain noin 20 % oli moninaisuutta koskeva maininta, mikä on alhaisin osuus koko Euroopassa. Normatiivisella tasolla, lähinnä lainsäädännössä, suomalaisessa yhteiskunnassa ja suomalaisissa yrityksissä on kiinnitetty huomiota yksilöiden vapauksiin ja tasa-arvoon. Kulttuurisesti moninaisuuden tiedostamiseen ja siihen kasvamiseen herätään hitaasti. Voidaankin sanoa, että tasa-arvo ja moninaisuuden arvostus näkyvät vielä melko huonosti käytännön toiminnassa ja todellisuudessa.

Gilbert ym. (1999, 73) toteavat, että moninaisuusjohtaminen ei voi olla ainoastaan lakien noudattamista, koska silloin kysymys on vain minimivaatimusten täyttämisestä. He kuvailevatkin moninaisuusjohtamista organisaation kulttuurin täydelliseksi muutokseksi, jonka tarkoitus on edistää demograafisten, etnisten ja yksilöllisten erojen arvostusta. Kulttuuristen muutosten aikaansaaminen edellyttää olemassa olevien toimintatapojen ja käytäntöjen muuttamista henkilöstöhallinnosta lähtien. Myös Schmidtin (2004, 151) mukaan olennaista moninaisuusstrategian laatimisessa on, että se linkittyy organisaation toimintaa. Moninaisuusstrategiaa ei tehdä vain siksi, että näin on tehtävä, vaan sillä tulee olla selkeä tavoite.

Florkowskin (1996) mukaan onnistuneen rekrytoinnin lisäksi on tärkeää onnistua myös pitämään hyvät työntekijät töissä. Hänen mukaansa ne organisaatiot, jotka tukevat moninaisuutta, onnistuvat parhaiten pitämään hyvät työntekijät palveluksessaan. Nettonin & Sohalin (1999, 535) mukaan moninaisuus lisää organisaation luovuutta ja laajentaa näkökulmia. Moninaisuusjohtamiseen kuuluu erilaisten ihmisten taitojen, ideoiden ja luovuuden hyödyntäminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näiden seurauksena organisaation ongelmanratkaisukyky paranee.

Moninaisuusjohtamisesta tulisi seurata hyötyä niin yksilölle kuin organisaatiolle. Gilbert ym. (1999) näkevät yksilötason hyötyinä henkilöstön suuremman yhteenkuuluvuuden, lasikaton ”murtumisen” ja tämän seurauksena naisten lisääntyneen määrän johdotehtävissä, työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen lisääntymisen sekä ristiriitojen vähenemisen. Organisaation hyötyinä Gilbert ym. (1999) näkevät parantuneen päätöksentekokyvyn, organisaation ”vetovoimaisuuden” lisääntymisen osaavien työntekijöiden silmissä, henkilöstön vaihtuvuuden vähenemisen, liiketoimintamahdollisuuksien lisääntymisen ja tuottavuuden kasvun. Lisäksi näiden tekijöiden seurauksena organisaation liikevoitto lisääntyy ja markkinaosuudet kasvavat sekä osakekurssi nousee. Myös D’Nettonin & Sohalin (1999, 532) tutkimuksen mukaan organisaatiot uskoivat moninai-

suuden tuovan merkittäviä hyötyjä organisaatiolle. Moninaisuuden todettiin tuovan kilpailuetua ja lisäävän tuottavuutta. Myös henkilöstön osallistuminen ja työmotivaatio lisääntyivät. Moninaisuusjohtaminen on nähty uutena organisatorisena paradigmana, joka ei perustu enää vain lain vaatimukseen, vaan moninaisuuden nähdään tuovan itsessään olennaista lisäarvoa organisaatiolle. (Bowensin ym. 1993; Gilbertin 1999, 65 mukaan.)

## 4 TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN ILMIÖNÄ JA KIUSAAMISEEN PUUTTUMINEN

Suomen kielessä henkisen väkivallan ilmiöstä käytetään kirjallisuudessa useita rinnakkaisia termejä, joita käytetään toistensa synonyymeinä, kuten työpaikkakiusaaminen, mobbaus, häirintä, työpaikkaterrori, savustaminen ja simputus (Vartia-Väänänen 2003, 8-11; Järvi 2007, 56-57; Lindholm 2008; Vartia ym. 2008, 9-10; Tuovinen 2009, 10-11). Suomalaisista työelämän tutkijoista Maarit Vartia-Väänänen on alan edelläkävijöitä, ja hän on käyttänyt teksteissään termejä henkinen väkivalta, työpaikkakiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu. Tässä tutkimuksessa käytettiin pääasiassa termejä kiusaaminen ja työpaikkakiusaaminen ja niillä viitataan samaan ilmiöön.

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

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

Hyvät ja toimivat sosiaaliset suhteet ovat merkittäviä tekijöitä työssä viihtymiselle, työssä jaksamiselle ja työyksikön toimivuudelle. Hyvät suhteet työtovereihin, alaisiin ja esimiehiin mahdollistavat välittömän ja avoimen kommunikaation sekä helpottavat avun pyytämistä ongelmatilanteissa. Sen sijaan ongelmat sosiaalisissa suhteissa voivat johtaa työviihtyvyyden ja organisaation toimivuuden heikkenemiseen. Pahimmillaan

ihmissuhdekonfliktit voivat henkilöityä ja kärjistyä työpaikkakiusaamiseksi. Kiusaaminen ei ole tavallinen organisaation normaaliin toimintaan kuuluva konflikti, vaan se on yhteisön toimintakykyä ja tuottavuutta horjuttava häiriötila. (Vartia ym. 2004, 8, 11.) Hyviin sosiaalisin suhde kuuluu myös avoin keskustelu. Tässä tutkimuksessa kyselyn avointen kysymysten vastauksissa tuli esiin avoimen keskustelun puute. Avointa keskustelua pidettiin ylihoitajien mukaan tärkeänä.

*”Tietyt henkilöt/piirit puhuvat. Kaikkea ei puhuta avoimesti, osa puolueellisia. Henkilöt, joilla on vaikeuksia töissä, siirretään toisiin tehtäviin. Asioita ei selvitetä avoimesti.”*

Kiinnostus työpaikkakiusaamista kohtaan ja tietoisuus ilmiön olemassaolosta on kasvanut merkittävästi viime vuosikymmeninä, vaikka ilmiö ei sinällään olekaan uusi (Kess & Kähkönen 2009, 1). Työpaikkakiusaaminen on akateemisen tutkimuksen kentässä melko tuore aihe, ja sitä on tutkittu lähinnä vasta kahden viime vuosikymmenen ajan. Kiinnostus työpaikkakiusaamista kohtaan juontaa juurensa 1980-luvun Skandinaviaan, jossa aiheesta inspiroiduttiin osittain siksi, että koulukiusaaminen oli juuri tuohon aikaan pinnalla oleva ilmiö (Einarsen ym. 2003, 5). Kessin & Kähkösen (2009, 1) mukaan Heinz Leymann (1988) keräsi Ruotsissa ensimmäisen työpaikkakiusaamista koskevan empiirisen aineiston 1980-luvun puolella välissä, jonka jälkeen heräsi akateemisen kiinnostus ilmiötä kohtaan. Leymannin tutkimuksen kohteena olivat sairaanhoitajat, jotka olivat tehneet itsemurhan tai olivat yrittäneet tehdä itsemurhan työpaikkakiusaamisen seurauksena (Leymann 1988: *”Ingen annan utväg – Om utslagning och självmord följd av mobbing i arbetsliv”*). (Kess & Kähkönen 2009, 1.)

Työpaikkakiusaamistutkimuksen edelläkävijä Suomessa on Maarit Vartia-Väänänen, joka on työpaikkakiusaamisen ehkäisemiseksi tehnyt tutkimustyötä jo yli viidentoista vuoden ajan. Hänen vuonna 2003 julkaistu väitöskirjansa oli ensimmäinen tästä aiheesta tehty väitöskirja Suomessa. Työpaikkakiusaamista koskevat tutkimukset ovat olleet pääasiassa tapaustutkimuksia tai vertailevia tutkimuksia, joissa on tutkittu kiusaamisen yleisyyttä, kiusattujen ja kiusaajien ominaisuuksia, kiusaamistapoja ja taustatekijöitä sekä välittömiä seurauksia. (Vartia-Väänänen 2003, 18.) Salinin (2003) mukaan tutkimuksia on vaikea verrata toisiinsa erilaisten tutkimustapojen, erilaisten otosten ja erilaisten kiusaamista koskevien määritelmien vuoksi. Tutkimukset ovat vahvasti osoittaneet sen, että työpaikkakiusaamista esiintyy laajana ongelmana useissa eri maissa.

Tilastokeskuksen vuoden 2003 työolotutkimuksessa todetaan, että henkistä väkivaltaa tai kiusaamista oli nykyisessä työssään tai edellisissä työpaikoissaan kokenut 22 % vastaajista. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan henkistä väkivaltaa oli vuonna 2003 kokenut noin 3 % haastatteluun vastaajista. Henkisen väkivallan esiintymisestä ja yleisyydestä on kuitenkin varsin erilaisia tulkintoja ja lukuja. Tähän on syynä muun muassa se, että kiusaamisen yleisyyttä selvittävissä tutkimuksissa käytetään erilaisia kiusaamisen määritelmiä ja myös tutkimusten kysymyksenasettelu vaikuttaa saatuun tulokseen. (Lehto & Sutela 2004, 57.) Tässä tutkimuksessa kyselyyn vastanneet ilmoittivat kiusaamista esiintyvän myös omassa organisaatiossa. Kiusaamista pidettiin luonnollisesti ongelmana ja osa työntekijöistä ei ylihoitajien mukaan osannut käyttäytyä asiallisesti.

*”Meidän organisaation henkilöstökyselyissä n. 10 % ilmoittaa kokevansa kiusaamista tai muuta henkistä väkivaltaa joko työtovereiden, esimiesten tai potilaiden taholta. Osa työntekijöistä ei todellakaan tiedä, miten töissä tulee käyttäytyä.”*

Tuovisen (2009) tutkimuksen mukaan erikoissairaanhoidon hoitohenkilöstöstä on työpaikkakiusatuksi joutunut 20 % tutkimusta edeltäneen vuoden aikana. Makkosen (2011) tutkimuksen mukaan 21 % hoitajista oli ollut kiusaamisen kohteena ja 35 % oli havainnut työpaikallaan kiusaamista. Leino-Kilven & Välimäen (2009) mukaan satunnaista häirintää oli havainnut 81 % työpaikallaan sekä kokenut itse loukkauksia ja huonoa käytöstä vähintään kerran viikossa. Myös Pirkko Sandelinin (2007) väitöskirjan mukaan terveydenhuollon työ- ja opiskeluyhteisöissä ilmenee psyykkistä väkivaltaa. Hogh, Hoel & Carneiro (2011) mukaan vuosi valmistumisensa jälkeen 9 % tutkimukseen osallistuneista sairaanhoitajista kertoi kokeneessa työpaikkakiusaamista henkilökohtaisesti, ja heistä 2 % kiusattiin säännöllisesti.

## **4.1 Kiusaajat**

Sandelinin (2007) terveydenhuollon työ- ja opiskeluyhteisöjä käsittelevän väitöskirjan mukaan kiusaajalla on tiettyjä ominaispiirteitä, joihin vaikuttavat kiusaajan asema, ammattitaito, sairaudet, elämäkokemukset ja kateus. Kiusaajan on todettu olevan kunnianhimonen ja taitava manipuloija, joka pelaa valtapeliä omaksi hyödykseen. Tuovisen (2009) tutkimuksen mukaan kiusaaja oli useimmiten kollega tai esimies. Kiusaaja voi olla myös muuta henkilökuntaa, kuten lääkäri, potilas, omainen tai vierailija (Adib ym.

2002; Farrell ym.2006). Tässä tutkimuksessa avointen kysymysten vastauksissa tuli myös esiin kiusaajien manipulatiivinen persoona sekä oletetut persoonallisuushäiriöt. Narsistien olemassaolosta kerrottiin useissa vastauksissa ja heidän kansaan oli ylihoitajien mukaan vaikeuksia. Tässä tutkimuksessa vastaajien mukaan myös heidän organisaatioissaan kiusaajana oli kollega, lääkäri, esimies tai potilas. Esimiesten toteuttamassa kiusaamisessa esiintyi vastaajien mukaan myös vallanhalua.

*”Työpaikkakiusaaja voi olla sairas, manipulatiivinen. Narsisteja on yhä enemmän, joiden kanssa ollaan pulassa. Kaikkia työntekijöitä tulee kuulla ja suojella kiusaamiselta.”*

*”Sain esimieheksi organisaatiomuutoksessa ei-hoitoalalle koulutetun vallanhalluisen henkilön... Hän iski kimppuuni ensimmäisen esimieskuukautensa aikana, yrittäen kammata minua pois tehtävästäni..”*

Esimiehen kiusaaminen voi olla erilaista kuin kollegoiden harjoittama kiusaaminen. Esimies on valta-asemassa työntekijöitä kohtaan, joten hän voi kääntää jopa koko työyhteisön kiusattua vastaan. Esimiehen harjoittama kiusaaminen voi olla hyvinkin rajua ja näkyvää, kuten huutamista ja julkista nöyryyttämistä. Toisaalta esimiehen kiusaaminen voi pysyä salassa, koska työntekijää puhutellaan kahden kesken. Esimies saattaa antaa myös perusteettoman paljon negatiivista palautetta suhteessa positiiviseen palautteeseen. Esimiehen suorittama kiusaaminen on vallan väärinkäyttöä työasioissa. (Lindholm 2008.)

## **4.2 Kiusaamisen kohteet**

Terveydenhuoltolalla tehdyn tutkimustyön mukaan kiusaaminen kohdistuu useimmin nuoriin, lapsettomiin työntekijöihin. Myös vähemmän koulutettu ja työn ohella opiskeleva joutui kiusatuksi. Alhaisempi koulutus ja asema hierarkiassa altistavat terveydenhuollossa kiusaamiselle. (Makkonen 2011.) Myös tämän tutkimuksen avoimissa kysymyksissä tuli vahvasti esiin se, ettei lääkärin ja muiden hierarkiassa ylempien henkilöiden hoitajiin kohdistamaan kiusaamiseen puututtu riittävän tehokkaasti. Vastauksissa tuli esiin se, että hoitajiin kohdistuva kiusaaminen lääkärin taholta oli saattanut kestää jo vuosia.

*”Surullista kuitenkin on, että lääkärrien tai muiden hierarkiassa ylempänä olevien sallitaan kohdella muita työntekijöitä (mm. hoitotyöntekijät) täysin mielivaltaisesti, eikä asiaan puutu kukaan. Vuosienkin töykeä ja halveksiva kommentointi saamisesta, alemmasta koulutustasosta yms. on siis ”sallittua”..ei puututa, pelätään oman aseman menettämistä, ollaan myötäkarvaan.”*

Myös lyhyt työkokemus altisti kiusatuksi tulemiselle (Adib ym. 2002; Celik ym. 2008.) Toisaalta Dunnin (2003) tutkimuksen mukaan eniten kiusattuja olivat 41–45-vuotiaat. Sundelinin (2007) mukaan kiusatun ominaisuuksia ovat avoimuus, luottavaisuus, innokkuus ja mielipiteiden ilmaiseminen hoitotyön kehittämisestä. Kiusatun työntekijän käyttäytymistä kuvattiin mallikkaaksi. Ulkomaalaisuudella näytti olevan vaikutusta kiusatuksi tulemisesta (Adib ym. 2007). Myös esimies voi joutua kiusatuksi. Lewisin (2006) tutkimuksen mukaan hoitajat saattoivat kiusata esimiestään myös ryhmänä, elleivät pitäneet esimiehen päätöksistä tai, jos hän oli uusi tehtävässään. Tässä tutkimuksessa kyselyyn vastanneiden mukaan myös esimies saattoi olla kisaamisen kohteena. Esimiehiin kohdistuvaan kiusaamiseen ei kuitenkaan vastaajien kertoman mukaan puututtu riittävästi, vaan se saatettiin ”lakaista maton alle”.

*”Myös johtajiin kohdistuu kiusaamista, näihin ei juurikaan puututa, ne lakais-taan ns. maton alle.”*

Sandelinin (2007) ja Tuovisen (2009) näkemyksenä myös eriävien mielipiteiden esittäminen vaikkapa potilaiden hoidosta saattoi olla syy kiusaamiselle. Kiusattu oli usein myös suorasanaisten työntekijä, jonka vahvoja mielipiteitä ei hyväksytty työpaikalla. Kiusatun henkilökohtaisista ominaisuuksista näytti nousevan esiin kaksi ääripäätä, eli mallikas ja hiljainen persoona tai liian vahva ja suorasanaisten persoona.

### **4.3 Kiusaamisen muodot**

Terveystieteiden tutkimusten mukaan hoitajat käyttävät toisiaan kohtaan eniten verbaalista kiusaamista. Tämä tulee esiin erityisesti naispuolisten hoitajien keskuudessa. Verbaalisella kiusaamisella pyritään eristämään ja nöyryyttämään. (Rowe & Sherlock 2005; Celik ym. 2007.) Verbaalinen kiusaaminen saattaa näkyä myös puheen

keskeyttämisenä, huutamisenä, kiroiluna, pilkallisuutena, töykeytenä tai puhumattomuutena (Dunn 2003; Sandelin 2007). Myös Makkosen (2011) tutkimuksessa yleisin kiusaamisen muoto on verbaalinen kiusaaminen, kuten nimittely, huomauttelu, pilailu ja pilkanteko. Tuovisen (2009) terveydenhuoltoalan tutkimuksen mukaan taas kaikista työpaikkakiusaamisen muodoista esiintyi eniten psyykkistä kiusaamista. Makkosen (2011) tutkimuksessa toiseksi yleisin kiusaamisen muoto on maineen mustamaalaaminen ja juoruilu selän takana. Myös tämän tutkimuksen avointen kysymysten vastauksissa tuli esiin verbaalinen kiusaaminen, joka saattoi esiintyä huutamisenä ja luottamuksellisten asioiden eteenpäin kertomisena. Toisaalta verbaalinen kiusaaminen saattoi olla myös puhumattomuutta ja juoruilua selän takana.

*”..puhumattomuus, keskustelun avauksiin vastaamattomuus, salaisuuksien viljeleminen, utelu, äänen korottaminen ellei itse ymmärrä mistä on kysymys tai kysymyksen esittäjä ei ole esittänyt kysymystä ymmärrettävästi.”*

*”..epäasiallinen käytös, asiaton kielen käyttö, takanapäin puhuminen, toisen arvostelu. Omilla kasvoillaan ei uskalleta tulla kertomaan asioista.”*

Psyykkisellä kiusaamisella pyritään Sandelinin (2007) terveydenhuoltoalan väitöskirjan mukaan uhrin uuvuttamiseen sekä avoimesti että kätketysti. Väitöskirjassa esitetään myös kaksoisrankaiseminen, joka on kiusatun elämän psykologisointia, manipulointia, mustamaalaamista ja juoruamista. Psyykkinen kiusaaminen voi olla myös luottamuksen tuhoamista, tunnetta laiminlyödyksi tulemisesta tai ilmetä liian suurena vastuuna ilman asianmukaista perehdyttämistä (McKenna ym. 2003; Lewis 2006). Kiusaaminen voi ilmetä virheellisten tietojen antamisena tai tiedon ”panttaamisena”, jopa valehteluna. Jos vanhempi hoitaja kiusaa nuorempaa kollegaa, on nuorempi hoitaja tällöin ongelmallisessa asemassa, koska nuorempi tarvitsee vanhemman kollegan neuvoja ja tukea työssään. Tällöin tietopääomaa käytetään väärin vallan välineenä. (Leino-Kilpi & Välimäki 2009, 87–89.) Myös seksuaalista häirintää esiintyy terveydenhuoltoalan organisaatioissa (McKenna ym. 2003). Tässä tutkimuksessa kyselyn avointen kysymysten vastauksissa tuli ilmi myös vallan käyttö, joka ilmeni esimerkiksi tiedon panttaamisena. Ylihoitajat kertoivat myös seksuaalisesta häirinnästä kiusaamisen muotona.

*”Ei perehdytetä kunnolla, eli pantataan tietoa ja käytetään näin valtaa. Oma osaamista ja tietoa käytetään väärin toisen alistamiseksi.”*

*”..on seksuaalista häirintää.. lääkäreiltä hoitajia kohtaan ja muutenkin.. se on arka aihe ja tabu, pelätään, ettei kukaan ota todesta. Tähän on vaikea puuttua..”*

Kiusaaminen voi olla myös fyysistä. Tutkimuksissa kuitenkin kuvataan fyysisen väkivallan muotoja huomattavasti vähemmän kuin psyykkisen ja verbaalisen. Fyysinen kiusaaminen voi olla lyömistä (Farrell ym. 2006) tai uhkaamista vahingoittamisella (Celik ym. 2007). Henkilökohtaisten tavaroiden turmeleminen, fyysiset hyökkäykset ja seksuaalinen häirintä ovat fyysisen väkivallan muotoja (McKenna ym. 2003).

#### **4.4 Kiusaamiselle otollinen kulttuuri**

Syvänen (2003, 192–193) piti tutkimuksessaan hälyttävänä sitä, että kiusaaminen oli monessa tutkitussa työyhteisössä niin sanotusti julkinen salaisuus. Työyhteisössä usein tiedettiin, ketä kiusattiin ja kuka (tai ketkä) oli kiusaaja, mutta silti kiusaamiseen ei puututtu. Vaikeimpia tapauksia olivat ne, joissa kiusaaja oli esimies tai hänellä oli asemansa tai luottamustoimiensa kautta valtaa toisiin nähden. Jos kiusaajalle oli kasaantunut monenlaisia valtaresursseja, oli hänen toimintaansa vaikea puuttua. Tuovisen (2009) mukaan kiusaaminen voi olla oire toimimattomasta työyhteisöstä. Tässä tutkimuksessa avointen kysymysten vastauksissa tuli ylihoitajien kertomana myös esiin se, ettei kiusaamiseen puututtu riittävän tehokkaasti tai ei ollenkaan, jos kiusaaja oli organisaatiossa korkeammassa asemassa tai hänellä oli esimerkiksi poliittista valtaa.

*”..on myös tilanteita, ettei uskalleta puuttua esim. kiusaajan poliittisten kytkösten takia..”*

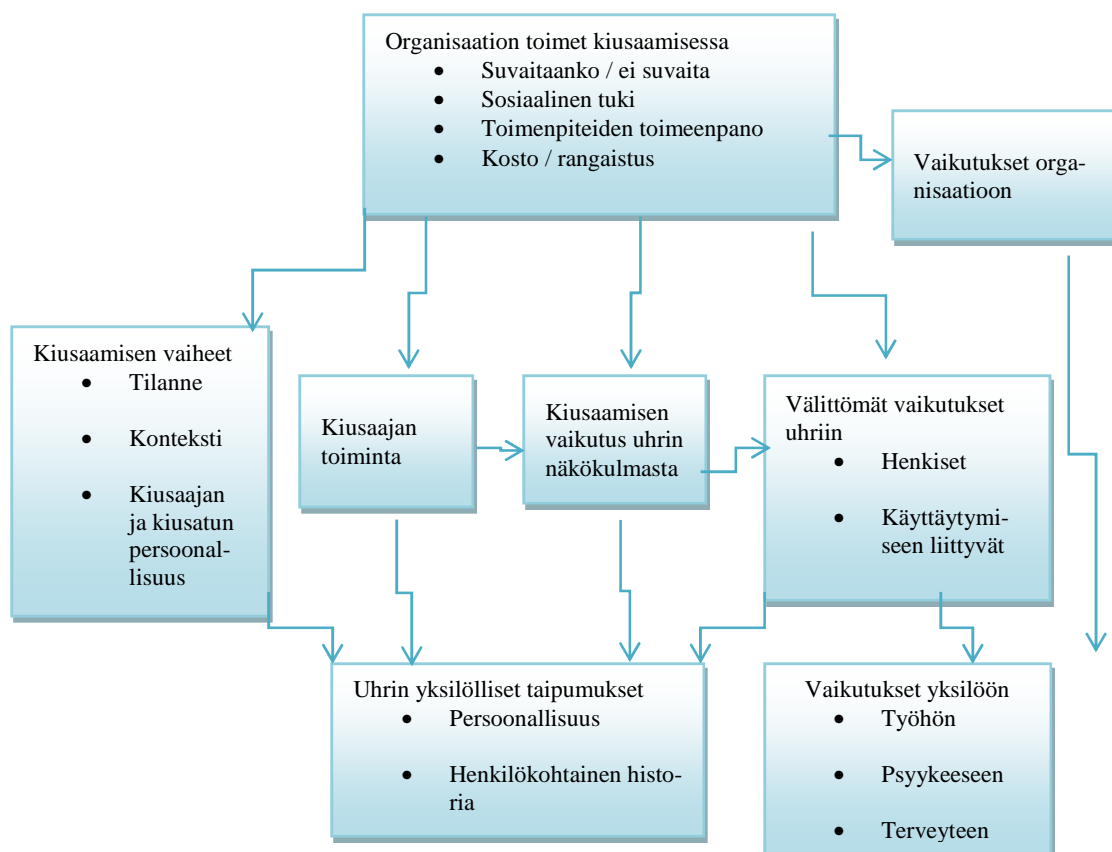
Kansallisessa tutkimustyössä on todettu työpaikkakiusaamisen yhteys huonoon työilmapiiriin ja huonoon johtamistyöhön. Tutkimukset antavat viitteitä myös ympäristötekijöiden merkittävästä vaikutuksesta työpaikkakiusaamisen puhkeamiseen (Vartiaväänänen 2003, 6). Tuovisen (2009) mukaan kiusaaminen voi olla oire toimimattomasta työyhteisöstä. Sandelinin (2007) näkemyksenä kiusaaminen kehittyy sille otollisissa olosuhteissa, joissa toimivat ihmiset muodostavat ongelmallisen vuorovaikutussysteemin. Byrokraattinen toiminta- ja johtamistapa sekä hierarkkiset rakenteet ovat otollisia olosuhteita. Esimiesten tehtävä on vastata työyhteisön toimivuudesta ja luoda edellytyk-

set työn hyvälle suorittamiselle ja sujumiselle. Jos esimies ei puutu työyhteisön toimintaan, syntyy usein työyhteisössä valtatyhjiö. Tällöin usein syntyy epävirallista johtajuutta, eli vallan ottaa joku muu kuin esimies. Seurauksena voi olla valtataistelua, klikkiytymistä työyhteisössä tai oman edun tavoittelua. Tällainen sekasortoinen tilanne saattaa altistaa myös työpaikkakiusaamiselle työyhteisössä (Vartia & Paananen 1992, 42). Myös tässä tutkimuksessa kyselyn avointen kysymysten vastauksissa tuli esiin heikon ja ammattitaidottoman johtamisen yhteys kiusaamisen esiintymiseen. Osaamaton johtaminen näkyi vastaajien mukaan siinä, ettei kaikista asioista voinut keskustella avoimesti, jolloin saattoi syntyä epäluottamusta ja ”klikkejä”. Myös vallanhaluista johtamista esiintyi, jolloin kohtelu saattoi olla epäoikeudenmukaista. Esimiesten erilaiset arvot saattoivat johtaa myös kiusaamiseen.

*”Olen itse joutunut osaamattoman ja vallanhaluisen esimiehen kiusaamaksi. Minulle onkin neljäkymmenen vuoden terveydenhuollossa työskentelyn jälkeen selkiytynyt vahvaksi näkemykseksi, että hoitajan esimiehen tulee olla hyvän arvoperustan omaava, hyvin johtajakoulutettu, vuorovaikutustaitoinen hoitaja, jotta tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus toteutuvat ja työrauha on turvattu vaativassa ihmisen hoitamistyössä.”*

*”Johtamisen ollessa epäammattillista joistakin epäkohdista saa ja joistakin toisista ei saa keskustella. Syntyy epäluottamusta ja klikkejä jotka edesauttavat häiriökäyttäytymisen syntymistä.”*

Rochen (2010) terveydenhuoltoalan tutkimuksen tulosten mukaan työpaikkakiusaamisen esiintymiseen vaikuttivat organisaation epästabiili tilanne ja johtamisen heikkous. Isossa-Britanniassa terveydenhuollon organisaatioissa kiusaamista, sen seurauksia ja siihen johtaneita tekijöitä tutkinut Hickling (2006) on kehittänyt teoreettisen mallin (kuvio 4), joka auttaa ymmärtämään, miten organisaatiossa voi kehittyä kiusaamista hyväksyvä ja sietävä kulttuuri.



Kuvio 4 Teoreettinen malli kiusaamiselle terveydenhuollon organisaatioissa (mukaillen Hickling 2006)

Kuviossa 4 on esitetty kokonaisvaltainen malli kiusaamisen teoreettisista rakenteista. Organisaation kulttuurilla on suuri merkitys siinä, suvaitaanko kiusaamista vai ei. Jos kiusaaminen suvaitaan, ei siihen tällöin puututa riittävän tehokkaasti. Kiusaamisesta saattaa tällöin muodostua kierre, jossa kiusaaminen kostetaan kiusaamisella. Kiusaamisen syntymiseen vaikuttavat tilanne ja konteksti, jossa kiusaaminen syntyy. Jos organisaation kulttuuri on kiusaamista sallivaa, syntyy kiusaamista helpommin, kuin organisaatioissa joissa kiusaamista ei hyväksytä ja siihen puututaan. Kiusaaminen vaikuttaa uhuriin eri tavoin. Vaikutukset ovat riippuvaisia kiusatun persoonallisuudesta ja henkilön taustasta. Vahva henkilö voi kestää kiusaamista paremmin, kuin henkilö, jolla on esimerkiksi muita traumaattisia kokemuksia historiassaan. Kiusaamisella on kuitenkin vaikutusta uhuriin ja ne saatavat näkyä heti kiusatun käytöksessä. Kiusaaminen voi aiheuttaa kiusatulle henkisiä traumoja, jotka näkyvät heti tai vasta myöhemmin. Kiusaaminen voi vaikuttaa negatiivisesti kiusatun työhön, psyykeen ja terveyteen. Negatiiviset vaikutukset heijastuvat koko organisaatioon, jos kiusatun työn suoritus heikentyy tai hän voi huonosti. (Hickling, 2006.) Myös tässä tutkimuksessa kyselyn avointen kysymysten

vastauksissa tuli esiin kulttuurin merkitys kiusaamisen esiintymisessä ja siihen suhtautumisessa. Organisaation kulttuuri saattoi joissakin organisaatioissa olla sellainen, että se edesauttoi kiusaamisen syntymistä, eikä epäasiallista käytöstä tällöin mielletty kiusaamiseksi. Ylihoitajat kuvasivat toimimattomia kulttuureita, joissa kiusaamista esiintyi.

*”.. on paljon asioita, joita ei mielletä kiusaamiseksi ja täten hiljaisesti muotoutuu kulttuureja, jotka eivät toimi ja joissa uusi tulokas saattaa kokea kiusaamista siten, ettei ko. kulttuurissa kauan ollut edes ymmärrä kohtelevansa työ-kaveria huonosti saati kiusaavansa..”*

Kuviossa 4 esitetty malli osoittaa sen, miten organisaation asenteilla kiusaamista kohtaan on suora vaikutus siihen, miten työntekijät kokevat kiusaamisen työpaikalla. Mallin mukaan on olemassa kaksi vahvaa tekijää, jotka voivat edistää kiusatuksi tuleamista. Ensimmäinen tekijä liittyy kiusaajaan, eli tilanne, konteksti ja kiusaajan persoonallisuus. Toinen tekijä liittyy organisaatioon, eli kiusaamisen suvaitsemisen/suvaitsemattomuus, päätös sosiaalisesta tuesta kiusatulle, tietoisuus koston/rangaistuksesta, joka kiusaamisesta voi seurata sekä organisaation kiusaamista ennaltaehkäisevät toimet ja valvonta. (Hickling 2006.)

## 4.5 Työpaikkakiusaaminen seuraukset

Työpaikkakiusaamisella on todettu olevan merkittäviä negatiivisia seurauksia niin yksilölle kuin koko organisaatiolle. Kiusaamista kokeneen työntekijän työteho laskee ja hän selviytyy vain vaivoin työn vaatimuksista. Työpaikkakiusaaminen aiheuttaa usein pitkiäkin sairauslomia ja poissaoloja, jotka tulevat työnantajalle hyvin kalliiksi. (Leymann 1996.) Henkisen väkivallan seuraukset heijastuvat monelle tasolle yhteiskuntaan, organisaatioon ja yksilöön. Kiusaaminen nähdään merkittävänä stressin aiheuttajana työpaikalla ja sillä on negatiivinen yhteys työtyytyväisyyteen ja sosiaalisiin suhteisiin työyhteisössä. Samalla, kun kiusaaminen johtaa huonoon työtyytyväisyyteen, se voi myös johtua kehnosta työtyytyväisyydestä. Henkilöiden välisten suhteiden ongelmat työpaikalla heijastuvat tyytymättömyytenä koko elämään sekä stressin kokemisena (Appelberg ym. 1991, Einarsen 2000, 391 mukaan). Kiusaaminen vaikuttaa kiusatun, hänen työtovereidensa ja kiusaajan terveyteen, emotionaaliseen hyvinvointiin ja ammatilliseen työkykyyn (Leymann & Gustaffon 1996, 254–255).

Uudessa työturvallisuuslaissa nähtiin tarpeellisenä laajentaa työsuojelun käsitettä sisältämään fyysisen työsuojelun lisäksi myös henkinen työsuojelu. Työturvallisuuslain (738/2002) 28§ toteaa seuraavaa: *”Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissä olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi”*. Myös tässä tutkimuksessa kyselyyn vastanneiden kertomana kiusaamisella on huomattavia negatiivisia vaikutuksia niin yksilöön kuin koko organisaatioon, joten nopeaa puuttumista kiusaamiseen pidettiin erittäin tärkeänä. Kiusaamisesta johtuvat sairauslomat tulivat myös vastauksissa esiin.

*”Kiusaaminen altistaa pahoinvoinnille ja sairauslomiin. Koko työyhteisö kärsii pahasti.”*

*”Puuttuminen (kiusaamiseen) on tärkeä asia työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta niin yksilön kannalta kuin koko työyhteisössä. Esimiesten velvollisuus on näin puuttua heti, jotta haittavaikutuksilta säästytään.”*

Työpaikkakiusaaminen, sen seuraukset ja siihen liittyvät menettelyt on määritelty lainsäädännössä (Järjestyslaki 612/2003, Pakkokeinolaki 615/2002, Rikoslaki 578/1995, Työturvallisuuslaki 738/2002). Työpaikkakiusaaminen ilmenee tekoina, jotka aiheutta-

vat haittaa. Yksilön tasolla haitta voi olla joko terveydellistä tai taloudellista. Työyhteisön tasolla vaikutukset voivat olla organisaation toimintaa rapauttavia ja yhteiskuntatasolla mittavia miljardien eurojen taloudellisia menetyksiä. Kyseessä on siis yksilöllisesti, yhteisöllisesti ja yhteiskunnallisesti vaarallinen ilmiö. (Di Martino 2003.)

#### **4.5.1 Yksilötason seuraukset**

Kiusaaminen on todettu post-traumaattisen stressin aiheuttajaksi. Traumaattisen tapahtuman kokeneet kärsivät joskus voimakkaista stressioireista, jolloin voidaan puhua post-traumaattisesta stressireaktiosta. Traumaattinen tapahtuma häiritsee sille altistuneen henkilön elämää tuskallisina ja itsepintaisina muistoina, toistuvina painajaisina sekä pelkona siitä, että tapahtuma voi toistua. Traumaattisen tapahtuman läpikäyneet kokevat psyykkistä stressiä altistuessaan vihjeille ja tapahtumille, jotka muistuttavat tai symbolisoivat trauman jättänyttä tapahtumaa. (Leymann & Gustaffon 1996, 254–255.)

Kiusaamisesta johtuvat psyykkiset sairaudet, kuten vakava masennus tai neuroottisuus sekä erilaiset pakkotoiminnot, vaativat kehittyäkseen useita stressaavia tilanteita. Kiusatut voivat saada psyykkisiä oireita pitkään jatkuneen kiusaamisen seurauksena, mutta yksilön persoonallisuudessa saattaa myös olla sairauksille altistavia tekijöitä. Psyykkisten oireiden lisäksi kiusatut kärsivät myös psykosomaattisista oireista, joita voivat olla erilaiset säryt, sydänoireet, kohonnut verenpaine sekä pahoinvointi. (Mikkelsen & Einarsen 2002, 88–89.) Leymann ym. (1996, 173) toteavat, että Ruotsissa vuonna 1992 saadut tutkimustulokset osoittavat, että noin 25 % yli 55-vuotiaista työntekijöistä jäi eläkkeelle ennenaikaisesti. Näistä noin 20–30 % oli kärsinyt työpaikallaan henkisestä väkivallasta.

Myös Høgh, Hoel ja Carneiro (2011) havaitsivat Tanskassa terveydenhuoltohenkilöstön keskuudessa tehdyssä tutkimuksessaan, että kiusaamisen kohteeksi joutuminen saa aikaan terveysongelmia. Makkosen (2011) mukaan kiusattujen työkyky on alentunut ja heillä on enemmän sairauspoissaoloja, heidän psyykkiset voimavaransa ovat alentuneet ja he ovat yleisesti tyytymättömiä työhönsä ja erityisesti johtamiseen. Kivimäen, Elovainion & Vahteran (2002) sairaalatutkimuksessa on todettu kiusaamisesta olevan kiusatun terveydelle vakavaa haittaa. Kiusaamisen kohteeksi joutuminen on yhteydessä lisääntyneisiin pitkiin ja lyhyisiin sairauspoissaoloihin. Tämä vahvistaa heidän mukaansa aiempaa käsitystä työpaikkakiusaamiseen liittyvästä alentuneesta hyvinvoinnista. Kiusaamisen uhrit ovat 1,5 kertaa useammin pitkillä sairauslomilla kuin muut ja kiu-

saamisen uhrin sairastavat 1,2 kertaisesti muihin työntekijöihin verrattuna. Kiusatuksi tuleminen lisää terveysongelmia ollen näin koko työyhteisön ongelma. Kiusatuksi joutuminen lisää omailmoitussairauslomia sekä lääkärin todistukseen perustuvia sairauslomia, joten kiusaamisella on todellisia negatiivisia vaikutuksia yksilön terveyteen sekä koko työyhteisön hyvinvointiin.

Sandelinin (2007) mukaan psyykkisen väkivallan seurauksena on uhrin kokonaisvaltainen uupuminen, loppuun kuluminen ja loppuun palamisen tunne. Nämä tuntemukset aiheuttavat masennusta ja työkyvyn menettämisen uhan. Psyyykinen väkivalta on näin suuri terveysriski yksilön kokonaisvaltaiselle terveydelle. Lisäksi se aiheuttaa taloudellisia menetyksiä yksilöille, organisaatioille ja yhteiskunnalle. Tämän tutkimuksen avointen kysymysten vastauksissa tuli myös esiin kiusaamisen negatiiviset vaikutukset yksilöön. Vaikutukset saattoivat olla hyvin haitallisia, koska kiusatulle saattoi syntyä pitkäkestoisia traumoja, joita saattoi olla hyvin hankala parantaa. Myös loppuun palamista tapahtui. Vastauksissa tuli esiin myös se, että kiusaamiseen saatettiin puuttua vasta sitten, kun tilanne oli jo hyvin pitkällä ja kiusatulla oli vakaviakin oireita.

*”Pitkään jatkuneen ristiriidan aikana syntyneitä ”haavoja” joskus mahdotonta parantaa.”*

*”Valitettavasti joskus saattaa käydä niinkin, että asiasta puhutaan vasta sitten, kun tilanteet ovat sellaisia, että työntekijä on täysin uupunut kiusaamiseen ja omaan tilanteeseensa. Kiusaaminen aiheuttaa pitkittyessään loppuun palamista, tämä on nähty.. ”*

Hogh, Hoel ja Carneiro (2011) havaitsivat tutkimuksessaan kiusaamisen kohteeksi joutumisen lisäävän riskiä vaihtaa työpaikkaa tai koko alaa. Kiusatut kokevat työpaikassaan johtamisen olevan huonoa, joka altisti kiusaamisen esiintymiselle ja kiusaaminen sai aikaan terveysongelmia. Organisaation tasolla kiusaamisesta johtuvia irtisanoutumisia esiintyy, joka johtaa uudelleen rekrytointeihin ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen.

#### 4.5.2 Organisaatiotason seuraukset

Työpaikkakiusaaminen aiheuttaa vakavia negatiivisia seurauksia organisaation toiminnalle. Kun työntekijöiden huomio on työnteon sijaan kohdistunut työyhteisön jäsenten välisten ihmissuhdeongelmien ja jännitteiden puintiin, vaikuttaa tämä negatiivisesti organisaation tuottavuuteen. Työntekijöiden energiasta kuluu näin suuri osa kiusaamiseen ja siitä aiheutuneisiin lieveilmiöihin. Henkinen väkivalta näkyy poissaolojen lisääntymisenä, eläkkeelle siirtymisenä ja työkyvyttömyytenä. Henkisen väkivallan seuraukset eivät siis rajoitu kiusattuun, vaan leviävät nopeasti laajemmalle työyhteisöön. Sivusta seuranneet työtoverit kärsivät myös enemmän erilaisista stressireaktioista kuin työpaikoilla, joilla ei henkistä väkivaltaa esiinny. (Vartia-Väänänen ym. 2003, 67.)

Henkisen väkivallan esiintymisellä organisaatiossa on negatiivinen vaikutus organisaation tuottavuuteen ja liikevaihtoon. Tarkkoja lukuja on lähes mahdoton luotettavasti esittää, mutta Norjassa ja Englannissa tehdyissä tutkimuksissa on esitetty henkisen väkivallan ja heikentyneen tehokkuuden välisistä yhteyksistä. Henkisen väkivallan rahalliset seuraukset ovat todennäköisesti varsin suuret, vaikutukset heijastuvat poissaolojen, irtisanoutumisten ja tuottavuuden laskun kautta laajalle. Suomessa yksistään sairauspoissaolot maksavat yrityksille noin kaksi miljardia euroa. (Salin 2003, 206.) Myös tässä tutkimuksessa ylihoitajien kertomana kiusaamisella saattoi olla hyvin suuria negatiivisia vaikutuksia koko organisaation hyvinvointiin ja toimivuuteen. Pahimmillaan organisaation toiminta saattoi jopa lamaantua. Kiusaaminen seurauksena työyhteisön hyvinvointi ja yhteishenki heikkenivät. Vastaajien mukaan sekä työntekijöiden että esimiesten aikaa kului kiusaamisen selvittelyyn.

*”On (kiusaaminen) työyhteisön henkeä ja hyvinvointia murentava erittäin hankala ilmiö, johon esimiehen pitäisi puuttua systemaattisen rohkeasti työsuojelua apuna käyttäen, jotta työyhteisön hyvinvointia voidaan ylläpitää ja edistää, se luo turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin ja antaa tilaa kaikille..”*

*”Turhaa aikaa ja energiaa kuluu sekä työntekijöiltä että esimiehiltä näiden selvittelyyn.”*

*”Vakava asia (kiusaaminen), jonka merkitys työpaikan arjessa voi olla yllättävän suuri. Jos kiusaamista kestää liian kauan, on asian korjaaminen erittäin vaikeaa! Tällöin koko työyhteisön toiminta pahimmillaan lamaantuu.”*

Kivimäen, Elovainion ja Vahteran (2002) sairaalatutkimuksen mukaan merkittävää oli se, että yksiköissä, joissa kiusaamista esiintyi myös muiden kuin kiusattujen sairauspoissaoloriski oli kohonnut 10 %. Myös Makkosen (2011) mukaan myös ne työntekijät, jotka eivät olleet itse kiusaamisen kohteena, reagoivat työpaikallaan tapahtuvaan kiusaamiseen samansuuntaisesti kuin kiusatut tai jopa voimakkaammin kuin kiusatut.

#### 4.6 Esimiehen rooli kiusaamiseen puuttumisessa

Myös esimiehellä on oikeus turvalliseen ja terveelliseen työympäristöön sekä työrauhaan ja työhyvinvointiin. Kun esimies kohtaa omassa työssään jatkuvasti isoja paineita, voi työnohjaus olla hyvä keino arvioida omaa toimintaansa ja purkaa paineita (Juuti & Vuorela 2002, 143–144). Esimies saattaa tarvita työnohjausta kohdattuaan raskaita ja mahdollisesti pitkällekin edenneitä kiusaamistapauksia organisaatiossaan. Esimerkkinä on myös sellainen tapaus, jolloin esimiehen puuttuminen työpaikkakiusaamiseen on johtanut siihen, että esimiestä itseään on alettu syyttämään henkisestä väkivallasta ja tapaus on johtanut jopa poliisitutkintaan sekä sitä kautta esimiehen syyttömyyden todistamiseen. (Järvenpää 2006, 119.) Kaikki henkisen väkivallan ratkaisutilanteet eivät ole näin raadollisia, ei se poista sitä tosiasiaa, että oman esimiehen tuki on lähiesimiehelle erittäin tärkeää henkisen väkivallan ratkaisutilanteissa.

Tunneäly on tärkeä ominaisuus esimiehelle, se auttaa tarkkailemaan ryhmän toimintaa ja havainnoimaan poikkeavuuksia siinä sekä lisää kyvykkyyttä ratkaista henkilöiden välisiä konflikteja tavalla, joka ei ole uhkaava. Oikein hallittuna tunteet edesauttavat luottamusta, lojaliteettia ja sitoutumista. Tunnetaitojen kehittäminen auttaa johtajia olemaan enemmän tietoisia muiden tunteista, jolloin tämä edesauttaa kiusaamisen tiedostamista ja havaitsemista. (Sheenan, 1999.) Tämän tutkimuksen avointen kysymysten vastauksissa tuli myös esiin vaade siitä, että esimiehiä kohtaan tuli käyttäytyä asiallisesti, eikä esimiesten tarvinnut sietää itseensä kohdistuvaa huonoa käytöstä. Myös lähiesimiesten tunneälyn ja työyhteisön henkisen tilan havainnoinnin merkitys tuli esiin kiusaamisen tunnistamisessa.

*”Esimiesten ei tarvitse kestää henkilökunnan kiukkuilua eikä asiattomuuksia lo-  
puttomiin. Myös esimiestä kohtaan on käyttäydyttävä asianmukaisesti.”*

*”Lähiesimiesten tulee aina olla tuntosarvet ulkona ja ”haistella” työyhteisön tilanne ja kyetä huomaan heti epäasiallinen käytös ja kiusaaminen. Osastonhoitajat ovat valveutuneita ja kokeneita; haistavat tilanteet herkästi.”*

Työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisy kuuluu organisaation esimiehille, mutta myös organisaation muille jäsenille. Kiusaamisen ennaltaehkäisy on taloudellisesti kannattavaa, mutta myös työyhteisön kehitykseen tähtäävää toimintaa joka lisää koko työyhteisön hyvinvointia. Ennaltaehkäisyssä on tärkeää avoin ilmapiiri, selkeä työnjako, hyvä viestintä ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Näiden tekijöiden luomisessa esimiehellä on tärkeä rooli. (esim. Vartia ym. 2008, 50–54; Pajunen 2010; Lohi-Aalto 2010.)

Työhyvinvoinnin asiantuntijat ovat yksimielisiä siitä, että esimiehillä on erittäin tärkeä rooli kiusaamiseen poistamisessa ja siihen puuttumisessa (Vartia-Väänänen 2003; Einarsen & Salin 2003). Esimiehellä on velvollisuus puuttua työpaikkakiusaamiseen, ja esimiesten tulee luoda toimintamalli työpaikkakiusaamistapausten selvittelyyn. Jokainen työyhteisön jäsen on myös osaltaan vastuussa kiusaamiseen puuttumisessa ja siitä eteenpäin ilmoittamisessa.

Esimiesten tulee suhtautua kiusaamistapauksiin vakavasti ja puuttua niihin välittömästi. Ongelmatonta tämä ei kuitenkaan ole. Osa esimiehistä pitää kiusaamista merkityksettömänä seikkana ja saattaa suhtautua asiaan naureskellen (Koljonen 2010, 48). Välinpitämätön johtamistyyli on todettu erittäin haitalliseksi työpaikkakiusaamisen hallitsemisen ja vähentämisen kannalta. Heikko johtajuus ja kykenemättömyys ottaa vastuuta henkilöiden välisten ristiriitatilanteiden ja konfliktien esiintyessä on koko organisaation kannalta haitallista, sillä se mahdollistaa kiusaamisen esiintymisen ja eskaloitumisen organisaatiossa. (Salin, 2008.) Myös tässä tutkimuksessa ylihoitajien vastauksissa tuli esiin kiusaamisen ennaltaehkäisyn tarpeellisuus sekä ohjeistuksen ja sen noudattamisen tärkeys. Myös työntekijöiden velvollisuus puuttua kiusaamiseen tuli esiin, puuttuminen ei saanut olla vain esimiesten vastuulla. Ylihoitajien kertomana tuli esiin se, etteivät kaikki ammattiryhmät välttämättä suhtautuneet hoitajien ilmoittamaan kiusaamiseen riittävän vakavasti, vaan osa lääkäreistä saattoi suhtautua kiusaamiseen jopa naureskellen.

*”Ohjeistukset on tehty ja niitä noudattaen, esimiehenä ohjaan omia alaisiani ja työntekijöitä ottamaan asiat reilusti esille heti ja olen valmis tulemaan mukaan keskusteluihin.”*

*”Kiusaamiseen puuttuminen on jokaisen työntekijän velvollisuus, ei pelkästään esimiesten vastuulla oleva asia.”*

*”..osa (lääkärit) suhtautuu naureskellen.. ei oteta vakavasi.. jos lääkäri kiusaa hoitajaa, tähän on vaikea puuttua (lääkäreillä vahva kollegiaalisuus).”*

Työpaikkakiusaaminen oli selvemmin yhteydessä johtamiseen, koska kiusaamiseen puuttuminen on esimiehen vastuulla. Sadelinin (2007) tutkimuksen mukaan esimiehet suhtautuivat psyykkiseen väkivaltaan toisaalta vakavasti, mutta toisaalta he eivät tuntu- neet ymmärtävän psyykkistä väkivaltaa uhrin näkökulmasta, vaan vähätelivät sitä. Vä- kivallan uhrista saattoi esimiehen silmissä tulla väkivallan käyttäjä ja väkivallan käyttä- jästä väkivallan uhri.

#### **4.7 Kiusaamiseen puuttumisen prosessi ja puuttumisen haasteet**

Makkosen (2011) mukaan esimiehen velvollisuus on puuttua kiusaamiseen välittömästi. Sillä, aiheutuuko kiusaaminen ihmissuhde- vai työolo-ongelmasta, ei saa olla merkitystä kiusaamiseen puuttumisessa. Esimiesten tulisi saada kiusaaminen tietoonsa mahdolli- simman aikaisessa vaiheessa, mikä edellyttää kiusaamisen tunnistamista työpaikalla. Työyhteisössä tulee olla uskallusta puuttua työpaikkakiusaamiseen sekä uskallusta myös kertoa kiusaamisesta esimiehelle. Keskustelulle avoin, luottamuksellinen ja sallii- va työympäristö ehkäisee kiusaamista. Tärkeitä teemoja ristiriitojen havaitsemisessa ovat kunnioitus toisia ihmisiä kohtaan ja positiivinen asenne työhön. (Tuovinen 2009.)

Useissa sairaanhoitopiireissä (esim. Satakunnan sairaanhoitopiiri 2009; Etelä- Karjalan Sairaanhoitopiiri 2010; Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2013) on otettu käyttöön erilaisia malleja ja ohjeistuksia epäasiallisen käyttäytymisen ja työpaikka- kiusaamisen ehkäisyyn sekä tilanteiden ratkaisuun. Mallit ja ohjeet ovat johdon ja esi- miesten avuksi, kuin myös työyhteisöjen pelisääntöjä selkiyttämään. Useimmiten malli- en toteutus lähtee liikkeelle yhteisistä keskusteluista kiusatun, kiusaajan ja esimiesten kesken ja pahimmillaan päättyy kiusaajan työsuhteen päättämiseen, jos tilanne ei ratkai- suyrityksistä huolimatta korjaannu. Varhainen puuttuminen työpaikkakiusaamistapauk- sissa on erittäin tärkeää, jotta irtisanomisilta, henkiseltä pahoinvoinnilta ja resurssien ”hukkaamiselta” välttyttäisiin.

Ensimmäinen interventio kiusaamistapauksissa on osapuolten väliset neuvottelut. Keskusteluilla ei välttämättä kyetä ratkaisemaan henkisen väkivallan tilannetta, varsinkin jos ongelma on jatkunut jo kauan. Järvisen (2006, 123) tutkimuksessa tulee esiin näkemys siitä, että henkisen väkivallan ratkaisuprosessi vaatii esimiehen asemaan pohjautuvien valtainterventioiden käyttöä. Demokraattinen, valtaa delegeoiva ja integroiva esimiestyyli ei pure henkisen väkivallan ratkaisutilanteissa. Henkisen väkivallan tilanteissa työyhteisön jäsenten huomio siirtyy pois työn suorittamisesta ja huomio keskittyy työyhteisön jäsenten suhteiden puintiin. Näissä tilanteissa vaaditaan Blaken & Moutonin (1977) termein dominoivaa johtamistyyliä ja esimiehen asemaan pohjautuvaa valtainterventiota tilanteen ratkaisemiseen.

Makkosen (2011) mukaan tulee kaikkien työyhteisön jäsenten osallistua kiusaamisen ennaltaehkäisyyn ja käsittelyyn, koska kiusaaminen on koko työyhteisön ongelma. Jokaisen on velvollisuus sitoutua sovittuihin sääntöihin ja noudattaa niitä. Jokaisen tulisi myös osaltaan luoda positiivista ja avointa ilmapiiriä työyhteisöön. Myös tässä tutkimuksessa avointen kysymysten vastauksissa tuli esiin toimintaohjeen tärkeys ja sen käyttö kiusaamiseen puuttumisprosessissa. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa oli yhteiset keskustelut ja ne koettiin tärkeinä. Keskustelujen tarkoituksena oli selvittää tapahtumien kulku ja kummankin osapuolen näkemys tilanteesta. Keskustelujen tarkoituksena oli myös saada asia ratkaistua, aina näin ei kuitenkaan käynyt ja pahimmillaan prosessi loppui kiusaajan irtisanomiseen. Ohjeeseen toivottiin myös tarkennuksia erityisesti sanktioiden osalta. Useissa vastauksissa tuli esiin myös nollatoleranssiohjelma, joka organisaatioissa oli kiusaamisen suhteen.

*”Ohjeen mukaisesti toimitaan kiusaamistapauksissa. Eli esimies keskustelee asianosaisten kanssa erikseen sitten yhdessä esimiehen koollekutsumassa puheeksiotto palaverissa. Selvitetään osapuolten näkemykset ja tapahtumien kulku. Täytetään kirjallinen puheeksiotto/sopimuslomake, miten jatkossa toimitaan ongelman poistamiseksi. n. 2-3 kk kuluttua seurantalaveri, käydään läpi sopimus ja onko sitä noudatettu (seurantalomake täytetään). Mikäli sopimusta on rikottu, tulee kyseeseen vakavuudesta riippuen; huomautus, varoitus, siirtäminen toisiin työtehtäviin tai palsun purku.”*

*”Kiusaamisen ilmiö on jatkuvasti olemassa, mutta siihen tulee puuttua hanakasti ja pyrkiä nollatoleranssiin. Puuttumalla voidaan vaikuttaa, sopiminen on tärkeää ja kaikilla tulee olla mahdollisuus siihen, että töissä ollaan tasa-arvoisesti ja tois-*

*ta kunnioittaen. Ohjeistusta pitäisi vielä täsmentää ja jatkohoitotoimenpiteistä sopia. Myös juridiset seikat tulisi tuoda esiin.”*

Henkisen väkivallan ja työpaikkakiusaamisen selvittäminen ja ratkaiseminen herättävät esimiehissä usein epävarmuutta omasta osaamisesta ja taidoista. Ristiriitatilanteet tuntuvat usein hallitsemattomilta (Järvinen 1998, 59). Järvenpään (2006, 117–118) mukaan lähiesimiehen asema asettaa haasteita henkiseen väkivaltaan puuttumiselle. Lähiesimiesasemassa työskennelleet kokevat asemaansa liittyvän vallan vähäiseksi eikä esimiehen valtaan liittyvien interventioiden tekeminen ole aina edes mahdollista. Lähiesimiesten kokemuksen mukaan olisi mielekästä, jos ylempi esimies osallistuisi työpaikkakiusaamisen ratkaisuprosessiin heti alusta lähtien. Ylempi esimies voi läsnäolollaan tukea lähiesimiestä, ja esimiehet voivat myös yhdessä pohtia tilanteeseen sopivaa interventiotapaa. Ylemmän esimiehen läsnäolo ratkaisuprosessin alusta lähtien helpottaa myös tarvittavien valtainterventioiden suorittamista, koska tapauksen yksityiskohdat ja taustat tulevat prosessin myötä esimiehelle tutuksi.

Henkisen väkivallan tilanteisiin puuttumista hankaloittaa pelko, joka kalvaa kiusatun lisäksi koko työyhteisöä, myös esimiehiä. Kiusattu usein pelkää, että kiusaamisen kertominen johtaa kiusaamisen lisääntymiseen. Esimies saattaa pelätä hankalaa tilannetta ja omia tunteitaan ja reaktioitaan kiusaamistapauksessa, kiusaamiseen puuttuminen voi aiheuttaa aggressiivisia tunteita esimiehessä. (Lindbland 1998, 251.) Järvisen (1998, 111) mukaan esimiehet pelkäävät usein samalla tavalla kuin työntekijätkin niitä kielteisiä tunteita, joita saattaa herätä kiusaamisen käsittelyssä. Esimiehen tulisi sietää ja tulla toimeen omien avuttomuuden, epävarmuuden ja aggressiivisuuden tunteiden kanssa, tällöin hän kykenee kohtamaan näitä tunteita myös toisissa ihmisissä. Ristiriitatilanteissa nämä tunteet aktivoituvat kaikissa osapuolissa, myös esimiehissä, ja tämä voi olla jollekin esimiehelle hyvin ahdistava ja pelottava kokemus. Myös tässä tutkimuksessa tuli ylihoitajien kertomana esiin puuttumisen haasteet. Kiusaamisen koettiin olevan edelleen tabu, josta oli vaikea puhua. Edelleen oli liikaa epävarmuutta ja pelkoakin. Pelkoa aiheutti se, mitä kiusaamisen kertomisesta mahdollisesta seuraisi. Ylihoitajien kertomana osastonhoitajat tarvitsivat paljon tukea ja he olivat sitä myös valmiita antamaan haasteellisissa tilanteissa.

*”Edelleen on liikaa tabuja ja epävarmuutta puuttumisessa. Lähiesimiehet tarvitsevat paljon tukea, ylihoitaja on osastonhoitaja apuna ja tukena aina ko. tilanteissa ja suunnittelee hänen kanssaan yksilöllisiä ratkaisuja tilanteeseen.”*

*”Osastonhoitajat ilmoittavat minulle (Yh) heti kiusaamistapaukset, jotka tulevat heidän tietoonsa. Sovimme yhdessä menettelytavoista, esim. millainen keskustelutilaisuus, ketä mukana, mitä sovitaan tms. Jos tilanne vaatii läsnäoloani, niin olen tilaisuuksissa mukana, tukena ja etenkin, jos tulee sanktioita..”*

*”.. pelätään mitä kertomisesta seuraa (hoitajalle) ja toisaalta mitä hoitotyön johtajan puuttumisesta seuraa (esimiehelle), jos häirinnän suorittaja on lääkäri.”*

Esimiehen henkiseen väkivaltaan puuttumattomuudella on varmasti monia tekijöitä. Järvenpään (2006, 124) mukaan esimiehen kohtaama ”*ensimmäinen kompastuskivi*” on esimiehen vaikeus tunnistaa työyhteisössään esiintyvää kiusaamista. Työyhteisö vaikeenee kiusaamisesta. Koetusta tai nähdyistä kiusaamisesta ei uskalleta puhua kostotoimenpiteiden pelossa. Toinen haaste on kiusaamisen tunnustaminen ja oikea nimeäminen, jos ongelmalle ei anneta oikeaa nimeä, on myös ongelman ratkaisu vaikeaa. Kun ongelma nimetään oikein, voidaan tällöin ottaa myös oikeat interventiot käyttöön. (Keinänen & Häkkinen 2003, 17.)

Kiusaamisesta vaikenemiseen ja siihen puuttumattomuuteen vaikuttaa myös hyväksytyksi tuleminen tarve, joka on yksi Maslowin (1987) tarvehierarkian perustarpeita. Tämä hyväksytyksi tuleminen tarve ja toisaalta hylkäämisen pelko voivat estää työntekijää puolustamaan työtoveriaan tai esimiestä puuttumaan tilanteeseen, jolloin työntekijää sorretaan ja kiusataan. Näin ollen ristiriitojen esille nostaminen ja niistä puhuminen tuntuvat usein erittäin vaikeilta niin esimiehistä kuin työntekijöistäkin. (Vartia, Lankinen, Joki & Soini 2002, 200.) Myös tässä tutkimuksessa tuli esiin se, ettei kiusaaminen tullut aina esimiesten tietoon, koska kiusattu saattoi pelätä kertomisen seurauksia. Myös joidenkin esimiesten haluttomuus tai kyvyttömyys puuttua kiusaamiseen tuli esiin, jolloin työsuojelu saattoi puuttua tilanteeseen ja saattoi tehdä asiasta selvityspyynnön työsuojelupiirille.

*”Kiusaaminen ei läheskään aina tule esimiesten tietoon. Organisaatiossa on kuvattu prosessi siitä, miten edetään eri toimijoiden kanssa. Asia on hyvin arka, kiusattu ei juuri ko. prosessia käynnistä. Miksi? - pelkääkö seuraamuksia kiusaajan taholta?”*

*”Jos esimies ei halua tai kykene hoitamaan tilannetta tai ei ryhdy toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi, työsuojeluvaltuutettu tekee asiasta selvityspyynnön työsuojelupiirille, jonka johdolla sitten kiusaamisongelmaa hoidetaan.. osa pelkää näitä tilanteita, haluaa olla kaikille ”mukava”.. ei ymmärretä esimiesasemaa. Ei esimiestyö ole pelkkää ”gloriaa”, vaan vaikeita tilanteita on pystyttävä hoitamaan.. esimiehen pitää kestää myös kiukuttelua, ainakin tiettyyn pisteeseen.”*

Aikaisemman tutkimuksen (Glaslin 1982; Vartia 2004 mukaan) mukaan työpaikka-kiusaamistapaukset ovat vaikeita asioita ratkaista. Ratkaisemisessa tarvitaan valtainterventioiden tekemistä ja vahvaa johtajuutta, jotta ratkaisuprosessissa päästään nopeammin eteenpäin. Tällöin lähiesimies tarvitsee heti ratkaisuprosessin alusta lähtien tukea omalta esimieheltään. Tämä mahdollistaa sen, että lähiesimies saa myös ratkaisuilleen ja interventioilleen tukea. Toisaalta ylemmän esimiehen etäisyys työyhteisöön ja henkisen väkivallan osapuoliin helpottaa valtainterventioiden tekemistä. Tässä tutkimuksessa tuli myös esiin se, että kiusaamistapauksissa tulee esimiesten toimia jämäkästi. Kiusaamistapaukset olivat kuitenkin ylihoitajien mukaan vaikeita tilanteita. Myös ylihoitajan antama tuki osastonhoitajalle tuli tärkeänä elementtinä esiin.

*”Vaikea teema, kuten aina nämä ihmisten väliset sotkut. Esimiesten pitää olla riittävän jämäköitä puuttumaan kusipäiseen käytökseen! ”*

*”Ylihoitaja tekee hallinnolliset päätökset mahdollisista sanktioista. Osa kuvittelee, ettei sanktioita seuraa eikä ”ne mahda mulle mitään..””*

Sadelinin (2007) väitöskirjan mukaan hoitoalan työ- ja opiskeluyhteisöissä on luotava oikea käsitys asiallisesta ja väkivallattomasta käyttäytymisestä ja normalistettava se. Myös psyykkisen väkivallan käsite tulee ”kirkastaa”, jonka jälkeen psyykkinen väkivalta ei ole missään yhteydessä normaalia ja hyväksyttävää käytöstä. Väkivaltaan tulee puuttua ennaltaehkäisevästi ja välittömästi. Puuttumista tulee seurata myös esimiesten suorittamaa valvontaa, jotta psyykkinen väkivalta saadaan loppumaan. Hogh, Hoel ja Carneiro (2011) tutkimuksessaan toteaa, jotta johdon tulee säännöllisesti tarkastella työpaikan henkistä ilmapiiriä. Kiusaamisen ennaltaehkäisyyn ja havainnointiin tulee johdon taholta luoda menettelytavat, jotka tulee myös implementoida työyhteisöihin ja niiden vaikuttavuutta tulee arvioida säännöllisesti. Tässä tutkimuksessa kyselyn avoi-

missa vastauksissa korostettiin myös ennaltaehkäisyä ja avointa keskustelua. Myös kiusaamiseen puuttumisen käsitettä tuli ylihoitajien mukaan kirkastaa.

*“Ennaltaehkäisy ja avoin keskustelu ovat avainasemassa.”*

*“Kiusaaminen on asia, josta pitää puhua, ei saa piilotella, eikä saa pelätä ottaa sitä puheeksi, olisi arkipäiväistettävä käsite ”puuttuminen kiusaamiseen.”*

Makkosen (2011) mukaan työpaikkakiusaamista ei useimmiten käsitellä ja kiusattu joutuu selviytymään tilanteesta omien selviytymiskeinojensa avulla. Mikäli kiusaaminen jää käsittelemättä työyhteisössä, kiusaamista esiintyy myös enemmän. Apu kiusaamistilanteessa koetaan riittämättömäksi. Tietoisuus nollatoleranssiohjelmasta todetaan hyväksi, mutta sen toteuttaminen ei ole riittävän tuloksellista.

#### **4.8 Kiusaamisen jälkihoito**

Makkosen (2011) terveydenhuollon tutkimuksen mukaan suurin osa kiusatuista kokee saavansa eniten apua työtovereiltaan (94 %) ja työterveyshuollosta (90 %). Esimiehen tukea kokee saavansa 76 % kiusatuista ja ylemmän johdon tukea 55 %. Suurin osa puhuu kiusaamisesta jollekin, suurin osa ystävilleen, työtovereille. Perheenjäsenelle kiusaamisesta puhuu 97 % ja esimiehille 64 %, ylemmälle johdolle 26 % ja työterveyshuoltoon 22 %.

Kiusaamisen selviämisprosessiin tulisi sisällyttää jälkihoidon tarpeen arviointi niin kiusatun kuin kiusaajankin suhteen. Hoitajat selviytyvät usein paremmin kuin muut ammattiryhmät työpaikkakiusaamisen jälkivaikutuksista. Hoitajat käyttävät sopeutumisen ja positiivisuuden taitojaan selvitäkseen kiusaamistilanteista paremmin. Silti myös hoitajilla tulisi olla mahdollisuus jälkihoitoon ja asian käsittelyyn. (Tuovinen 2009, 21.) Ylihoitajien mukaan kiusaamisessa oli kyse vuorovaikutusongelmasta ja kiusatun lisäksi myös kiusaaja tarvitsi apua. Tässä tutkimuksessa ylihoitajat kertoivat, että kiusattu sai tukea osastonhoitajilta, työterveyshuollosta, työpsykologilta, luottamusmiehiltä ja työsuojelusta. Heidän näkemyksensä myös kiusaaja ja koko työyksikkö tarvitsi apua.

*”Usein osastonhoitaja on tukija, tarvittaessa ohjataan työterveyshuoltoon tai työsuojelu, luottamusmiehet ovat tukena.”*

*”..työpsykologin tuki, tarvittaessa jopa koko työyksikölle tukea, koulutusta, valmennusta, tärkeää on, ettei kukaan jää pohtimaan asiaa itse ilman apua.”*

*”Kiusaamisessa on kysymys vaikeasta vuorovaikutusongelmasta ja myöskin kiusaaja tarvitsee apua. Kiusaajan kohdalla tulee käynnistää samanlainen selvitys avun tarpeesta kuin kiusatullekin..”*

Sandelinin (2007, 88–89) mukaan terveydenhuollon henkilöstö käsitteli kiusaamista niin sanotulla sisäisellä ja ulkoisella asioiden ja kokemusten käsittelyllä. Sisäisellä käsittelyllä tarkoitettiin kokemusten pohtimista omassa mielessä. Ulkoisella käsittelyllä taas tarkoitettiin asioiden jakamista läheisten ja työtovereiden kanssa. Ulkoinen käsittely auttoi kiusattua hyväksymään itsensä terveenä ja normaalina ihmisenä eikä outona tai mieleltään sairaana.

## 5 TOIMIVA TYÖYHTEISÖ

### 5.1 Toimiva työyhteisö ja työyhteisön ristiriidat

Hyvä työ koostuu monista eri ominaisuuksista. Hyvä työ on psyykkisesti ja fyysisesti sopivasti kuormittavaa. Se muodostaa kokonaisuuden, joka sisältää suunnittelutehtäviä, toteuttamista, arviointia, tulosten tarkastamista ja organisointia. Hyvä työ on sisällöltään monipuolista ja työllä on myös tarkoitus. Lisäksi hyvän työn määritelmään kuuluu vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa, ja tämä sisältää palautteen saamisen. (Viitala 2004.)

Parhaimmillaan työyhteisö tukee ja motivoi monella tavalla yksilöiden työtä. Pahimmillaan työyhteisön ristiriidat luovat esteitä työn tekemiselle ja myrkyttyneen ilmapiirin kautta heikentävät työn iloa ja yksilöiden intoa antaa parhaansa. Työyhteisön toimintaan liittyvät riskit ovat hankalia, koska ne liittyvät sekä yksittäisiin työntekijöihin että heidän muodostamaansa työyhteisöön. Työyhteisön toimintaan liittyvät riskit liittyvät lähes aina ihmisten välisen vuorovaikutuksen toimimattomuuteen. Toimimaton vuorovaikutus ilmenee esimerkiksi hankalina käytäntöinä, liian asiakeskeisenä johtamisena, käsiteristiriitoina, häirintänä ja epäasiallisena kohteluna. Näiden riskien toteutuessa työyhteisön huomio kiinnittyy tuottavan toiminnan sijasta tunnepuolelle, eli riitelystä, juoruiluun ja jopa ahdisteluun. Tällöin toimivan työyhteisön perusedellytys, vilkas vuorovaikutus, kääntyykin negatiiviseksi, työyhteisön toimintaa haittaavaksi voimaksi. Tällaisessa työyhteisössä työn laatu saattaa olla huonoa ja jopa tapaturmien riskit saattavat lisääntyä. Työyhteisön tilaa on tarkkailtava jatkuvasti. Näin ongelmat eivät ehdi kasaantua, konfliktit huomataan hyvissä ajoin ja niihin kyetään puuttumaan ajoissa. (Järvinen, 1998.)

Erimielisyydet kuuluvat ihmissuhteisiin ja näin ovat myös työyhteisön arkea. Suurin osa työyhteisöissä syntyvistä ristiriidoista kyetään hoitamaan niin, etteivät ne henkilöidy tai laajene. Työpaikan ristiriidat voivat alkaa käsittelemättömistä näkemys- ja mielipideeroista. Ongelmat tulisi käsitellä heti, ja jokaisella on vastuu ongelmien käsittelystä. Työyhteisössä pulmat tulee ratkaista työn ongelmina, eikä henkilöiden ominaisuuksiin liittyvinä. Työtovereita ei tarvitse rakastaa, mutta toimeen on tultava. (Rauramo 2004, 141; Kaivola & Launila 2007, 137.) Tarvittaessa työyhteisö voi pyytää apua työyhteisön ulkopuolelta. Toisesta välittämisen kulttuuri tekee mahdolliseksi puuttua vaikeisiin ja henkilökohtaisiin asioihin ajoissa (Kaivola & Launila 2007, 137). Myös tässä tutkimuksessa avointen kysymysten vastauksissa tuli esiin varhaisen puuttumisen tärkeys, jotta tilanne ei pitkittyessään haittaisi työyhteisön hyvinvointia ja työyhteisön luotta-

muksellisen ilmapiirin syntymistä. Ylihoitajat korostivat avointa ja tasapuolista kumman osapuolen kuulemista.

*”..varhainen puuttuminen on tärkeää. Tilanne pitää hoitaa kaikkia kuunnellen ja avoimin mielin. Tilanne selvitetään, ketään ei syyllistetä etukäteen ja asiallisesti tehdään tiettäväksi, miten töissä tulee käyttäytyä. Pitkittyessään tilanne on usein laajentunut niin, että puuttuminen on jo työläämpää ja asioiden ytimeen on vaikeampi päästä käsiksi. Kiusaaminen ei kuulu töihin, koska se haittaa työn tekemistä ja aiheuttaa pahoinvointia.”*

*”..erittäin tärkeää ottaa varhaisessa vaiheessa, jotta työyhteisön hyvinvointia voidaan ylläpitää ja edistää, luo turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin ja antaa tilaa kaikille.”*

Työyhteisöt säilyvät toimintakykyisinä perustehtävänsä kautta. Jos tietoisuus perustehtävästä katoaa tai menettää merkityksensä, työyhteisöön saattaa tulla kriisejä. Jos ristiriitoja ei osata käsitellä, vuorovaikutus lukkiutuu ja työyhteisön yhteistyö perustehtävän saamiseksi vähenee. Konflikteja tulee jokaiseen työyksikköön aika ajoin, mutta toimivassa työyhteisössä niiden ratkaiseminen on tärkeä työyhteisön kehittymisen vaihe. (Vartia, Lehtinen, Joki & Soini 2004.)

Työyhteisössä tulee jatkuvasti arvioida sen toimintaa ja vuorovaikutusta suhteessa perustehtävään. Yhtenä kriittisenä vaiheena hyvän ja huonon työilmapiirin välillä voidaan pitää työyhteisökonflikteja. Konfliktit voivat herkistää organisaatiota näkemään mahdollisuutensa toimia toisin tai uudistaa työnjako sekä rakenne. Toisaalta ne voivat rakentaa pohjaa henkiselle väkivallalle tai työsyryjinnälle. Hyvää toimivuutta tulisi siksi vahvistaa, ja huonoa toimivuutta korjata paremmaksi. Työyhteisössä työ suuntautuu perustehtävän suorittamiseen, jossa pysähdytään tehdyn työn ääreen arvioimaan tehtyä työtä. Työyhteisön kehittämisen painopiste on yhdessä oppiminen kokemuksen kautta. Painopiste tulee olla työyhteisöongelmien ennaltaehkäisyssä. Avoin ja rakentava vuorovaikutus, päätöksenteko sekä yhteiset foorumit työhön liittyvissä asioissa ovat keskeisiä tavoitteita hyvän työilmapiirin saavuttamiseksi. (Vartia ym. 2004.) Myös tässä tutkimuksessa avointen kysymysten vastauksissa tuli esiin perustehtävän suorittamisen tärkeys. Ylihoitajien mukaan työyhteisö toimii perustehtävänsä kautta ja myös ristiriidat tulee selvittää työn näkökulmasta. Asiat tuli ratkoa rakentavasti työn kautta, ei kiusaamisen kautta. Heidän näkemyksensä myös kaikkien organisaation jäsenten tuli puuttua

kiusaamiseen, jos sitä havaittiin. Kiusaaminen vei huomiota pois työnteosta joka saattoi haitata perustehtävän, eli potilaiden hyvän hoidon toteutumista. Hyvinvoivassa työyhteisössä tulisi ylihoitajien mukaan olla ”yhteen hiileen puhaltamista” ja myönteistä vuorovaikutusta. Kiusaaminen ei kuulunut hyvinvoivaan työyhteisöön.

*”Jokaisen työntekijän tulee tuntee perustehtävänsä. Hyvä käytös kuuluu ammatilaisen toimintatapoihin, se on osa työtaitoa. Kiusaamista ei tule sietää. Vuorovaikutuksen ei myöskään tule olla ilotonta, mutta tulee tuntee sen verran työkaaveria, ettei ylilyöntejä tule. Kaikki työntekijät, myös ne, jotka eivät ole osallisina, ovat velvollisia puuttumaan heti tapahtuneeseen. Asiat ratkeavat yleensä helpoiten heti tilanteeseen puuttumalla.”*

*”Kiusaaminen kuluttaa kaikkien energiaa, vie huomion pois työnteosta. Puuttumisella luodaan luottamusta herättävä työyhteisö ja lopputuloksena taataan potilaille hyvä hoito, sehän on se perustehtävä..”*

Pitkittyessään ristiriita johtaa yhteistyöongelmiin, klikkiytymiseen, puolien valintaan ja mustavalkoajatteluun. Pahimmillaan pitkittynyt konfliktikierre voi synnyttää epäasiallista kohtelua ja kiusaamista työssä. Ongelmia tulee, kun ristiriitoja ja ihmisten välisiä törmäyksiä ei osata käsitellä tai ratkaista työyhteisössä. ”Parhaimmillaan” ristiriidat ja konfliktit voivat olla viestin tuojia, jolloin ne kertovat siitä, mistä kannattaisi keskustella ja sopia yhdessä. Ristiriitojen ratkominen yhdessä auttaa työyhteisöä oppimaan ja kehittämään toimintaansa. Työyhteisössä syntyvät ristiriidat tulisi pyrkiä selvittämään siellä, missä ne ovat syntyneetkin, eli työpaikalla. Oleellista on, että ihmissuhdeongelmiin tartutaan ajoissa, ennen kuin ne henkilöityvät. Työyhteisön ihmissuhdeongelmia tulee tarkastella ensisijaisesti työn näkökulmasta. Ainoa keino tilanteen ratkaisemiseksi on ottaa tilanne puheeksi asianosaisten kesken. (Vartia-Väänänen ym. 2002, 9-10.)

## **5.2 Työyhteisön toiminnan kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen**

Työhyvinvointia ei voida nähdä työnteosta erillisenä ”pehmeänä” asiana, jota edistetään vain kerran vuodessa toteutettavien henkilöstön virkistys- tai tyky-päivien aikana. Työhyvinvointi ei ole arkisesta työnteosta erillinen asia, vaan työhyvinvoinnin tukeminen ja kehittäminen liittyvät jokapäiväiseen työntekoon ja siinä esiintyviin työn vaatimuksiin

ja työntekijöiden voimavaroihin (Loppela 2004, Soininen 2006, 13). Hyvinvoivaan ja toimivaan työyhteisöön ei kuulu työpaikkakiusaaminen. Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö antaa edellytykset myös työyhteisön tuottavuudelle (Loppela 2004). Myös tämän tutkimuksen avointen kysymysten vastauksissa tuli esiin se, että kiusaaminen oli uhka työyhteisön hyvinvoinnille, toimivuudelle ja potilaiden hyvälle hoidolle.

*”Kiusaamiskokemus ja kiusaaminen syövät työhyvinvointia koko työyhteisöltä, ja mitä varhemmin asia otetaan esille, sitä toimivampi yhteisö on ja potilaat saavat paremman hoidon, koska henkilökunnan välillä ei ole turhia jännitteitä ja tasa-arvoisuus työntekijöiden välillä toteutuu.”*

Loppela (2004) on käsitellyt väitöskirjassaan, Ihminen ja työ - keskustellen työkuuntoon, työkyvyn ylläpitämistä ja työyhteisön kehittämisen yhdistämistä sekä niiden samanaikaisen kehittämisen mahdollisuutta. Hän muodostaa tutkimuksensa pohjalta toimintamallin yhteisöjen kehittämisestä työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Toimintamallin avulla on mahdollista tarkastella, miten työyhteisöä voi kehittää siten, että kehittämistoiminta samanaikaisesti ylläpitää työntekijöiden työkykyä. Keskeisen roolin Loppelan (2004) mallissa saavat yhteiset keskustelut työntekijöiden kanssa sekä oman työn reflektointi ja sen kautta oppiminen ja kehittyminen. Tutkimuksessa korostuu erityisesti avoimuus, keskustelu ja yhteinen sopiminen työyhteisön pelisäännöistä ja toiminnasta. Nämä tekijät huomioiden voidaan Loppelan (2004) näkemyksen mukaan ylläpitää työntekijöiden työhyvinvointia ja kehittää työyhteisön toimivuutta, jotka puolestaan lisäävät työntekijöiden työmotivaatiota. Tämän tutkimuksen avointen kysymysten vastauksissa tuli ylihoitajien kertomana esiin avoimen keskustelun, yhteisen sopimisen ja yhteisten pelisääntöjen tärkeys. Avoin keskustelu tarkoitti sitä, että asiasta keskusteltiin omalla nimellä. Kun asioista keskusteltiin avoimesti, niin ylihoitajien kokemuksena kiusaaminen saatiin myös ratkaistua nopeasti. Ylihoitajien mukaan kiusaamisesta tulisi puhua myös silloin, kun se ei ollut ongelma.

*”Avoin, rehellinen keskustelu asiasta ja nimenomaan siitä, miten itse asian (kiusaamisen) kokenut. Aina asia tuodaan omalla nimellään. Asianosaiset useimmiten kykenevät sopimaan asioitaan silloin, kun tämä on ensimmäinen mahdollinen etenemismuoto. Hyviä kokemuksia on tästä.”*

*”On hyvä, että kiusaamisohjeistosta tiedotetaan ja tuetaan avoimuuteen työyhteisöjen toiminnassa, jotta ongelmat eivät kasaudu ja pitkity. Pitää olla yhteiset pelisäännöt jotka kaikki tietävä. Kiusaamisesta, erilaisista tavoista tehdä työtä, pitäisi puhua silloinkin kun asia ei ole ongelma.”*

Työyhteisöä voidaan arvioida ja kehittää työyhteisöä omin voimin, esimerkiksi arvioimalla seuraavia seikkoja (mukailten Leppänen & Lindström 2002, Hyyppänen 2009)

- Sujuuko yhteistyö siellä missä sitä tarvitaan?
- Miten siedetään "erilaisuutta"?
- Arvostetaanko yhdessä tehtyjä sopimuksia ja pelisääntöjä?
- Onko esimiestyö kannustavaa ja tukea antavaa?
- Miten ristiriitoihin ja työhön liittyviin ongelmiin suhtaudutaan ja osataanko niitä käsitellä?
- Onko tasa-arvo voimavara?
- Arvostetaanko henkilöstöä?

Työyhteisön arviointi- ja kehittämistoimiin tulee esimiesten lisäksi osallistua koko työyhteisö. Hyvin toimivassa työyhteisössä jokainen on vastuussa työhyvinvoinnista. Johto vastaa esimerkiksi työterveyshuollon organisoimisesta ja työhyvinvointipolitiikan laadinnasta ja viestinnästä. Esimiehen vastuulla ovat myös työyhteisön turvallisuudesta huolehtiminen, työntekijöiden riittävän resursoinnin organisointi sekä tasa-arvon toteutumisen varmistaminen. Työilmapiiri ei kuitenkaan ole vain esimiehen asia, vaan se on kaikkien vastuulla yhteisesti – niin johdon, esimiesten kuin työntekijöidenkin. (Hyyppänen 2009, 155–156.)

Työyhteisön kehittäminen on sovittujen kehittämistoimenpiteiden tekemistä suunnitelmallisesti yhdessä. Parhaimmillaan jokainen työntekijä on vaikuttamassa itse niihin työn tekemiseen liittyviin asioihin, jotka parantavat työn sujumista, yhteistyötä, ilmapiiriä ja toimintatapoja työpaikalla. Kehittäminen on keskustelua ja asioiden muuttamista yhdessä. Tavoitteena on edistää työyhteisön hyvinvointia ja arkipäivän työn tekemistä. Työn luonne ja tavoitteet ohjaavat asioiden parantamista. Joskus riittää pienten käytännön asioiden muuttaminen, esimerkiksi säännöllisten palaverien aloittaminen, jotta myönteiset asiat työssä ja työyhteisössä lisääntyvät. Toisinaan tarvitaan laajempia kokonaisuuksia työyhteisön muuttamiseksi. Yhdessä tehty kehittäminen johtaa myönteisiin vaikutuksiin ja palkitsee. (Hyyppänen 2009, 155–156.)

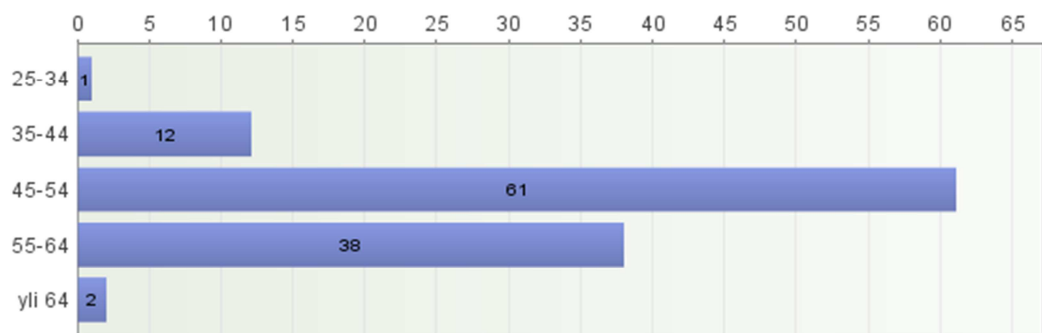
## 6 KVANTITATIIVISEN JA KVALITATIIVISEN AINEISTON TULOKSET

### 6.1 Kvantitatiivisen aineiston tulokset

Tässä luvussa esitellään sähköisen kyselyn kvantitatiivisen osuuden tulokset. Ensin esitellään tutkimukseen osallistujien taustatiedot sekä yhteenveto taustatiedoista. Toiseksi esitellään moninaisuusjohtamisen ulottuvuuksien ilmentyminen vastauksissa ja kolmanneksi työpaikkakiusaamiseen puuttumisen ulottuvuuksien ilmentyminen.

#### 6.1.1 Vastaajien taustatiedot

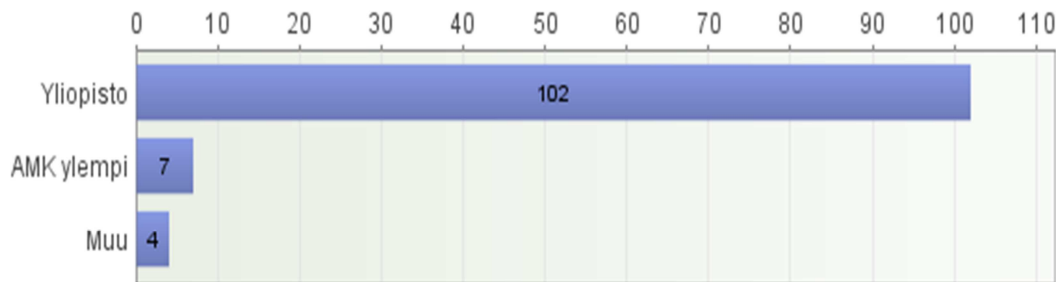
Tutkimukseen osallistui 19 sairaanhoitopiiriä. Tavoitteena oli saada tutkimukseen mukaan kaikki Suomen 20 sairaanhoitopiiriä, mutta yhdestä sairaanhoitopiiristä puuttui hoitajakeskijohto, joten se jäi näin tutkimuksen ulkopuolelle. Kysely lähetettiin yhteensä 210 hoitajakeskiaskijohdon edustajalle ja vastaajia oli yhteensä 114, joten vastausprosentti on 54. Vastaajien ikäjakauma on esitetty kuviossa 5. Vastaajista suurin osa sijoittui iältään kategoriaan 45–54-vuotta (n=61, 54 %) ja toiseksi eniten oli vastaajia kategoriassa 55–64-vuotta (n=38, 30 %). Nuoria, alle 35-vuotiaita oli hyvin vähän (n=1), samoin kuin yli 64-vuotiaita (n=2).



Kuvio 5 Vastaajien ikä vuosina (n=114)

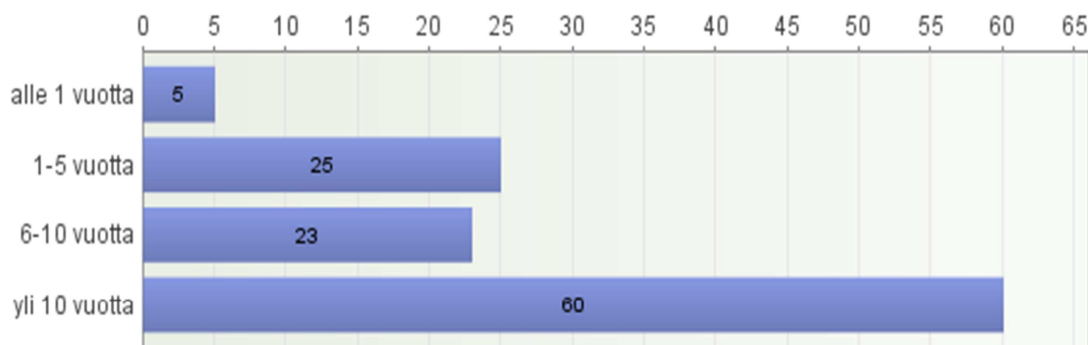
Kuten kuvioista 5 käy selville, on nuorten osuus hyvin pieni. Nuorten vähäinen osuus selittyy pitkälti hoitotyön keskijohdon pätevyys- ja työkokemusvaatimuksilla, koska hallinnollisen yliopistokoulutuksen lisäksi hoitotyön esimiehillä tulee olla myös hoitotyön laillistettu ammatillinen pätevyys (AMK). Tämän lisäksi tutkintoon johtaviin hoitotieteen yliopisto-opintoihin vaaditaan vähintään kolmen vuoden työkokemus hoito-

työstä. Vastaajista 93 % (n=106) oli naisia ja vain 7 % (n=8) oli miehiä. Kuten sukupuolijakauma, myös vastaajien koulutustausta oli hyvin homogeeninen ja se on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6 Vastaajien koulutus (n=113)

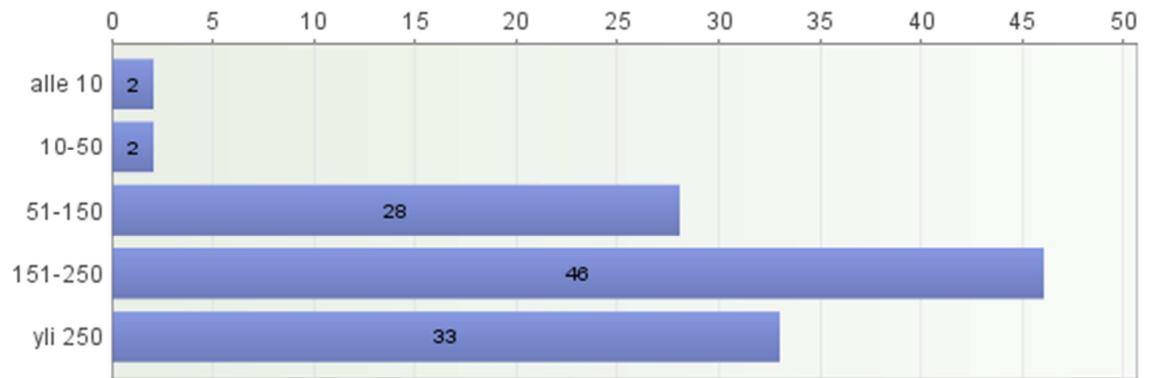
Kuten kuviosta 6 käy ilmi, oli vastaajista suurimmalla osalla yliopistotutkinto (n=102, 90 %). Hoitotyön keskijohtajan, eli ylihoitajan, palvelupäällikön ja henkilöstöpäällikön, pätevyysvaatimuksina erikoissairaanhoidossa on yleisemmin terveystieteen (pääaineena hoitotiede tai terveystaloustiede) tai hallintotieteen (pääaineena sosiaali- ja terveystieteiden hallintotiede) maisteritutkinto. Sosiaalipalveluissa (palvelupäällikkö) voidaan ylempi AMK tutkinto katsoa riittäväksi tutkinnoksi ja sijaisuudessa voi toimia myös ”epäpätevä” henkilö. Enemmän hajontaa vastauksissa oli vastaajien työkokemuksella keskijohdon tehtävistä. Vastaajien työkokemus keskijohdon tehtävistä on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7 Vastaajien työkokemus keskijohdon tehtävistä (n=113)

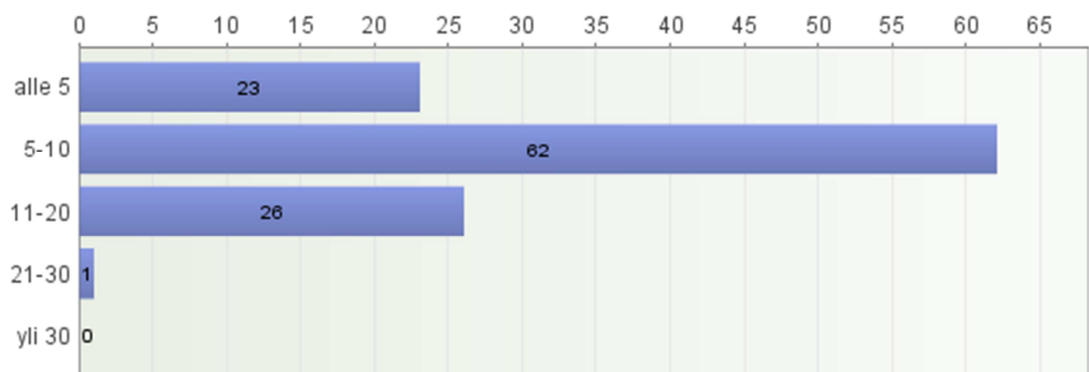
Kuviossa 7 esitetyn mukaan, työkokemusta keskijohdon tehtävistä oli vastaajilla eniten kategoriassa yli 10-vuotta (n=60, 53 %). Hoitotyön johtajan pätevyys- ja työkokemusvaatimukset huomioon ottamalla voidaan todeta, että vastaajilla oli melko pitkä työkokemus keskijohdon tehtävistä. Yli puolella (n=60, 53 %) vastaajista oli kokemusta yli

10-vuotta ja 20 % (n=23) oli kokemusta 6–10-vuotta, joten vastaajat olivat yleisemmin kokeneita hoitajajohtajia. Hajontaa vastauksissa oli myös ylihoitajien vastuulla olevien yksiköiden henkilökunnan määrässä. Yksiköissä olevan henkilökunnan määrä on esitetty kuviossa 8.



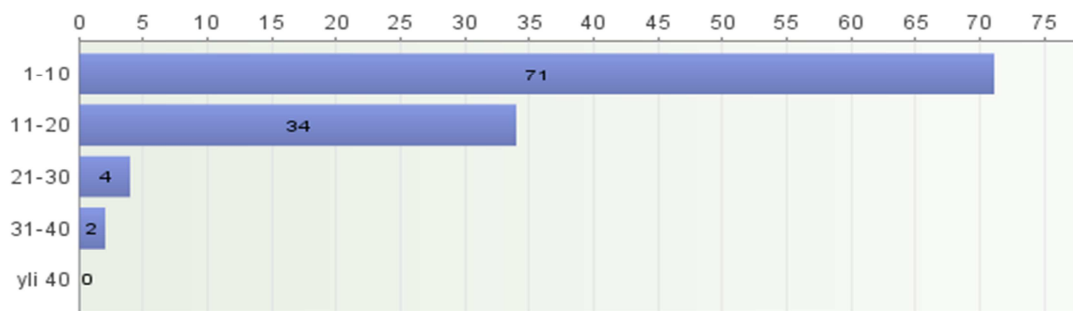
Kuvio 8 Yksiköissä olevien hoitajien/työntekijöiden määrä (n=111)

Yksiköissä olevat hoitajat/työntekijät eivät ole ylihoitajien suorassa alaisuudessa, vaan yksikön lähiesimiehen suorassa alaisuudessa. Kuten kuviossa 8 on esitetty, yleisimmin ylihoitajien vastuulla olevissa yksiköissä oli hoitajia/työntekijöitä 151–250 (n=46, 41 %) ja toiseksi eniten oli kategoriassa yli 250 (n=33, 30 %). Tulosten mukaan voidaan todeta, että ylihoitajien vastuulla olevat yksöt olivat suuria ja työntekijöitä oli paljon, koska 71 % (n=46) vastaajista oli yksiköissään työntekijöitä välillä 151- yli 250. Hajontaa oli myös ylihoitajien suorassa alaisuudessa olevien lähiesimiesten määrässä, joka on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9 Suorassa alaisuudessa olevien osastonhoitajien/lähiesimiesten määrä (n=112)

Erikoissairaanhoidossa osastonhoitajat ovat ylihoitajan suorina alaisia. Sosiaalipalveluissa palvelupäällikön suorassa alaisuudessa olevat lähiesimiehet voivat olla yksiköiden esimiehet. Kuten kuviossa 9 on esitetty, ylihoitajien suorassa alaisuudessa olevien osastonhoitajien/lähiesimiesten määrässä oli vaihtelua. Suorassa alaisuudessa olevia osastonhoitajia/lähiesimiehiä voidaan vastaajilla todeta olevan kohtuullinen määrä, sillä 83 % (n=62) ilmoitti suorassa alaisuudessaan olevien lähiesimiesten määräksi 5–10. Ylihoitajien vastuulla olevien yksiköiden määrä vaihteli suurimmaksi osaksi välillä 1–20, joka käy ilmi kuviosta 10.



Kuvio 10 Vastuullani olevien yksiköiden/osastojen/klinikoiden määrä (n=111)

Vastaajien alaisuudessaan olevien yksiköiden/osastojen/klinikoiden määrä on esitetty kuviossa 10. Kuten kuviosta ilmenee, suurimmalla osalla vastaajista oli myös kohtuullinen määrä vastuullaan olevia yksiköitä/osastoja/klinikoita, sillä 64 % (n=71) ilmoitti yksiköidensä määräksi 1–10. Toisaalta 5 % (n=6) vastaajista oli vastuullaan 21–40 yksikköä, mitä voidaan pitää erittäin suurena määränä.

### 6.1.2 Moninaisuusjohtamisen ulottuvuuksien ilmentyminen

Kyselyssä haettiin vastauksia strukturoiduilla kysymyksillä (taulukko 1) moninaisuusjohtamisen ulottuvuuksiin. Näitä ulottuvuuksia oli avoin keskustelu, kunnioittava käytös ja esimiesten antama tuki, organisaation ristiriitoihin puuttuminen, organisaation tasa-arvon tärkeä merkitys, organisaation työhyvinvoinnin tärkeä merkitys, organisaation moninaisuuden rikkautena näkeminen ja organisaation tasa-arvon tärkeä merkitys. Strukturoitujen kysymysten asteikon 1–5 arvot olivat 1=täysin eri mieltä, 2=melko paljon eri mieltä, 3=kohtalaisesti samaa mieltä, 4=melko paljon samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Moninaisuusjohtamisen ulottuvuuksien tilastollinen korrelaatio taustamuuttujiin, eli kokemus keskijohdon tehtävistä, alaisuudessa (yksikössä) olevien työn-

tekijöiden määrä, suorassa alaisuudessa olevien lähiesimiesten määrä ja vastuulla olevien yksiköiden määrä, on esitetty liitteessä 3. Taulukossa 1 on esitetty vastausten jakautuminen seuraaviin moninaisuusjohtamisen ulottuvuuksiin, eli avoin keskustelu, kunnioittava käytös ja esimiesten antama tuki.

Taulukko 1 Moninaisuusjohtamisen ulottuvuuksia

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Yhteensä	ka	kh
	%	%	%	%	%	%	n		
Kysymys 8.1: Organisaatiossani voidaan keskustella avoimesti ja vapaasti	0	7	29	51	13	100	113	3,71	0,78
Kysymys 8.2: Organisaatiossani käytetään kunnioittavasti toisia kohtaan	0	9	34	49	8	100	113	3,57	0,76
Kysymys 8.3: Organisaatiossani saa esimiehiltä tukea päätöksenteossa	1	5	18	55	21	100	113	3,9	0,82

Kuten taulukosta 1 on nähtävissä, on merkillepantavaa se, että väitteeseen organisaatiossani saa esimiehiltä tukea päätöksentekoon, on yhteensä 76 % vastaajista antanut arvon 4 tai 5. Joten tämän tutkimuksen mukaan tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa esimiesten antamaan tukeen oltiin melko tai erittäin tyytyväisiä. Kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 3,73 (kh 0,79), joten moninaisuusjohtamisen ilmentymistä kohdeorganisaatioissa voidaan pitää kohtuullisena. Toisaalta tavoiteltavaa on arvo 5, joten näiden taulukossa esitettyjen moninaisuusjohtamisen ulottuvuuksien ilmentymisessä on vielä myös parannettavaa. Väite, organisaatiossa käytetään kunnioittavasti toisia kohtaan, sai pienimmän keskiarvon 3,57 (kh 0,76). Tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota taulukossa esitettyjen väitteiden ja taustamuuttujien välillä ei löytynyt (kts. liite 3).

Asteikolla kyllä/ei, oli kysymyksenä organisaation ristiriitoihin puuttuminen, tässä kysymyksessä oli myös tarkentava avoin kysymys. Vastaajista 92 % vastasi, että omassa organisaatiossa puututtiin ristiriitoihin ja 8 % vastasi, ettei organisaatiossa puututtu ristiriitoihin. Avoimessa tarkentavassa kysymyksessä vastaajat kertoivat, että kiusaamiseen puututtiin ottamalla asia puheeksi ja keskustelemalla asianomaisten kesken sekä ottamalla häirintämalli käyttöön. Merkille pantavaa on se, ettei yhdeksässä (n=9) organisaatiossa puututtu kiusaamiseen, vaikka lähes kaikki vastaajat (n=112) ilmoittivat, että organisaatiossa on toimintaohje ja 0-toleranssi kiusaamiseen.

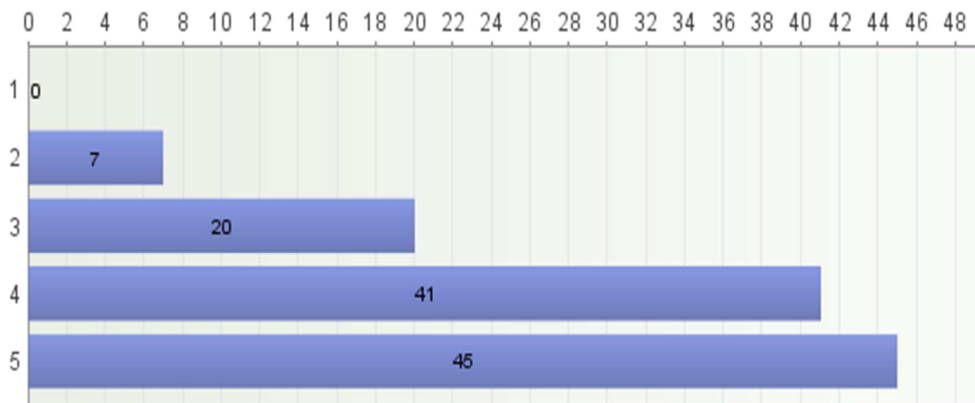
*”Asianomaisten kesken mietitään perustehtävää tukevia toimintatapoja ja arvioidaan työyksikön työmenetelmiä. Tilanteen jatkuessa otetaan yhteyttä työsuoje-*

*luun ja/tai luottamusmiehiin ja jatketaan keskusteluja näiden läsnä ollessa. Tarvittaessa tarjotaan työnohjausta ja aktiivisen sovittelun mallia”.*

Vastauksissa tuli esiin myös aktiivisen välittämisen malli, jota tietoisesti käytettiin tukemassa kiusattua. Vastaajat, jotka vastasivat kysymykseen ”ei”, toivat esiin seikkoja, jotka heidän näkemyksensä vaikuttivat siihen, ettei kiusaamiseen riittävästi puututtu.

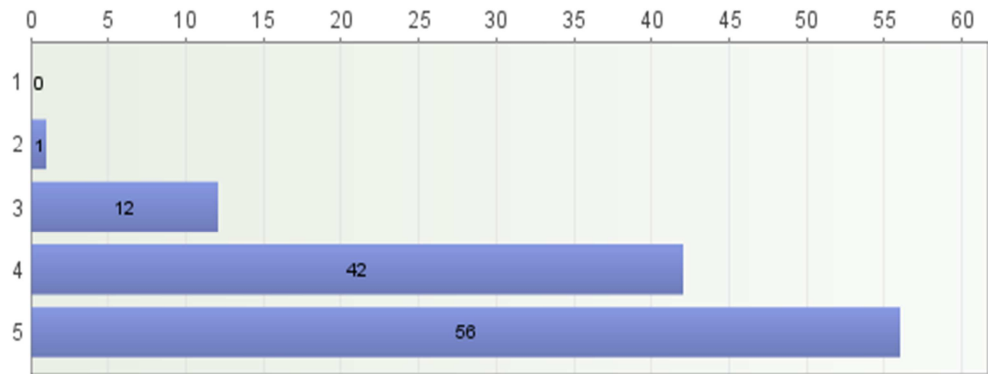
*”Ei puututa, jos kiusaaja on hierarkiassa korkealla, kukaan ei uskalla puuttua, pelätään oman aseman menettämistä..”*

Moninaisuusjohtamisen ilmentymistä kysyttiin strukturoidulla väitteillä asteikolla 1–5. Väitteiden arvot olivat 1=täysin eri mieltä, 2=melko paljon eri mieltä, 3=kohtalaisesti samaa mieltä, 4=melko paljon samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Kuviossa 11 esitetään vastausten jakaantuminen (asteikolla 1–5) väitteeseen: organisaatiossani tasa-arvolla on tärkeä merkitys.



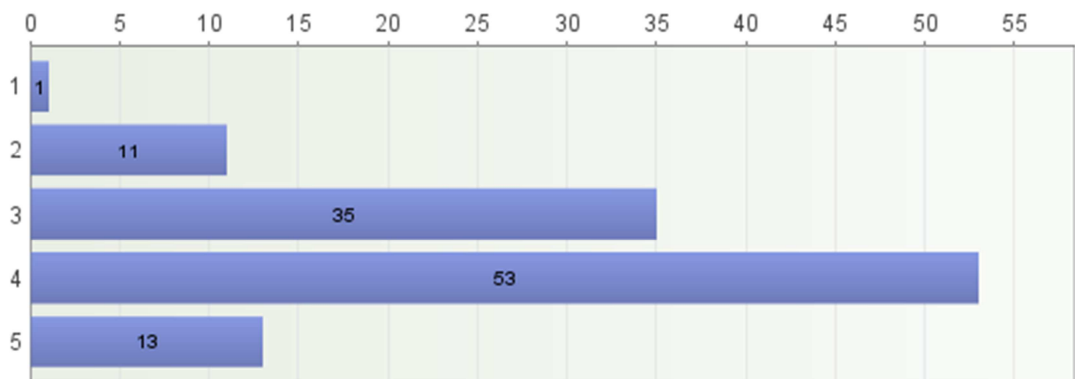
Kuvio 11 Organisaatiossani tasa-arvolla on tärkeä merkitys (n=113)

Kuviosta 11 käy ilmi, että tasa-arvon tärkeässä merkityksessä oli vastausten välillä hajontaa. Vastausten keskiarvo oli 4,1 (kh 0,90). Eniten vastauksia oli arvoilla 4 ja 5 (75 %, n=86) Arvon alle 5 antoi 60 % (n=68) vastaajista, joten tulosta voidaan pitää vain melko hyvänä. Tuloksen mukaan voidaan todeta, että organisaatiossa on vielä parannettavaa, jotta tasa-arvo toteutuisi riittävän hyvin. Tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota taustamuuttujien välillä ei löytynyt (kts. liite 3). Työhyvinvoinnin tärkeällä merkityksellä oli myös vastaajien kesken hajontaa, joka käy ilmi kuviossa 12.



Kuvio 12 Organisaatiossani työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys (n=111)

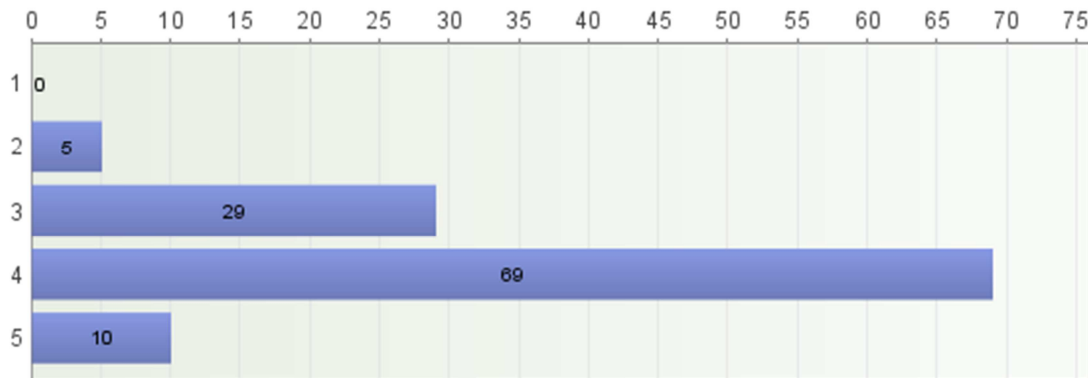
Kuviossa 12 esitetään vastausten jakaantuminen (asteikolla 1–5) väitteeseen: organisaatiossani työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys. Vastausten keskiarvo oli 4,4 (kh 0,71). Eniten vastauksia oli arvoilla 4 ja 5 (n=98, 88 %). Arvoilla 2 ja 3 oli vastauksia yhteensä 12 % (n=13), joten työhyvinvointi toteutuu kohdeorganisaatiossa kohtalaisesti, parannettavaa kuitenkin vielä on, koska tavoiteltava arvo on 5. Tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota taustamuuttujien välillä ei löytynyt (kts. liite 3). Moninaisuuden rikkaana näkemisen merkitys vaihteli vastaajien välillä ja vastaukset olivat jakaantuneet eniten arvoille 3 ja 4, joka käy ilmi kuviossa 13.



Kuvio 13 Organisaatiossani ihmisten moninaisuus nähdään rikkautena (n=113)

Kuviossa 13 esitetään vastausten jakaantuminen (asteikolla 1–5) väitteeseen: organisaatiossani ihmisten moninaisuus nähdään rikkautena. Vastausten keskiarvo oli 3,6 (kh 0,85). Eniten vastauksia oli arvolla 3 ja 4, yhteensä 78 % (n=88). Arvolla 5 oli vastauksia vain 12 % (n=13), eli saman verran kuin arvoilla 1 ja 2 yhteensä. Tulos kertoo sen, ettei moninaisuutta nähdä organisaatiossa niin suurena arvona, kuin olisi tavoiteltavaa.

Tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota taustamuuttujien välillä ei löytynyt (kts. liite 3). Kuviossa 14 esitetään vastausten jakaantuminen (asteikolla 1–5) väitteeseen: organisaatiossa johtaminen on oikeudenmukaista.



Kuvio 14 Organisaatiossani johtaminen on oikeudenmukaista (n=113)

Kuten kuvioista 14 käy ilmi, johtamisen oikeudenmukaisuuden voidaan todeta olevan kohdeorganisaatioissa korkeintaan kohtalaisen hyvää. Vastausten keskiarvo oli 3,7 (kh 0,68). Eniten vastauksia oli arvoilla 3 ja 4, yhteensä 87 % (n=98). Arvolla 5 oli vastauksia vain 9 % (n=10). Tilastollisesti merkittävää korrelaatiota taustamuuttujien välillä ei löytynyt (kts. liite 3).

### 6.1.3 Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen

Kysymyspatteristossa oli mukana myös kyllä/ei kysymyksiä, joiden avulla tutkimuksessa haluttiin selvittää työpaikkakiusaamiseen puuttumista. Jotta kysymyksiin saatiin syvällisempi vastaus, mitä kyllä/ei vastausvaihtoehdot mahdollistavat, oli joissakin kysymyksissä lisäksi tarkentava avoin kysymys. Kysymykset työpaikkakiusaamiseen puuttumisesta ja vastausten jakaantuminen on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2 Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen

	Kyllä %	Ei %	Yhteensä %	Yhteensä n
Kysymys 15: Organisaatiossani on toimintaohje kiusaamiseen	98	2	100	113
Kysymys 16: Organisaatiossani työpaikkakiusaamisesta puhutan avoimesti	80	20	100	111
Kysymys 20: Organisaatiossani kiusaamisesta voi ilmoittaa myös nimettömänä	34	66	100	108
Kysymys 21: Organisaatiossani on yhteisesti sovitut säännöt työpaikkakiusaamiseen	95	5	100	111
Kysymys 26: Organisaatiossani kiusaamista käsitellään työpaikkakokouksissa	80	20	100	114
Kysymys 27: Organisaatiossani kiusaamista käsitellään johdon kokouksissa	45	55	100	114
Kysymys 29: Organisaatiossani kiusaamisen kohde saa tukea ja jälkihoitoa	92	8	100	110
Kysymys 30: Organisaatiossani kiusaaja joutuu vastuuseen	86	14	100	107
Kysymys 31: Organisaatiossani tiedetään yleisesti mitä kiusaamisesta voi seurata kiusaajalle juridisesti	47	53	100	112
Kysymys 32: Organisaatiossani tiedetään yleisesti mitä kiusaamisesta voi seurata kiusatulle	77	23	100	112

Taulukon 2 mukaan vastaajista 98 % ilmoitti organisaatiossaan olevan ohjeistus työpaikkakiusaamiseen. Avoimissa vastauksissa tuli ilmi myös se, että ohjeistusta käytettiin organisaatiossa joko hyvin tai melko hyvin. Ohjeistuksen olemassaoloa pidettiin myös hyvänä asiana. Jos ohjeistusta ei organisaatiossa ollut, kerrottiin perehdytyksessä, ettei kiusaamista hyväksytty. Tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota taulukossa esitettyjen väitteiden ja taustamuuttujien välillä ei löytynyt (kts. liite 3).

*”Virallista ohjeistusta ei ole, mutta erehdytyksessä asia käydään läpi niin, mutta kiusaamiseen puuttumista ei ole ohjeistettu selkeästi”.*

Organisaatiossani työpaikkakiusaamisesta puhutaan avoimesti, ”kyllä” oli vastannut 80 % vastaajista. He kertoivat avoimessa vastauksessa, että kiusaamisesta puhutaan työyksikön omissa kokouksissa, työhyvinvointikokouksissa sekä työolobarometrin purkutulaisuuksissa. Vastanneet olivat sitä mieltä, että keskustelu oli avointa ja sillä oli kiusaamista ennaltaehkäisevä vaikutus. Vastaajista 20 % oli vastannut ”ei”, joten avoimen

keskustelun toteutumisessa on vielä parannettavaa. ”Ei” vastauksen antaneet kertoivat, ettei kiusaamisesta puhuttu avoimesti, koska asia oli edelleen tabu ja koettiin, ettei kiusaamiseen puututtaisi.

*”...kokemus siitä, ettei asialle kuitenkaan tehtäisi mitään, estää avoimen keskustelun, kiusaamista kokenut ei halua ottaa asiaa esiin edes yleisellä tasolla.”*

Organisaatiossani voi ilmoittaa kiusaamisesta myös nimettömän, oli ”kyllä” vastannut 34 % ja ”ei” oli vastannut 66 % vastaajista. Organisaatioissa, joissa saattoi ilmoittaa kiusaamisesta myös nimettömänä, ilmoitettiin siitä samoille henkilöille kuin omalla nimellä, eli osastonhoitajalle, ylihoitajalle, työterveyshuoltoon, työsuojeluun ja luottamusmiehille. Myös työolobarometrissä oli mahdollisuus kertoa kiusaamisesta nimettömänä. Vastauksen ”ei” avoimena kysymyksenä kysyttiin, tulisiko vastaajan mielestä voida ilmoittaa kiusaamisesta myös nimettömänä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei pitäisi olla mahdollisuutta ilmoittaa kiusaamisesta nimettömänä.

*”Ongelmaan ei pääse käsiksi, jos siitä ei reilusti puhuta, jolloin ilmoittaminen ei johda mihinkään, ilmoittavan henkilön tulee kyetä seisomaan kertomansa takana, nimettömänä ilmoittaminen on puskista huutelua.”*

Merkille pantavaa on, että lähes jokaisessa organisaatiossa oli yhteisesti sovitut säännöt työpaikkakiusaamiselle. Kysymykseen, organisaatiossani on yhteisesti sovitut säännöt työpaikkakiusaamisessa, oli vastaajista 95 % vastannut ”kyllä” ja vastauksen ”ei” oli antanut 5 % vastaajista. Yllättävän moni, eli 20 %, oli vastannut ”ei”, kysymykseen, organisaatiossa kiusaamista käsitellään työpaikkakokouksissa. Vastaajista 80 % oli vastannut ”kyllä”. Joten työpaikkakiusaamista käsiteltiin työpaikkakokouksissa vain kohtuullisesti. Kiusaamista käsiteltiin johdon kokouksissa yllättävän vähän. Kysymykseen, organisaatiossani kiusaamista käsitellään johdon kokouksissa, oli vastaajista vastannut ”kyllä” 45 % ja vastauksen ”ei” oli antanut 55 %. Koska vain 45 % vastaajista oli vastannut kysymykseen ”kyllä”, voidaan tulosta pitää heikkona.

Organisaatiossani kiusaamisen kohde saa tukea ja jälkihoitoa, oli vastaajista 92 % vastannut ”kyllä” ja vastauksen ”ei” oli antanut 8 % vastaajaa. Näin ollen voidaan todeta, että kiusatut saivat tukea melko hyvin. Tosin tavoite on se, että kaikki saisivat tukea ja jälkihoitoa, joten parannettavaa vielä on. Avoimeen kysymykseen, minkälaista tu-

kea kiusattu saa, oli yleisemmin vastattu, että osastonhoitaja oli useimmin ensimmäinen tukija. Myös työtoverit tukivat kiusattua. Osastonhoitaja ohjasi kiusatun usein työterveyshuoltoon tukea saamaan. Myös työsuojelu ja luottamusmiehet antoivat ylihoitajien kertomana tukea kiusatulle. Tuen vaikutusta ei kuitenkaan systemaattisesti seurattu.

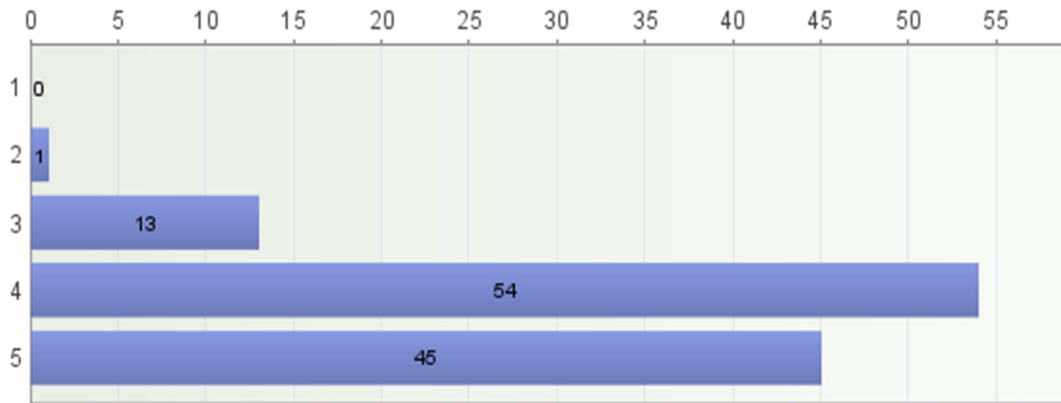
Kiusaajan tuen saannista ei ylihoitajilla ollut tarkkaa tietoa. Kysymykseen, kiusattu saa tukea ja millaista tulisi mielestäsi saada, oli vastattu lähinnä niin, ettei tuen saanti ollut ylihoitajien tiedossa. Ylihoitajat kuitenkin arvelivat, että kiusattu ohjattaisiin työterveyshuoltoon tukea saamaan. Työterveyshuolto oli myös yleisemmin vastauksena siihen, millaista tukea kiusatun tulisi saada, myös työsuojelu tuli tässä esiin. Vastauksissa tuli esiin se, että myös kiusaaja tarvitsi ylihoitajien mukaan tukea, koska kiusaamisen taustalla saattoi olla kiusaajan oma pahoinvointi.

Organisaatioissa kiusaaja joutui vastuuseen kohtuullisen hyvin. Kysymykseen, organisaatiossani kiusaaja joutuu vastuuseen, oli vastaajista 86 % vastannut ”kyllä” ja vastauksen ”ei” oli antanut 14 % vastaajista. Tämän tuloksen mukaan kiusaamista ei sen esiin tultua piiloteltu, vaan kiusaaminen otettiin käsittelyyn ja kiusaaja joutui myös vastuuseen suorittamastaan kiusaamisesta.

Organisaatiossani tiedetään yleisesti mitä kiusaamisesta voi seurata kiusaajalle juridisesti, oli vastaajista 47 % vastannut ”kyllä” ja vastauksen ”ei” oli antanut 53 % vastaajista. Tämän tuloksen mukaan kiusaamisesta seuranneita juridisia seurauksia ei organisaatioissa tiedetty riittävän hyvin. Avoimessa tarkentavassa kysymyksessä ylihoitajat toivoivatkin henkilöstön parempaa tietämystä kiusaamisen juridisten seuraamuksista. Juridisten seikkojen korostaminen oli selkeä viesti työyhteisöihin, että kiusaaminen oli rangaistavaa ja tämä saattoi osaltaan vähentää kiusaamista.

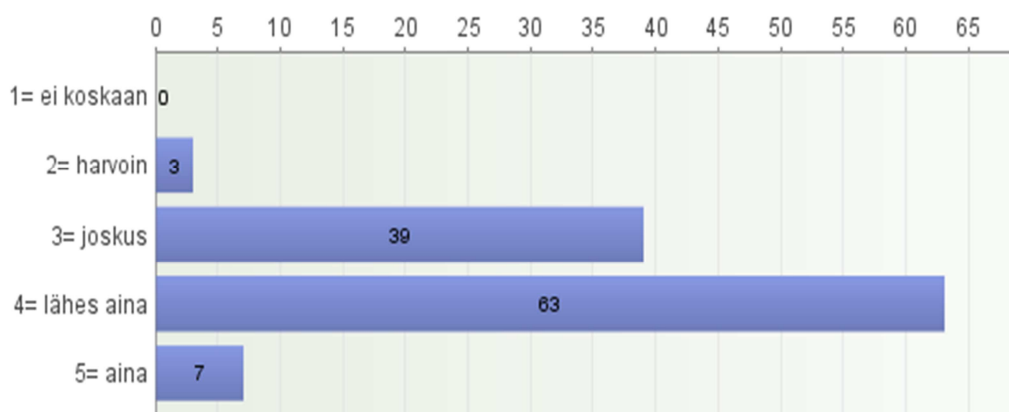
Organisaatiossani tiedetään yleisesti mitä seuraamuksia kiusaamisesta voi olla kiusatulle, oli vastaajista 77 % vastannut ”kyllä” ja vastauksen ”ei” oli antanut 23 % vastaajista. Koska suurin osa vastasi ”kyllä”, voidaan tulosta pitää kohtuullisena. Toisaalta terveydenhuollon yksiköissä voisi kuitenkin olettaa, että kaikki ovat tietoisia kiusaamisen seurauksista kiusatulle. Tämän tuloksen perusteella tietoa kiusaamisen vaikutuksista kiusatulle tulee organisaatiossa lisätä.

Kyselyssä haettiin vastauksia strukturoiduilla kysymyksillä työpaikkakiusaamiseen puuttumisesta. Strukturoitujen kysymysten asteikon 1–5 arvot olivat 1=täysin eri mieltä, 2=melko paljon eri mieltä, 3=kohtalaisesti samaa mieltä, 4=melko paljon samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Kuviossa 15 esitetään vastausten jakaantuminen (asteikolla 1–5) väitteeseen: organisaatiossani ristiriitoja pyritään selvittämään eri osapuolia kuunnellen.



Kuvio 15 Organisaatiossani ristiriitoja pyritään selvittämään eri osapuolia kuunnellen (n=113)

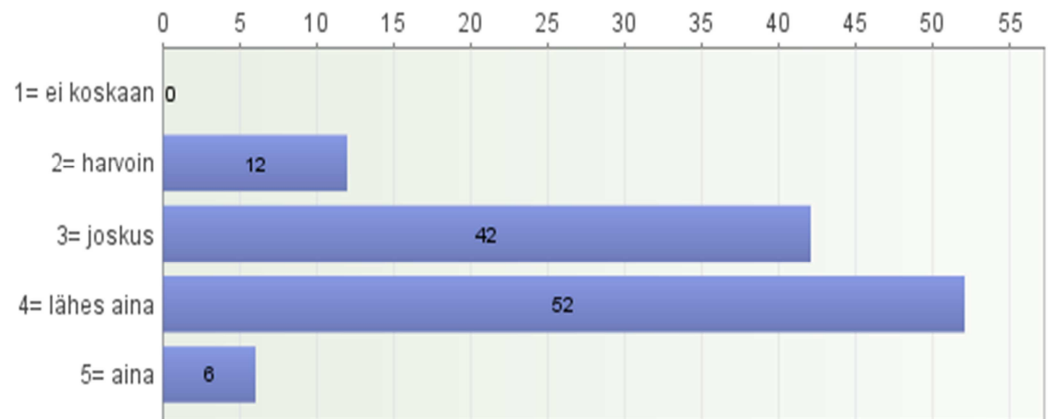
Kuviosta 15 käy esiin se, miten organisaatioissa toteutuu ristiriitojen selvittäminen eri osapuolia kuullen. Vastausten keskiarvo oli 4,3 (kh 0,69). Eniten vastauksia oli arvoilla 4 ja 5, yhteensä 88 % (n= 99) vastaajaa. Arvoilla 2 ja 3 oli yhteensä 12 % (n=14) vastaajista. Tavoiteltava arvo on kuitenkin 5, jonka antoi 40 % (n=45) vastaajista, joten tulosta pitää vain kohtuullisen hyvänä. Tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota taustamuuttujien välillä ei löytynyt (kts. liite 3). Kuviossa 16 esitetään vastausten jakaantuminen (asteikolla 1–5) väitteeseen: organisaatiossani kiusaamisesta ilmoitetaan osastonhoitajalle.



Kuvio 16 Organisaatiossani kiusaamisesta ilmoitetaan osastonhoitajalle (n=112)

Kuten kuviossa 16 on nähtävissä, kiusaamisesta ilmoitetaan osastonhoitajalle kohtalaisen hyvin. Vastausten keskiarvo oli 3,66 (kh 0,63). Vastaajista 91 % (n=102) antoi arvon 3 tai 4. Yllättävää vastausten jakaantumisessa oli se, että vain 6 % (n=7) antoi vastaukselle arvon 5. Tavoitteena kuitenkin on, että kiusaamisesta ilmoitetaan aina, joten voidaan todeta, että organisaatioissa on vielä parannettavaa kiusaamisen ilmoittamisessa

osastonhoitajalle. Tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota taustamuuttujien välillä ei löytynyt (kts. liite 3). Kuviossa 17 esitetään vastausten jakaantuminen (asteikolla 1–5) väitteeseen: organisaatiossani kiusaamisesta ilmoitetaan ylihoitajalle.



Kuvio 17 Organisaatiossani kiusaamisesta ilmoitetaan ylihoitajalle (n=112)

Organisaatioissa on vielä paljon parannettavaa, jotta kiusaamisesta ilmoitettaisiin ylihoitajalle riittävän hyvin, kuten kuviossa 17 ilmenee. Vastausten keskiarvo oli 3,46 (kh 0,52). Eniten vastauksia oli arvolla 3 ja 4, yhteensä 84 % (n=94). Kaikista vastaajista lähes puolet (n=54, 48 %) antoi arvon 2 tai 3, joten kiusaamisesta ei ilmoitettu ylihoitajalle riittävästi. Vain 5 % (n=6) antoi vastauksen 5, joka on tavoite. Tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota taustamuuttujien välillä ei löytynyt (kts. liite 3).

## 6.2 Kvalitatiivisen aineiston tulokset

Tässä luvussa esitetään kvalitatiivisen aineiston tuloksia. Ensimmäisessä kappaleessa esitetään moninaisuusjohtamisen ulottuvuuksien esiintyminen tutkimukseen osallistuvien näkemyksenä. Toisessa kappaleessa esitetään työpaikkakiusaamisen seurauksia ja työpaikkakiusaamiseen puuttumisen prosessi.

### 6.2.1 Moninaisuusjohtaminen tässä tutkimuksessa ja tutkimukseen osallistuneiden näkemyksenä

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan keskijohdon näkemyksiä työpaikkakiusaamiseen puuttumisesta sekä heidän vaikutusmahdollisuuksiaan työpaikkakiusaamistapauksissa.

Tässä tutkimuksessa moninaisuusjohtamisen näkökulmasta aihetta tarkastellaan Gilbertin ym. (1999) moninaisuusjohtamisen mallia hyödyntäen koskien keskijohdon näkökulmaa, eli mitä ovat keskijohdon toimet työpaikkakiusaamistapauksissa. Keskijohdon (henkilöstöjohtamisen) toimet ja osuus kiusaamiseen puuttumisessa sekä organisaatiotasoon hyötyjen näkökulmasta, eli mitä hyötyjä puuttumisella saavutetaan toimivan työyhteisön näkökulmasta (taulukko 3).

Coxin ja Blaken (1991) näkemyksen mukaan johtamisen alueella on monta eri ulottuvuutta moninaisuuden vahvistamisessa ja huomioimisessa. Tässä tutkimuksessa keskijohdon näkökulma on perusteltu, koska organisaation henkilöstöjohtamisesta vastaavat henkilöt ovat avainasemassa henkilöstön välisiin ristiriitoihin puuttumisessa sekä moninaisuuden lisäämisessä ja kehittämisessä.

Taulukko 3 Moninaisuusjohtamisen tarkastelu työpaikkakiusaamiseen puuttumisen näkökulmasta (mukaiillen Gilbert ym. 1999)

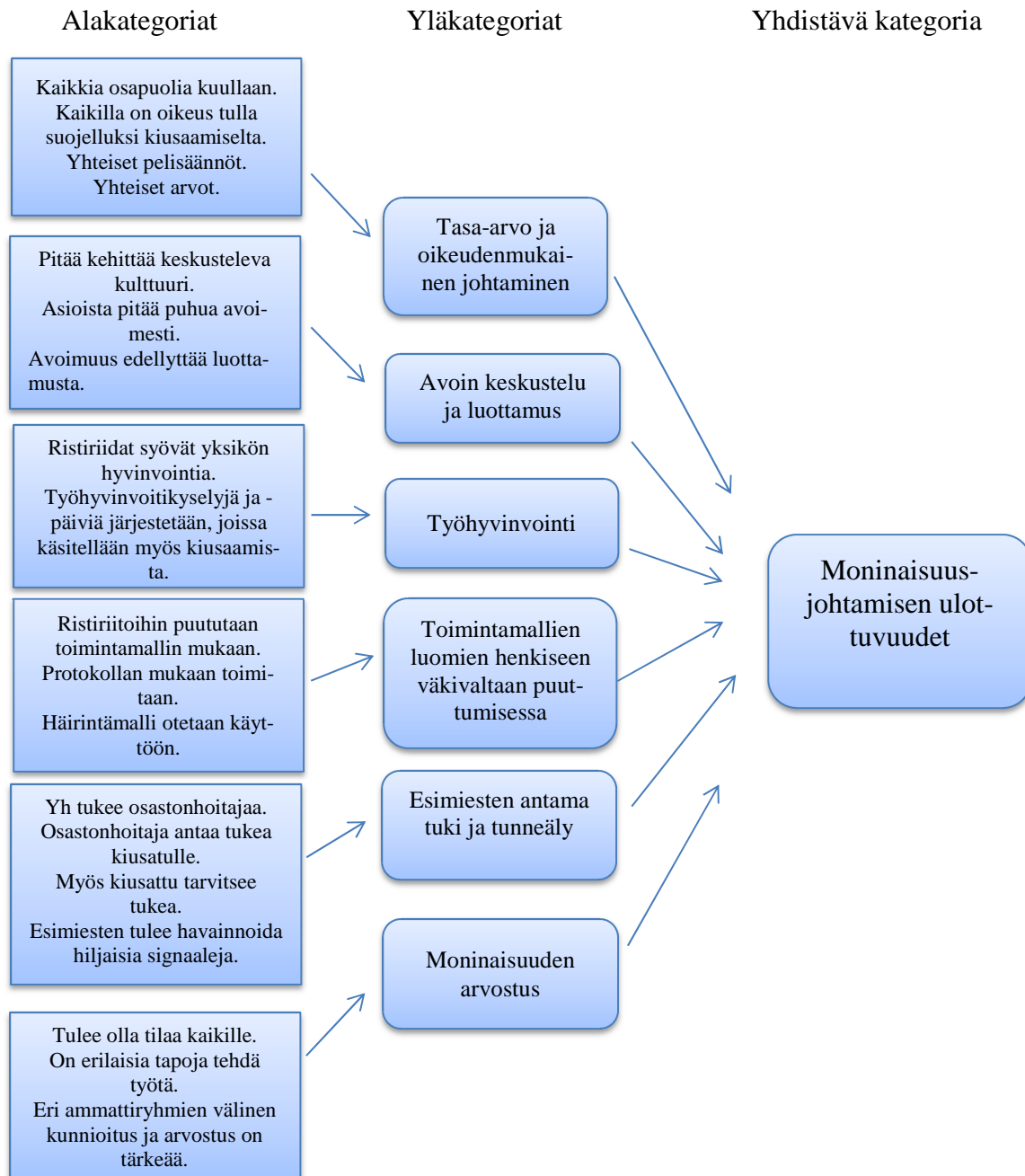
Ylempi johto	Keskijohto	Lähiesimiehet, organisaatiotaso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitteiden asettaminen ja strategian luominen</li> <li>• Koko organisaation arvojen määrittäminen</li> <li>• Strategiaan perustuva visio hyvästä johtamisesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintamallien luominen ja henkiseen väkivaltaan puuttumisessa</li> <li>• Päätöksenteon tukeminen</li> <li>• Henkinen tuki</li> <li>• Tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen</li> <li>• Oikeudenmukainen henkilöstöpolitiikka</li> <li>• Työhyvinvointiohjelmien toteuttaminen</li> <li>• Organisaation arvojen toteuttaminen henkilöstöjohtamisessa ja arvokasvattaminen</li> <li>• Moninaisuuden johtaminen, eli ymmärrys henkilöstön erilaisista elämäntilanteista, -osaamisalueista ja -persoonallisuuksista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelisääntöjen ja toimintatapojen tietämyksen parantuminen</li> <li>• Päätöksenteon parantuminen</li> <li>• Ongelmanratkaisukyvyyn lisääntyminen</li> <li>• Työssä jaksamisen parantuminen</li> <li>• Työhön sitoutumisen parantuminen</li> <li>• Työntekijöiden pysyvyyden parantuminen</li> <li>• Erilaisuuden arvostamisen parantuminen</li> <li>• Suvaitsevaisuuden lisääntyminen</li> <li>• Poissaolojen vähentyminen</li> <li>• Erimielisyyksien selvitteilyn vähentymien</li> <li>• Muuttuvien tilanteiden sietämisen parantuminen</li> </ul>

Taulukossa 3 on esitetty mukailien Gilbertin ym. (1999) malli, joka tähtää kaikkien työntekijöiden, mukaan lukien kaikkien vähemmistöryhmien, huomioimiseen ja tasapuoliseen kohteluun. Tasapuolinen kohtelu pitää sisällään jokapäiväisen henkilöstöjohtamisen, oikeudenmukaisen päätöksenteon ja tasapuolisen urakehityksen kaikille organisaation työntekijöille. Moninaisuusjohtaminen tukee henkilöstön työhyvinvointia,

jaksamista ja ongelmanratkaisukykyä sekä osoittaa henkilöstön ja organisaation kehitystarpeet. Tyytyväiset työntekijät pitävät yllä myös organisaation hyvää imagoa. Näin ollen voidaan todeta, että organisaatio hyötyy selkeästi onnistuneesta moninaisuusjohtamisesta.

Moninaisuusjohtaminen mahdollistaa monia tapoja ja keinoja edistää monimuotoisuutta ja moninaisuutta organisaatiossa. Moninaisuuspyrkimysten vaatima organisaatiokulttuurin muutos kohti monimuotoisuuden hyväksymistä on kuitenkin avainasemassa, jotta monimuotoisuus voidaan todella integroida osaksi organisaatiota. Pelkkä ohjeiden noudattaminen ei riitä, vaan muutoksen on lähdettävä syvältä arvoista ja asenteista – organisaatiokulttuurin on oltava todella monimuotoisuuden sallivaa ja hyväksyvää. Tämä puolestaan vaatii merkittävän määrän sekä aikaa että resursseja. (Joplin & Dauss 1997, 33,45.)

Tässä tutkimuksessa on avointen kysymysten rakentamisessa käytetty hyväksi myös Gilbertin ym. (1999) mallia. Kuviossa 18 on kuvattuna tässä tutkimuksessa esiin tulleet moninaisuusjohtamisen ulottuvuudet Gilbertin ym. (1999) mallia mukailleen. Tässä tutkimuksessa tuli esiin paljon samoja näkökulmia kuin Gilbertin ym. (1999) mallissa on esitetty. Näitä näkökulmia olivat tasa-arvo ja oikeidenmukainen johtaminen, työhyvinvointi, toimintamallien luominen henkiseen väkivaltaan puuttumisessa ja moninaisuuden arvostus. Myös muita näkökulmia, kuin Gilbertin ym. (1999) mallissa on esitetty, tuli tässä tutkimuksessa esiin. Muita näkökulmia olivat avoin keskustelu, luottamus ja esimiesten tunneäly. Tässä tutkimuksessa moninaisuuden arvostus tuli esiin hieman eri näkökulmasta, kuin Gilbertin ym. (1999) mallissa. Arvostus tuli esiin eri ammattiryhmien välisen kunnioituksen ja arvostuksen tarpeena, erilaisten työtapojen hyväksymisenä ja yleisesti ”tilan” antamisena kaikille työntekijöille. Tässä tutkimuksen avoimet vastaukset on analysoitu ja kategorisoitu sisällönanalyysiä hyväksi käyttäen (kts. sivu 20 ja 21).



Kuvio 18 Moninaisuusjohtamisen ulottuvuuksien ilmentyminen työpaikkakiusaamiseen puuttumisessa.

Kuviossa 18 on esitetty moninaisuusjohtamisen ilmentymisen kategorioiden syntyminen. Yhdistävän kategorian, eli moninaisuusjohtamisen, yläkategorioiksi muodostuivat seuraavat kategoriat, eli tasa-arvo ja oikeudenmukainen johtaminen, avoin keskustelu ja luottamus, työhyvinvointi, toimintamallien luominen henkiseen väkivaltaan puuttumisessa, esimiesten antama tuki ja tunneäly sekä moninaisuuden arvostus.

*Tasa-arvo ja oikeudenmukainen johtaminen* tuli ylihoitajien kertomana esiin siinä, että vastaajien mukaan kaikkia tuli kohdella tasapuolisesti myös ristiriitatapauksissa.

Kiusaamisen nollatoleranssi oli pyritty tekemään kaikille työntekijöille selväksi. Ylihoitajien mukaan oli erittäin tärkeää, että kaikkia organisaation jäseniä tuli suojella työpaikkakiusaamiselta. Tasa-arvoinen johtaminen ei ylihoitajien mukaan toteutunut siinä, että eri ammattiryhmien väliseen kiusaamiseen olisi reagoitu samalla tavalla. Tämä tuli esiin vastauksissa, joissa ylihoitajat kertoivat, ettei lääkärin hoitajia kohtaan suorittamaan kiusaamiseen välttämättä puututtu. Tätä ylihoitajat pitivät valitettavana terveydenhuoltoalan ongelmana, jossa oli hierarkkiset valtarakenteet ja edelleen koettiin lääkärin olevan valta-asemassa suhteessa hoitajiin. Ylihoitajat toivoivat yhtenäisiä arvoja ja arvokeskustelua organisaatiossa, joiden tavoitteena olisi tasa-arvon toteutuminen eri professioiden välillä. Ylihoitajien kertomana hoitajat ”nielivät” edelleen paljon epäasiallista käytöstä ja kiusaamista lääkärin taholta. Myös Cox & Blake (1991) ovat tutkimuksessaan tuoneet esiin tasa-arvon ja oikeuden mukaisuuden elementit osana johtamista moninaisuutta arvostavassa ja vahvistavassa organisaatiossa.

Ylihoitajien mukaan avoin *keskustelu ja luottamus* olivat erityisen tärkeitä elementtejä ristiriitoja selvittäessä ja luottamuksellisen ilmapiirin syntymisessä. Keskustelevan kulttuurin kehittämistä pidettiin tärkeänä. Ilman avointa keskustelua ei ongelmiin voitu aidosti tarttua. Ylihoitajien vastauksissa tuli esiin harmittelua ja huolta siitä, ettei työpaikkailusaamisesta puhuttu avoimesti esimiehille. Kiusaaminen oli saattanut jatkua pitkäänkin, ennen kuin siitä kerrottiin esimiehelle tai jollekin muulle taholle. Sippolan, Leponiemen ja Suutarin (2006, 27–28) mukaan koko henkilöstön vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja keskustelevan organisaatiokulttuurin muodostuminen on tärkeää, jotta väärinymmärryksiltä välttyttäisiin ja myös ongelmien ratkaisu olisi helpompaa. Truxin (2000, 278–279) mukaan on tärkeää luoda luottamusta herättävä lähiesimiessuhde ja kulttuuri, johon kuuluu joustaminen ja ”erilaisuuden” ymmärrys.

Useissa vastauksissa tuli esiin selkeästi se, että kiusaaminen laskee sekä yksilön että koko työyhteisön *työhyvinvointia*. Kiusaaminen aiheutti puheita työyksiköissä, joissa pohdittiin kiusaamista, poistumien syitä sekä kiusatun hyvinvointia ja jaksamista. Kiusaaminen vei iloa työstä sekä haittasi luottamuksen syntymistä työyhteisössä. Luottamusvajeesta sai osansa myös esimiehet, jos koettiin, ettei kiusaamista kyetty ratkaista esimiesten toimesta. Toisaalta tilanne saattoi olla se, ettei kiusaaminen ollut edes tullut esimiesten tietoon. Ylihoitajien mukaan hyvinvoivassa työyhteisössä oli tilaa kaikille ja luottamuksellinen ilmapiiri kaikkien työyhteisön jäsenten kesken, eikä kiusaaminen kuulunut heidän mukaansa hyvinvoivaan työyhteisöön. Kiusaaminen aiheutti työyhteisöissä joissakin tapauksissa henkilöstön kahtia jakautumista, eli joukkoja saatettiin kerätä kummankin osapuolen ”puolelle”. Kiusaamistilanteiden selvittely vei paljon

esimiesten työaika, joka oli poissa muiden tehtävien hoidosta. Tämä koettiin turhauttavana, ja se vaikutti negatiivisesti myös esimiesten työhyvinvointiin. Koettiin niin, että muutakin työtä oli paljon ja aikaa kului monimutkaisten ristiriitojen selvittelyyn. Gilbertin ym. (1999) moninaisuusjohtamisen mallin mukaan työhyvinvoinnilla ja työhyvinvointiohjelmien toteuttamisella on tärkeä osa moninaisuusjohtamisen toteuttamisessa.

Lähes kaikissa vastauksissa tuli ilmi sairaanhoitopiirin *toimintaohje* tai *toimintamalli* kiusaamiseen/epäasialliseen käytökseen puuttumisesta. Vain kaksi (n=2) vastaajaa ilmoitti, ettei varsinaista ohjetta ollut, mutta perehdyttämävaiheessa asia käytiin läpi ja tehtiin tiettäväksi, ettei työpaikkakiusaamista ja epäasiallista käytöstä sallittu. Avoimissa kysymyksissä korostuivat toimintamallin olemassaolon tärkeys ja sen käyttäminen ristiriitoihin puuttumisessa. Vastaajien näkemyksinä työpaikkakiusaamiseen tuli suhtautua hyvin vakavasti ja siihen piti puuttua heti. Kun kiusaamista esiintyi, otettiin käyttöön toimintaohje, jonka mukaan asiassa edettiin. Ohjeistuksen mukaan ensimmäinen interventio oli kummankin osapuolen kuuleminen. Kuulemisessa pyrittiin saamaan selkoa asiasta ja kiusaaminen loppumaan. Jos keskustelut eivät auttaneet, kyseeseen tuli huomautus, varoitus, kiusaajan toiseen yksikköön siirtäminen ja pahimmillaan kiusaajan irtisanominen. Myös Gilbertin ym. (1999) mukaan toimintaohje tai toimintamalli kiusaamiseen/epäasialliseen käytökseen puuttumisesta on yksi tärkeä moninaisuusjohtamisen elementti.

Vastausten mukaan ylihoitajat *tukivat* osastonhoitajia kiusaamisen käsittelyssä ja tilanteen selvittelyssä. Ylihoitajien mukaan osastonhoitajat tarvitsivat esimiestensä tukea kiusaamistilanteiden selvittelyssä ja ylihoitajat olivat mukana eri vaiheissa, kun tilanteeseen haettiin ratkaisua. Osa ylihoitajista kertoi olevansa mukana jo varhaisessa vaiheessa, esimerkiksi jo ensimmäisissä keskustelutilaisuuksissa. Yleisemmin kuitenkin ylihoitajat olivat itse paikalla vasta silloin, kun tilannetta ei aiemmista ratkaisuyrityksistä huolimatta ollut saatu ratkaistua. Vastauksissa tuli ilmi, jotta ylihoitajat olivat aina paikalla, jos kiusaajalle annettiin sanktioita kiusaamisesta, esimerkiksi kirjallinen varoitus tai tehtiin päätös toiseen yksikköön siirtämisestä. Työsuhteen irtisanomiset olivat erittäin harvinaisia, mutta niitäkin oli tapahtunut ja näissä tilanteissa oli myös ylihoitaja paikalla. Osastonhoitajat lähiesimiehinä tukivat kiusattua, myös kiusaajaa yritettiin auttaa. Gilbertin ym. (1999) mukaan moninaisessa organisaatiossa esimiehet tukevat alaisiaan. Ylihoitajien vastauksissa tuli esiin esimiesten *tunneällyn* tarpeellisuus kiusaamisen tunnistamisessa. Tunneäly oli tärkeä ominaisuus työyksikön tilanteen arvioinnissa. Kokee neet osastonhoitajat aistivat työyhteisön tasapainossa tapahtuneita muutoksia herkästi. Myös Sheenan (1999) mukaan tunneäly on tärkeä ominaisuus esimiehelle, se auttaa

tarkkailemaan ryhmän toimintaa ja havainnoimaan poikkeavuuksia siinä sekä lisää kyvykkyyttä ratkaista henkilöiden välisiä konflikteja.

Vastauksissa tuli esiin *moninaisuuden arvostus* kiusaamista ehkäisevänä tekijänä. Ylihoitajien mukaan työyhteisöissä tuli olla tilaa kaikille. Esimerkiksi erilaiset tavat tehdä työtä tulisi hyväksyä, eikä niitä tullut kokea uhkana. Myös kaikkien ammattiryhmien välinen arvostus koettiin erittäin tärkeänä. Jos arvostusta ei ollut, tuli helposti myös epäasiallista käytöstä esiin ja eri ammattiryhmien välistä ylenkatsomista, joka koettiin kiusaamisena. Myös Mondy ja Noe (1999), Cheng Low (2007, 684) ovat kuvanneet moninaisuusjohtamista niin, että jokaisella yksilöllä on oikeus olla ”oma itsensä” työyhteisössä niin, etteivät muut koe sitä uhkana, vaan ”erilaisuutta” arvostetaan työyhteisössä. Gilbert, Stead ja Ivancevich (1999) ovat tehokkaan moninaisuusjohtamisen mallissa korostaneet hyväksyntää ja ”erilaisuuden” arvostamista osana koko organisaation kulttuuria.

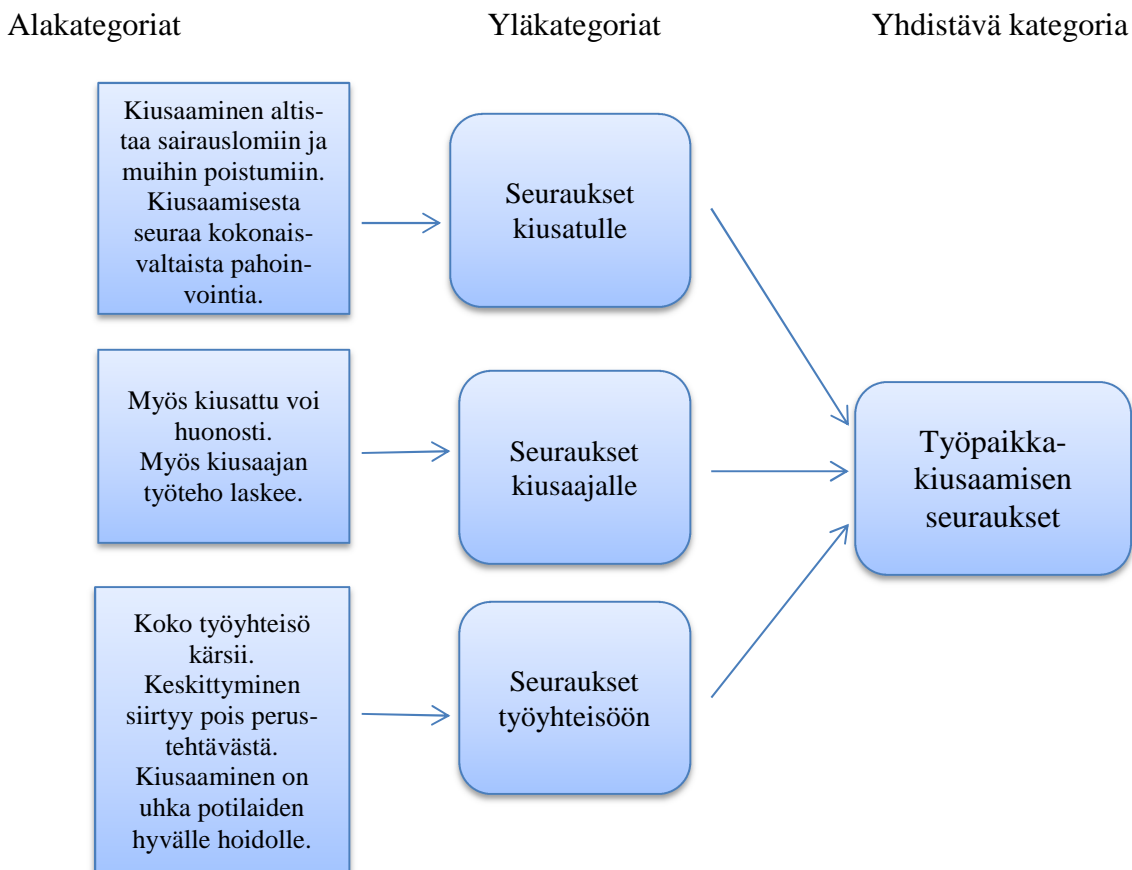
### **6.2.2 Kiusaamisen seuraukset ja kiusaamiseen puuttuminen**

Tässä kappaleessa esitellään sähköisen kyselyn kvalitatiivisessa osuudessa esiin tulleet kiusaamisen seuraukset sekä kiusaamiseen puuttuminen ylihoitajien kertomana. Kyselyn kysymykset oli rakennettu aiempaa teoriaa hyväksi käyttäen (liite 1). Vastauksissa tuli esiin hyvin samankaltaisia ulottuvuuksia kuin Hickling ym. (2006) ovat mallissaan (kts. sivu 41) esittäneet. Mallin mukaan kiusaajan toiminnalla oli vaikutuksia sekä kiusattuun että koko organisaatioon. Välittömät vaikutukset olivat henkisiä ja käyttäytymiseen liittyviä. Pidemmällä aikavälillä kiusaamisella oli negatiivisia vaikutuksia kiusatun työhön, psyykeen ja terveyteen. Myös tässä tutkimuksessa tuli esiin kiusaamisen negatiivisia seurauksia, jotka vaikuttivat niin yksilöön kuin koko työyhteisöön. Tässä tutkimuksessa kiusaamisen negatiiviset vaikutukset on kuvattu kuviossa 19.

Koska negatiivisia seurauksia esiintyi, tuli kiusaamiseen myös puuttua, jotta työyhteisön toimivuus ja työntekijöiden työhyvinvointi voitiin turvata. Hickling ym. (2006) ovat mallissaan tuoneet esiin organisaation toimet kiusaamisessa. Näitä toimia ovat muun muassa organisaation asenteet kiusaamista kohtaan, eli suvaitaanko sitä vai ei, sosiaalinen tuki kiusatulle ja toimenpiteet kiusaamisessa. Mallissa on esitetty myös kosto ja rangaistus kiusaamisen yhteydessä. Tässä tutkimuksessa tuli esiin osittain samankaltaisia toimia organisaation taholta, kun kiusaamista esiintyi. Tässä tutkimuksessa kiusaamiseen puuttumisen toimet on kuvattu kuviossa 20 (sivu 82).

### 6.2.3 Kiusaamisen seuraukset

Tämän tutkimuksen sähköisen kyselyn avointen kysymysten vastauksissa esiin tulleet kategoriat työpaikkakiusaamisen seurauksista ovat kuvattuna kuviossa 19. Ylihoitajien kertomana kiusaamisesta aiheutui negatiivisia seurauksia kiusatulle, kiusaajalle ja koko työyhteisölle.



Kuvio 19 Työpaikkakiusaamisen seuraukset hoitajakeskijohdon näkemyksenä

Kuviossa 19 kuvatut kiusaamisen negatiiviset seuraukset olivat ylihoitajien kertomana sekä yksilö- että työyhteisötasoisia. Kiusaaminen johti erityisesti *kiusatun* pahoinvointiin ja työhyvinvoinnin laskuun. Kiusaamisesta saattoi aiheutua kiusatulle pitkiäkin sairauslomia ja muita poistumia. Kiusatuksi joutuneen työteho laski ja ammatillinen itsetunto saattoi laskea myös. Kiusaamisen ”haavat” olivat pitkäkestoisia, eikä niitä aina pystytty korjaamaan. Kiusattu saattoi olla katkera kiusaajan lisäksi myös työtovereille ja esimiehille. Myös Kivimäen, Elovainion ja Vahteran (2002), Hogh, Hoel ja Carneiron (2011) ja Makkosen (2011) mukaan kiusaamisen kohteeksi joutuminen saa aikaan ter-

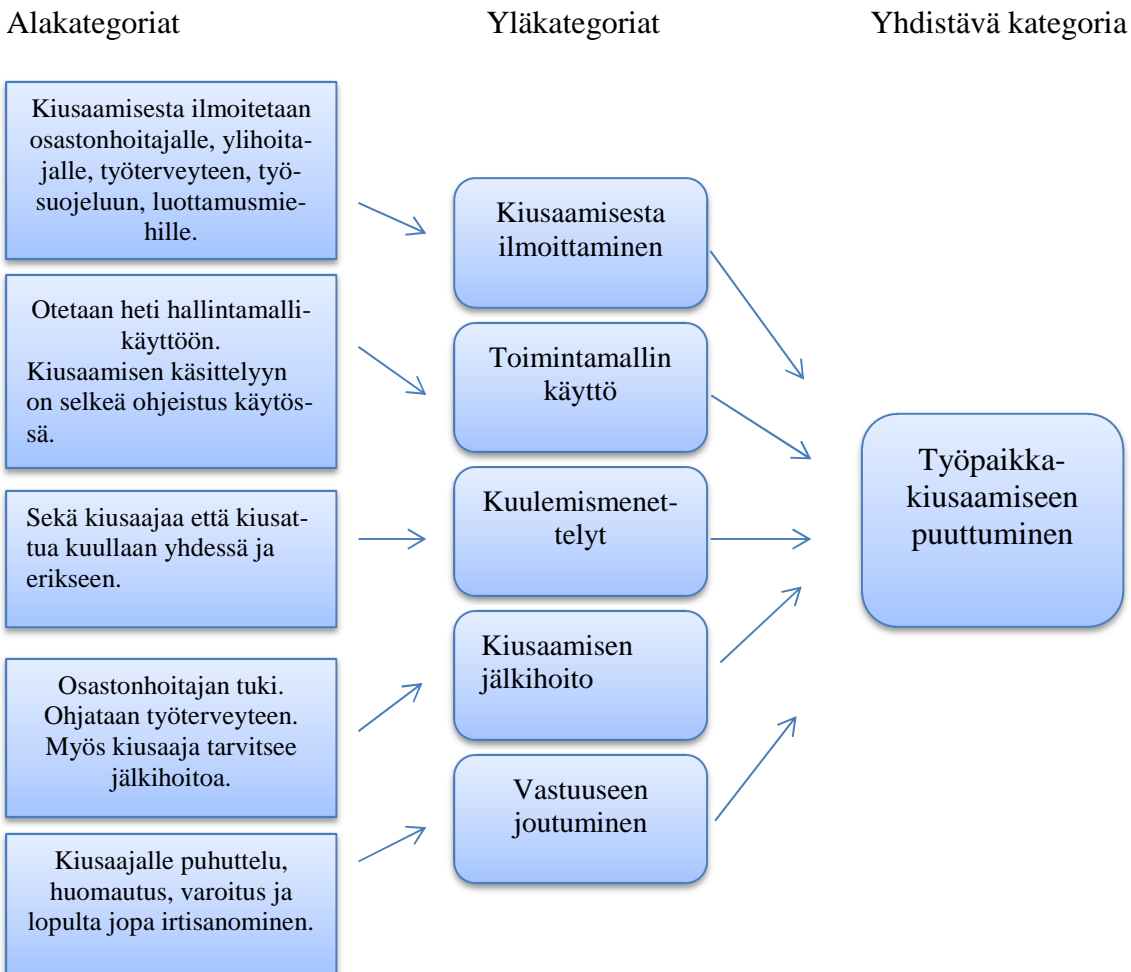
veysongelmia. Kiusattujen työkyky on alentunut, heillä on enemmän sairauspoissaoloja ja heidän psyykkiset voimavaransa ovat alentuneet.

Ylihoitajien kertomana myös *kiusaaja* saattoi kärsiä ja tarvitsi apua. Kiusaajan oma pahoinvointi saattoi olla syy kiusaamiselle. Kiusaaja koki myös joissain tapauksissa häpeää. Toisaalta kiusaaja ei läheskään aina tunnistanut käyttäytyvänsä epäasiallisesti, ja hän saattoi myös kokea olevansa kiusattu. Ylihoitajien mukaan tilanne saattoi olla niin monitahoinen ja ongelmallinen, että kiusaaja oli hyvä ohjata esimerkiksi työterveyshuoltoon saamaan apua. Myös kiusaajan työteho laski ja keskittyminen työn tekemisen sijaan siirtyi muihin asioihin. Leymann ja Gustaffon (1996, 254–255) tutkimuksen mukaan kiusaaminen vaikuttaa negatiivisesti myös kiusaajan terveyteen, emotionaaliseen hyvinvointiin ja ammatilliseen työkykyyn.

Kiusaamisen negatiiviset vaikutukset heijastuivat *koko työyhteisöön*. Kiusaamisen oireet saattoivat olla myös muilla työyhteisön jäsenillä samat kuin kiusatulla ja kiusaajalla. Kiusaamisesta saattoi aiheutua pitkiäkin sairauslomia, jotka osaltaan lisäsivät muiden työtaakkaa ja haittasivat työyhteisön toimivuutta ja olivat pahimmillaan jopa uhka potilaiden hyvälle hoidolle. Näin ollen kiusaaminen ei jäänyt työyhteisöissä kiusaajan ja kiusatun väliseksi asiaksi, vaan sitä käsiteltiin myös muiden työntekijöiden toimesta. Tämä aiheutti ylihoitajien näkemyksenä sen, että keskittyminen perustehtävän hoitamisesta siirtyi ongelmien selvittelyyn ja tämä koettiin energian hukkaan heittämisenä, joka myös pahimmillaan vaikutti potilaiden hoitoon negatiivisesti. Useampi vastaaja kuvasi kiusaamisen pahimmillaan olevan todellinen uhka potilaiden hyvälle hoidolle. Useampi vastaaja toi myös esiin sen, ettei tärkeässä potilastyössä ollut tilaa kiusaamiselle, koska sillä oli niin negatiiviset vaikutukset työskentelyyn, joten kiusaamista ei saanut missään olosuhteissa hyväksyä. Esimiesten aikaa kului paljon kiusaamisen selvittelyyn ja tämä aika oli poissa muiden tehtävien hoitamisesta. Kaiken kaikkiaan ylihoitajien näkemyksenä kiusaamisen seuraukset olivat negatiiviset koko työyhteisölle, joten kiusaamiseen tuli suhtautua vakavasti, se piti saada nopeasti loppumaan ja ennaltaehkäisy koettiin erittäin tärkeäksi. Vartia-Väänänen ym. (2002, 67) mukaan henkisen väkivallan seuraukset eivät siis rajoitu kiusattuun, vaan leviävät koko työyhteisöön. Sivusta seuranneet työtoverit kärsivät myös enemmän erilaisista stressireaktioista kuin työpaikoilla, joilla ei henkistä väkivaltaa esiinny.

### 6.2.4 Kiusaamiseen puuttuminen

Tässä tutkimuksessa avointen kysymysten vastauksissa kiusaamiseen puuttumista kuvattiin laajasti. Vastausten perusteella tutkija lähti etsimään eri näkökulmia kiusaamiseen puuttumisesta. Avointen kysymysten vastauksissa esiin tulleet työpaikkakiusaamiseen puuttumisen kategoriat on kuvattuna kuviossa 20.



Kuvio 20 Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen hoitajakeskijohdon näkemyksenä

Kuviossa 20 kuvatun kiusaamisen puuttumisen prosessin tuli ylihoitajien kertoman mukaan olla seuraava 1) kiusaamisen ilmoittaminen, 2) toimintamallin käyttö, 3) kuulemismenettelyt, 4) kiusaamisen jälkihoito sekä 5) kiusaajan vastuuseen joutuminen. Puuttumisen tarkoituksena oli saada kiusaaminen loppumaan, tukea kiusattua ja kiusaajaa sekä mahdollisten sanktioiden antaminen kiusaajalle. Puuttumisella haluttiin saada rauha työn tekemiselle sekä turvata työhyvinvointi ja työyksikön toiminta.

*Kiusaamisesta ilmoittaminen* kuvattiin vastauksissa niin, että henkilöstöä oli ohjeistettu ilmoittamaan siitä lähinnä omalle esimiehelle. Myös työterveyshuoltoon, työsuojeluun, ylihoitajille ja luottamusmiehille ilmoitettiin kiusaamisesta. Osa kiusaamisesta jäi

kuitenkin ilmoittamatta ja ylihoitajalle saattoikin tulla yllätyksenä esimerkiksi työolobarometrikselyn tuloksissa esiin tullut kiusaaminen. Ylihoitajien näkemyksenä kiusaamisesta tuli ilmoittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta siihen oli helpompi puuttua heti. Ylihoitajien vastauksissa tuli esiin myös turhautumista siitä, ettei kiusaamista ilmoitettu heti, vaan tilanne oli saattanut päästä pahaksi ennen kuin se tuli esimiesten tietoon. Myös Vartia-Väänänen (2003) ja Einarsen ja Salin (2003) korostavat ilmoittamisen tärkeyttä sekä jokaisen työyhteisön jäsenen vastuuta osaltaan siitä eteenpäin ilmoittamisessa. Tuovinen 2009 mukaan esimiesten tulisi saada kiusaaminen tietoonsa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja työyhteisössä tulisi olla uskallusta kertoa kiusaamisesta esimiehelle. Rowe ja Sherlock (2005) korostavat sitä, että esimiesten tulee rohkaista alaisiaan ilmoittamaan kiusaamisesta nopeasti omalle esimiehelle.

Kun kiusaamista esiintyi, otettiin käyttöön *toimintaohje*, jonka mukaan asiassa edettiin. Ohjeistuksen ja protokollan olemassaoloa pidettiin tärkeänä tukena ja työkaluna, joka selkeytti esimiesten toimintaa ja loi pelisääntöjä työyksiköihin. Tuovisen (2009) ja Makkosen (2011) mukaan tulee työyhteisössä olla säännöt ja toimintaohjeet kiusaamiseen puuttumisessa ja jokaisella työyhteisön jäsenellä on velvollisuus sitoutua sovittuihin sääntöihin ja noudattaa niitä. Hogh, Hoel ja Carneiro (2011) mukaan kiusaamiseen puuttumiseen tulee johdon taholta luoda menettelytavat, joiden toteutumista tulee myös seurata säännöllisesti. Rowen ja Sherlockin (2005) mukaan esimiesten tulee olla ehdottomia kiusaamisen 0-toleranssilinjauksessa ja vaatia tätä koko työyhteisöltä.

Ylihoitajat kuvasivat hyvin samankaltaisena *kuulemismenettelyt* liittyen kiusaamista-pauksiin. Lähtökohtaisesti kumpaakin osapuolta kuultiin ensin erikseen ja sitten yhdessä, jotta ratkaisu tilanteeseen saataisiin aikaiseksi. Tilanteesta riippuen kumpaakin osapuolta saatettiin kuulla myös heti yhdessä, jos koettiin, että tilanne sitä vaati. Yhdessä kuulemista ei aina välttämättä järjestetty, jos tilanne ratkesi jo prosessin varhaisessa vaiheessa. Lähes kaikissa vastauksissa tuli esiin kummankin osapuolen kuulemisen tärkeys. Ylihoitajien kokemuksena asiassa oli aina kaksi puolta, jolloin kertomukset saattoivat erota kiusatun ja kiusaajan kertomana hyvinkin paljon. Vartia-Väänänen (2003 ja 2008), Einarsenin (2003) ja Salinin (2003) mukaan ensimmäinen toimintamalli työpaikkakiusaamistapausten selvittelyssä on kummankin osapuolen kuuleminen. Kuulemisen on tärkeää, jotta asiaa päästään ratkaisemaan.

*Kiusaamisen jälkihoito* kuvattiin vastauksissa hyvin samanlaisena, eli kiusatulle jälkihoitoa antoi lähinnä osastonhoitaja ja työterveyshuolto. Jälkihoitoa sai myös työsuojelusta. Jälkihoidon toteutumista ei systemaattisesti seurattu ylihoitajien taholta. Osastonhoitajan kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen kiusattu ohjattiin helposti työterveys-

huoltoon ja asian käsittely jäi sinne. Tarvittaessa työterveyshuolto kirjoitti sairauslomaa ja ohjasi työpsykologille. Osassa vastauksissa tuli esiin myös kiusaajan tarvitsema jälkihoito, koska kiusaajalla saattoi olla omaa pahoinvointia, joka johti kiusaamiseen. Myönteisten seuraukset kiusatulle saattoivat tulla kiusaajalle yllätyksenä, jolloin tilanteesta saattoi tulla myös kiusaajalle traumaattinen. Jälkihoidon vaikutukset eivät tulleet kyselyssä esiin. Tuovisen (2009) mukaan kiusattu keskustelee asiasta useimmin läheisten ja työtovereiden kanssa, myös työterveydestä ja esimiehiltä saa apua. Jälkihoidon saanti kiusaamistilanteissa on erittäin tärkeää, mutta myös riittämätöntä.

Ylihoitajien kertomana *kiusaajat pyrittiin saamaan vastuuseen* kiusaamisesta. Jos keskustelu ja sovittelu eivät tuoneet ratkaisua kiusaamiseen, eikä kiusaaja parantanut käytöstään, saattoi joissain organisaatioissa tästä seurata kiusaajan toiseen yksikköön siirtäminen. Yleisesti käytössä olevien ohjeiden ja toimintamallien mukaan keskustelujen jälkeen annettiin ensin suullinen huomautus, jos sekään ei auttanut, niin sitten kirjallinen varoitus. Tilanteesta riippui, kuinka pian sanktioita annettiin. Joissain tapauksissa keskusteluja jatkettiin useampiakin kertoja, mutta pahemmissa tapauksissa huomautus annettiin nopeammin. Myös kirjallisia varoituksia oli ylihoitajien kertomana annettu, mutta palvelusuhteen irtisanomiset olivat harvinaisia, joskin mahdollisia. Kiusaajalle saattoi tulla yllätyksenä se, että jopa irtisanomismenettely saattoi tulla kyseeseen, jos kiusaaminen ei loppuisi. Ylihoitajien mukaan juridiset seuraukset eivät olleet kaikissa organisaatioissa riittävän hyvin työntekijöiden tiedossa ja tähän toivottiin parannusta. Vartia ym. (2008) tuo esiin myös kiusaajan vastuuseen joutumisen tärkeyden. Jos keskustelut ja ratkaisuyritykset eivät auta, tulee esimiesten miettiä riittäviä sanktioita, jotta kiusaaminen saadaan loppumaan. Näitä voivat olla suullinen tai kirjallinen varoitus ja äärimmäisenä keinona kiusaajan irtisanominen. Myös Tuovisen (2009, 46) tutkimuksessa tuli ilmi, ettei työyhteisössä ole riittävästi tietoa kiusaamisen rikosoikeudellisesta rangaistavuudesta.

## **7 KVANTITATIIVISTEN JA KVALITATIIVISTEN TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI**

### **7.1 Moninaisuusjohtamisen avulla ja työpaikkakiusaamiseen puuttumisella kohti toimivaa työyhteisöä**

Tämä luvun tarkoituksena on analysoida sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen osuuden tuloksia. Tarkoituksena on myös esittää yhteenvedoa moninaisuusjohtamisen ja työpaikkakiusaamiseen puuttumisen elementeistä sekä näiden suhteesta toimivan työyhteisön syntymiseen. Luvun tarkoitus on myös esittää miten tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus, eli miten moninaisuusjohtamisen avulla ja työpaikkakiusaamiseen puuttumalla voidaan tukea toimivan työyhteisön syntymistä ja olemassaoloa. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään moninaisuusjohtamisen ja toimivan työyhteisön yhteyksiä. Toisessa alaluvussa puolestaan käsitellään työpaikkakiusaamiseen puuttumisen ja toimivan työyhteisön välisiä yhteyksiä. Yksittäisiä havaintoja pyrittiin kokoamaan laajemmaksi kokonaisuudeksi ja tutkimuksessa esiin tulleisiin seikkoihin haetaan vahvistusta myös aiheeseen liittyvästä aiemmasta tutkimustiedosta ja kirjallisuudesta.

#### ***7.1.1 Moninaisuusjohtaminen ja toimiva työyhteisö***

Taulukossa 4 on esitetty teoreettisten ja empiiristen vaiheiden vertailu, eli tässä tutkimuksessa kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa osiossa esiin tulleet moninaisuusjohtamisen ja toimivan työyhteisön syntymistä tukevat elementit aiemman teoreettisen tiedon viitekehyksessä. Näitä elementtejä aiemman tutkimustiedon mukaan ovat tasa-arvo, yhteiset sopimukset ja pelisäännöt, avoin keskustelu, sujuva yhteistyö, ristiriitojen ja ongelmien käsittely, tukea antava esimiestyö, kaikkien työntekijöiden ”erilaisuuden” arvostus ja työhyvinvointi.

Taulukko 4 Moninaisuusjohtaminen ja toimiva työyhteisö, teoreettisten ja empiiristen vaiheiden vertailu

<b>Empiria kvantitatiivinen</b> <b>Asteikolla 1–5</b>	<b>Empiria kvalitatiivinen</b>	<b>Toimivan työyhteisön syn-</b> <b>tymistä edistävät elementit</b> <b>kirjallisuuden mukaan</b>	<b>Moninaisuusjohtamisen teoria</b>
Organisaatiossani tasa-arvolla on tärkeä merkitys. ka=4,1 (asteikolla 1-5)	<i>"Kaikkia pitää suojella kiusaamiselta." "Kumpaakin osapuolta kuunnellaan." "Kaikilla on oikeus työrauhaan."</i>	<b>Tasa-arvo</b>	Kaikkien organisaation jäsenten tasa-arvoinen ja arvostava kohteleminen.
Organisaatiossani johtaminen on oikeudenmukaista. ka= 3,74 (asteikolla 1-5)	<i>"Ohjeet ja säännöt koskevat kaikkia." "Kenelläkään ei ole oikeutta kohdella toisia epäasiallisesti." "Kaikki tietävät, että kiusaaminen on ehdottomasti kielletty."</i>	<b>Yhteiset sopimukset ja pelisäännöt</b>	Kaikilla organisaation jäsenillä on samat mahdollisuudet ja velvollisuudet. Kaikkia organisaation jäseniä koskevat yhteiset säännöt.
Organisaatiossani voidaan keskustella avoimesti ja vapaasti. ka=3,71 (asteikolla 1-5)	<i>"Pitää luoda keskusteleva kulttuuri." "Pitää hetimitä nostaa "kissa pöydälle" ja keskustella avoimesti."</i>	<b>Avoin keskustelu</b>	Henkilöstön vuorovaikutustaitojen kehittäminen ehkäisee väärinymmärryksiä.
Organisaatiossani käyttäytymistä kunnioittavasti toisia kohtaan. ka=3,57 (asteikolla 1-5)	<i>Ammattilaisen tulee kyetä työskentelemään kaikkien kanssa, kaikkia ei tarvitse "rakastaa", mutta hyväksyä täytyy." "Ristiriidat heikentävät työtehoo ja perustehtävä saattaa unohtua, kaikilla on oikeus työrauhaan ja potilailla on oikeus hyvään hoitoon."</i>	<b>Sujuva yhteistyö</b>	Organisaatio toimii perustehtävän mukaisesti. Yhteistyön tulee olla sujuvaa ja perustehtävästä lähtöisin olevaa.
Organisaatiossani ristiriitoja pyritään selvittämään eri osapuolia kuunnellen ka=4,27 (asteikolla 1-5)	<i>"Kaikkia kuunnellaan." "Puheeksiottokeskustelu, selvitetään, onko ristiriitatilanne vai häirintä." "Ratkaisun etsintä, jatkotoimenpiteiden käynnistys."</i>	<b>Ristiriitojen ja ongelmien käsittely</b>	Moninaisuusjohtamiseen kuuluu erilaisten ideoiden ja luovuuden hyödyntäminen ja tätä kautta organisaation ongelmanratkaisukyky parantuu.
Organisaatiossani saa esimiehiltä tukea päätöksentekoon. ka=3,9 (asteikolla 1-5)	<i>"Yh tukee osastonhoitajaa ja osastonhoitaja työntekijöitä." "Esimiesten tulee tehdä selväksi, mitä sallitaan ja mitä ei." "Johdolla tulee olla arvostava ja kunnioittava arvopohja."</i>	<b>Tukea - antava esimiestyö</b>	Esimiesten arvojohtajuus, tuki ja esimerkki.

Empiria kvantitatiivinen Asteikolla 1–5	Empiria kvalitatiivinen	Toimivan työyhteisön syn- tymistä edistävät elementit kirjallisuuden mukaan	Moninaisuusjohtamisen teoria
<p>Organisaatiossani ihmisten moninaisuus nähdään rikkautena. ka= 3,58 (asteikolla 1-5)</p>	<p><i>”Eri professioiden välinen arvostus on tärkeää.”</i></p>	<p><b>Kaikkien työntekijöiden ja ”erilaisuuden” arvostus</b></p>	<p>Tavoitteena on luoda työyhteisö jossa jokainen tuntee olevansa arvostettu sekä kulttuurin muutos avoimemmaksi ja suvaitsevaisemmaksi.</p>
<p>Organisaatiossani on työhyvinvoinnilla tärkeä merkitys ka=4.38 (asteikolla 1-5)</p>	<p><i>”Kenelläkään ei ole oikeutta kohdella toisia epäasiallisesti ja pilata työniloa ja työhyvinvointia.”</i></p>	<p><b>Työhyvinvointi</b></p>	<p>Organisaation muutos kohti työvoiman voimaannuttamista. Tärkeää on henkilöstön työssävihtyminen ja sitoutuminen työhön. Monimuotoisuus heijastuu positiivisesti työhyvinvointiin.</p>

Kaikkien organisaation jäsenten *tasa-arvoinen* ja arvostavan kohtelemisen tärkeys tuli tässä tutkimuksessa esiin. Ylihoitajien näkemyksenä kaikkia työyksikön jäseniä, niin hoitajia kuin lääkäreitä, tuli suojella kiusaamiselta ja muulta epäasialliselta käytökseltä. Kyselyn mukaan organisaatioissa oli tasa-arvolla tärkeä merkitys. *Moninaisuusjohtamisen* aiempi tutkimustyö tukee myös tätä näkemystä. Kondolan (2004), Lorbieckin ja Jacin (2004) mukaan tulee luoda työyhteisö, jossa jokainen työntekijä kokee olevansa arvostettu ja jossa kaikilla on mahdollisuuspäästä myös omiin tavoitteisiinsa. Cox ja Blake (1991) korostavat työyhteisön tasa-arvoisen ilmapiirin luomista kaikkien kesken. Gilbertin, Steadin ja Ivancevichin mukaan (1999) tasa-arvoinen kohtelu tulee esiin muun muassa siinä, että moninaisuusjohtamisen avulla pyritään lisäämään kaikkien yksilöiden sisällyttämistä organisaatioiden epävirallisiin verkostoihin ja muodollisiin ohjelmiin. Sippolan (2007a) mukaan tasa-arvo on velvoite moninaisuusjohtamisen viitekehyksessä. Hern ym. (2002) kuitenkin toteavat, että tasa-arvon toteutumisen suhteen on organisaatioissa vielä paljon tekemistä. Myös *toimivan työyhteisön* aiemman tutkimustyön mukaan tasa-arvo on työyhteisöissä erittäin tärkeää. Jokainen työyhteisön jäsen on yhtä tärkeässä asemassa muun muassa työyhteisön kehittämisessä ja ilmapiirin luomisessa. Jokaista tulee kuulla ja kaikkia tulee kohdella tasapuolisesti, myös välittämisen kulttuurin luominen on tärkeää. (Kaivola & Launila 2007; Hyppänen 2009.)

Ylihoitajien kertomana kaikilla organisaation jäsenillä tuli olla samat velvollisuudet ja myös mahdollisuudet, jotka olivat myös yhteisten toimintatapojen ja ohjeistuksen lähtökohtana. Täten kaikkia organisaation jäseniä tuli koskea *yhteiset säännöt*. Kaikkien työntekijöiden ilmoittamaan kiusaamiseen tuli puuttua ohjeiden mukaan ilman, että asema organisaatioissa olisi merkitsevä tekijä. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, ettei lääkärin huonoa käytöstä tule jättää huomiotta, vaan siihen tuli myös tarttua. *Moninaisuusjohtamisen ja toimivan työyhteisön* aiempi tutkimustyö tukee näitä näkemyksiä. Sippolan (2007a) mukaan yhdenvertaisuus on moninaisuusjohtamisen yksi tavoite, vähemmistöjä ja hierarkiassa ”alemmassa” asemassa olevia tulee suojella, jotta kaikkien oikeudet turvataan. Loppelan (2004) tutkimuksessa toimivassa työyhteisössä korostuu yhteinen sopiminen työyhteisön pelisäännöistä ja toiminnasta, jolloin kaikkien organisaation jäsenten tulee toimia näiden sääntöjen mukaan.

Keskustelevan kulttuurin luomisen ja *avoimen keskustelun* tärkeys tuli ylihoitajien vastauksissa esiin. Kun kiusaamista esiintyi, tuli ylihoitajien mukaan heti nostaa asia esiin ja keskustella asiasta rehellisesti. Avoin keskustelu ehkäisi väärinkäsityksiä ja oli avainasemassa, kun kiusaamista käsiteltiin. Ilman keskustelua eivät ylihoitajien mukaan myöskään ongelmat ratkenneet. Keskustelun tärkeys tulee esiin myös *moninaisuusjohtamisen*

*tamisen ja toimivan työyhteisön* aiemmassa tutkimuksessa. Gilbertin ym. (1991) mukaan kulttuurin muutos tarkoittaa totuttujen toimintojen ja käytäntöjen muuttamista, ja muutoksen tulee koskea kaikkia organisaation tasoja. Tämä koskee myös organisaation muutosta avoimemmaksi ja keskusteleavammaksi. Järvisen (1998) mukaan toimimaton vuorovaikutus ilmenee esimerkiksi käsiteristiriitoina, häirintänä ja epäasiallisena kohteluna. Näiden riskien toteutuessa työyhteisön huomio kiinnittyy tuottavan toiminnan sijasta tunnepuolelle, eli riiteltyyn ja mahdollisesti myös kiusaamiseen.

Ylihoitajien mukaan *sujuva yhteistyö* ja kunnioitus eri professioiden välillä oli tärkeää. Heidän mukaansa kaikkia yhteistyökumppaneita ei tarvinnut rakastaa, mutta kaikkien kanssa tuli tulla toimeen, jotta perustehtävän hoitaminen turvattiin. Kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan tuli käyttäytyä kunnioittavasti ja *arvostavasti*. Arvostavaan ja kunnioittavaan käytökseen ei kuulunut kiusaamien. Kaikkien osaamista tuli arvostaa, eikä asemalla saanut olla sellaista merkitystä, että se johti vallan väärinkäyttöön. Ylihoitajien mukaan kiusaaminen pahimmillaan saattoi aiheuttaa koko työyhteisössä sen, että perustehtävän hoitamisen sijaan keskityttiin kiusaamisen hoitoon ja käsittelyyn, mikä saattoi pahimmillaan olla uhka potilaiden hyvälle hoidolle ja työyhteisön toimivuudelle. Varti-an ym. (2004) mukaan *työyhteisöt toimivat* työkykyisinä perustehtävänsä kautta. Perustehtävän suorittamiseen kuuluu sujuva yhteistyö. Jos tietoisuus perustehtävästä katoaa, altistaa tämä kriiseille ja konflikteille. *Moninaisuusjohtamisen* tutkimuksessa korostuu tarkoitus palkata juuri oikeat henkilöt osaamisen perustella oikeisiin tehtäviin niin, ettei henkilöiden sukupuolella, koulutuksella tai muilla henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ole muuta kuin rikastuttavaa ja positiivista merkitystä organisaatiolle. Coxin ja Blaken (1991) sekä Plessin ja Maakin (2004) näkemyksenä moninaisuus on ennen kaikkea kulttuurien kysymys, jolloin se liittyy normeihin, arvoihin, uskomuksiin ja odotuksiin. Joten moninaisuus on myös eettinen kysymys, joka määräytyy organisaation arvostusten ja periaatteiden mukaan. Moninaisuutta tulee kulttuurisesti arvostaa, jotta kaikkia työyhteisön jäseniä voidaan aidosti arvostaa.

Ylihoitajien mukaan ongelmat ja *ristiriidat pyrittiin käsittelemään* heti, kun niitä ilmeni. Jos tilanne ei heti ratkennut, tehtiin suunnitelma jatkotoimenpiteistä ja otettiin usein työterveydenhuolto ja työsuojelu mukaan asian selvittelyyn. Myös Coxin ja Blaken (1991) mukaan *moninaisuusjohtamisen* kautta myös organisaation ongelmanratkaisukyky paranee. Heidän näkemyksensä myös organisaation heterogeenisyyteen kasvaminen vahvistaa erilaisten ongelmien ja ristiriitojen sovittelua. Rauramon (2004) ja Kaivolain ja Launilan (2007) mukaan työpaikan ristiriidat ovat organisaation arkea.

*Toimivan työyhteisön* näkökulmasta työyhteisön ristiriidat tulee käsitellä heti ja jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu ongelmien käsittelyssä, ei vain esimiehillä.

*Tukea antava esimiestyö* tuli tutkimuksessa esiin. Ylihoitajien oma asenne kiusaamista kohtaan oli tärkeää, joten heidän tukensa viestitti sen, ettei kiusaamista hyväksytty. Ylihoitajat ymmärsivät osastonhoitajien paineet hankalia tilanteita selvitettäessä. Yhteinen keskustelu ja yhteisen linjan löytäminen oli ylihoitajien mielestä tärkeää, jotta osastonhoitaja koki saavansa tukea ja kiusaamista voitiin systemaattisesti lähteä käsittelemään ja ratkaisemaan niin, että se saatiin loppumaan. Myös Coxin ja Blaken (1991) *moninaisuusjohtamisen* tutkimuksen mukaan johto ja esimiehet ovat arvojohtajia ja arvokasvattajia. Heidän esimerkkinsä on tärkeää organisaatiossa muun muassa siinä, mikä on sallittua käytöstä ja mikä ei. Esimiehet näin omalla käytöksellään viestittävät omia arvojaan, joilla on suuri merkitys organisaation arvopohjan luomisessa. Johdon moninaisuuden arvostaminen vaikuttaa organisaation eri tasoihin, erityisesti henkilöstöjohtamiseen. *Toimivan työyhteisön* tutkimustyössä on myös todettu yhteisten keskustelujen ja yhteisten toimintatapojen merkitys työyhteisöjen kehittämisessä ja ristiriitojen hallinnassa. Yhteisiin toimintatapoihin kuuluu myös tuen antaminen. Tästä on esimerkkinä muun muassa Loppelan (2004) malli, jossa on keskiössä yhteiset keskustelut johdon, esimiesten ja työntekijöiden kanssa sekä oman työn reflektointi ja sen kautta oppiminen ja kehittyminen. Tutkimuksessa korostuu erityisesti avoimuus, keskustelu ja yhteinen sopiminen työyhteisön pelisäännöistä ja toiminnasta. Yhteiseen toimintaan kuuluu oleellisesti tukea antava esimiestyö ja yhteiset arvot. Nämä tekijät huomioiden voidaan Loppelan (2004) näkemyksen mukaan ylläpitää työntekijöiden työhyvinvointia ja kehittää työyhteisön toimivuutta, jotka puolestaan lisäävät työntekijöiden työmotivaatiota.

Ylihoitajien mukaan organisaatiossa *moninaisuuden rikkautena näkeminen* toteutui vain melko hyvin, mutta työssään hyviä ammattilaisia arvostettiin. Ylihoitajien näkemyksenä kaikkien ammattityhmien arvostaminen oli erittäin tärkeää. Moninaisuutta ei nähty rikkautena niin hyvin kuin on tavoiteltavaa, koska vieläkin oli osittain vallalla ajatus, että lääkäri on hoitajaa ylempänä hierarkiassa. Tämä saattoi saada aikaan sen, että hoitajat sietivät joidenkin lääkärien huonoa käytöstä. Myös ylihoitajat kertoivat kokemuksistaan arvostuksen puutteesta joidenkin lääkärien taholta. Moniammatillinen arvostus oli ylihoitajien mukaan tärkeää kiusaamisen ehkäisyssä. Myös *moninaisuusjohtamisen* perusajatus on kaikkien arvostus, viitataanhan käsitteellä diversiteetti etenkin ihmisten moninaisuuteen. Laaja kuvaus moninaisuudesta sisältää paljon moninaisuuteen ja ”erilaisuuteen” viittaavia termejä, muun muassa koulutus ja asema (Wentlingin 2004). Matton ja Hernandez (2004, 48) korostavat myös kokemusten ja ajatusten eroa-

vaisuudet todeten, että diversiteetti viittaa siihen, kuka ja mikä on arvostettua työpaikoilla. Diversiteetti on heidän mukaansa myös kulttuurien yhteistyötä, ajatusten ja ideoiden moninaisuutta. Gilbert ym. (1999) korostavat tässäkin johdon ja esimiesten asemaa, kun ylin johto suhtautuu positiivisesti moninaisuuteen, lisää tämä myös muiden positiivista suhtautumista. Rauramo (2004) ja Kaivola ja Launila (2007) korostavat sitä, että *toimivassa työyhteisössä* on tilaa kaikille ja kaikenlaisille ihmisille. Oleellista on tulla kaikkien kanssa toimeen ja arvostaa myös erilaisia persoonia.

Ylihoitajien kertomana kiusaaminen laskee *työhyvinvointia*. Kenelläkään organisaation jäsenistä ei ollut oikeutta huonolla käytöksellään uhata yksikön työhyvinvointia. Heidän näkemyksensä kaikkien organisaation jäsenten työhyvinvointia laskee, kun kiusaamista esiintyi. Työhyvinvoinnin lasku heijastui työhön sitoutumiseen ja työn laatuun. Kiusatun ja myös muiden organisaation jäsenten keskittyminen työhön herpaantui huonon olon vuoksi ja tällä nähtiin olevan negatiivinen vaikutus tärkeään potilastyöhön. D'Nettonin ja Sohalin (1999) tutkimuksen mukaan moninaisuus tuo merkittäviä hyötyjä organisaatiolle, joista voidaan mainita henkilöstön osallistumisen, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen parantuminen. Gilbertin ym. (1999) näkemyksenä *moninaisuusjohtaminen* tukee henkilöstön työhyvinvointia, jaksamista ja ongelmanratkaisukykyä. Tyytyväiset työntekijät pitävät yllä myös organisaation hyvää imagoa. Näin ollen organisaatio hyötyy selkeästi onnistuneesta moninaisuusjohtamisesta. Loppelan (2004) näkemyksen mukaan hyvinvoivaan ja *toimivaan työyhteisöön* ei kuulu kiusaaminen. Esimiesten tulee ylläpitää työntekijöiden työhyvinvointia ja kehittää työyhteisön toimivuutta, jotka puolestaan lisäävät työntekijöiden työmotivaatiota.

### **7.1.2 Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen ja toimiva työyhteisö**

Taulukossa 5 on esitetty teoreettisten ja empiiristen vaiheiden vertailu, eli tässä tutkimuksessa kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa osiossa esiin tulleet työpaikkakiusaamiseen puuttumisen ja toimivan työyhteisön syntymistä tukevat elementit aiemman teoreettisen tiedon viitekehyksessä. Näitä elementtejä ovat tasa-arvo, yhteiset sopimukset ja pelisäännöt, avoin keskustelu, sujuva yhteistyö, ristiriitojen ja ongelmien käsittely, tukea antava esimiestyö, kaikkien työntekijöiden ”erilaisuuden” arvostus ja työhyvinvointi.

Taulukko 5 Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen ja toimiva työyhteisö, teoreettisten ja empiiristen vaiheiden vertailu

<b>Kvantitatiivinen empiria</b> <b>Asteikolla 1–5</b>	<b>Kvalitatiivinen empiria</b>	<b>Toimivan työyhteisön syntymistä edistävät elementit kirjallisuuden mukaan</b>	<b>Työpaikkakiusaamisen teoria</b>
Organisaatiossani ristiriitoja pyritään selvittämään eri osapuolia kuunnellen. ka= 4,27 (asteikolla 1-5)	<i>"Lähiesimies selvittää tilanteen ensin kuuntelemalla osapuolia, sovitaan jatkotoimista yhdessä. Lähiesimies ohjaa työntekijän tarvittaessa "jatkotoon" tai selvittelee, mitä mahdollisia jatkotoimia tilanteen hoitaminen vaatii."</i>	<b>Tasa-arvo</b>	Ensimmäinen interventio kiusaamista-pauksissa on osapuolten väliset neuvottelut. Kumpaakin osapuolta tulee kuulla objektiivisesti.
Organisaatiossani puututaan ristiriitoihin. Kyllä n=104 (N=113) Ei n=4 (N=113)	<i>"..esimiesten tulee puuttua heti, tehdä selväksi ettei kiusaamista sallita.." "Nollatoleranssi kiusaamisessa." "Jos kiusattu ei kerro esimiehelle, eivätkä työtoverit puutu, on vaikea tunnistaa kiusaamista." ".usein puututaan vasta sitten kun kiusaamisesta on selvää haittaa potilaan hoitoon." ".voi johtaa pitkittyessä palvelusuhteen purkuun."</i>	<b>Ristiriitoihin ja ongelmiin puuttuminen</b>	Esimiesten tulee suhtautua kiusaamistapauksiin vakavasti ja puuttua niihin välittömästi. Kiusaaminen "pahimmillaan" päättyy kiusaajan työsuhteen päättämiseen, jos tilanne ei ratkaisuyrityksistä huolimatta korjaannu.
Organisaatiossani tiedetään yleisesti mitä kiusaamisesta voi seurata kiusaajalle juridisesti. Kyllä n=64 (N=112) Ei n=48 (N=112)			
Organisaatiossani on yhteisesti sovitut säännöt työpaikkakiusaamisessa. Kyllä n=105 (N=111) Ei n=6 (N=111)	<i>"Varhaisen puuttumisen malli on käytössä." "Hyvä ohjeistus puuttumiseen on olemassa." "Käytössä on toimenpidemalli kiusaamiseen.."</i>	<b>Yhteiset sopimukset ja pelisäännöt</b>	Organisaatioissa tulisi olla toimintamalli kiusaamistilanteisiin ja siitä ilmoittamiseen.
Organisaatiossani kiusaamisesta ilmoitetaan osastonhoitajalle. ka =3,66 (asteikolla 1-5)	<i>"On ohjeistettu ilmoittamaan aina lähiesimiehelle." "Siitä lähdetään, että kiusaamisesta ilmoitetaan aina ensin omalle esimiehelle."</i>		
Organisaatiossani kiusaamisesta ilmoitetaan ylihoitajalle. ka= 3,46 (asteikolla 1-5)	<i>"Kaikille esimesilinjassa voi ilmoittaa, tulee kuitenkin lähes aina myös yh:n tietoon."</i>		
Organisaatiossani voi ilmoittaa kiusaamisesta myös nimettömänä. Kyllä n=47 (N=108) Ei n=61 (N=108)	<i>"Esim. ylihoitajalle tai työsuojeluun ilmoitetaan nimettömänä." "Pitäisi aina ilmoittaa nimellä, jotta asiaa voidaan virallisesti käsitellä."</i>		

Kvantitatiivinen empiria Asteikolla 1–5	Kvalitatiivinen empiria	Toimivan työyhteisön syn- tymistä edistävät elementit kirjallisuuden mukaan	Työpaikkakiusaamisen teoria
Organisaatiossani työpaikka- kusaamisesta puhutaan avoimesti. Kyllä n=88 (N=111) Ei n=23 (N=111)	”Keskustellaan, otetaan asia puheeksi asianosais- ten kesken esimiehen toimesta.” ”Puhutaan aina asianosaisten kesken, luottamuksellisesti.”	<b>Avoin keskustelu</b>	Hyvät ja toimivat sosiaaliset suhteet ja avoin keskustelu ovat merkittäviä teki- jöitä työssä viihtymiselle, työssä jak- samiselle ja työyksikön toimivuudelle.
Organisaatiossani kiusaamista käsitellään työpaikkakokouksissa. Kyllä n=90 (N=114) Ei n=24 (N=114)	”Vaikeista asioista ylipäätään puhutaan yhteisissä foorumeissa.” ”Osastotunneilla, osastonhoitajakou- kuksissa, ylihoitajakokouksissa, kaikissa näissä käsitellään.”	<b>Sujuva yhteistyö sekä on- gelmien käsittely ja ratkaisu</b>	Työpaikan ristiriidat voivat alkaa käsit- telemättömistä näkemys- ja mielipide- eroista. Työyhteisössä pulmat tulee ratkaista työn ongelmista. Työtovereita ei tarvitse rakastaa, mutta toimeen on tultava.
Organisaatiossani kiusaamista käsitellään johdon kokouksissa. Kyllä n=51 (N=114) Ei n=63 (N=114)	”..graaveja tapauksia käsitellään johdon kokouk- sissa.” ”Silloin, kun käsitellään esim. työhyvinvoin- tiraportteja..”	<b>Tukea antava esimiestyö</b>	Kiusaamistilanteiden ratkaisussa tarvi- taan valtainterventtioiden tekemistä. Lähiesimiesten kokemuksen mukaan ylemmän esimiehen tukea tarvitaan.
Organisaatiossani kiusaaja joutuu vastuuseen. Kyllä n=92 (N=107) Ei n=15 (N=107)	”.. esim. työpaikan vaihdos..” ”Kuulemistilaisuus ja mahdollisesti kirjallinen varoitus”. ”Jos kiusaa- minen jatkuu, voi saada jopa rikosoikeudellisia sanktioita.”	<b>Työhyvinvointi</b>	Kiusaamisella on todettu olevan mer- kittäviä negatiivisia seurauksia niin yksilölle kuin koko organisaatiolle. Samalla, kun kiusaaminen johtaa huoo- noon työtyytyväisyyteen, se voi myös johtua kehnosta työtyytyväisyydestä ja työpaikan huonosta psykologisesta hyvinvoinnista.
Organisaatiossani kiusaamisen kohde saa tukea ja jälkihoitoa. Kyllä n=101 (N=110) Ei n=9 (N=110)	”..osastonhoitaja ensisijaisesti tukee kiusattua.” ”..ohjataan kiusattu jälkihoitoon.”		
Organisaatiossani tiedetään yleises- ti mitä seuraamuksia kiusaamisesta voi olla kiusatulle. Kyllä n=64 (N=112) Ei n=48 (N=112)	”Koko työyhteisö kärsii kun kaksi (tai useampi) tappelee.. myös kiusattua säälitään, mitä heikentää kaikkien hyvinvointia.” ”.. vaikuttaa pitkäkestoises- ti työntekijän työhyvinvointiin.” ”..huonontaa työil- mapiiriä.” Ikään kuin työntekijät eivät tietäisi / välittäisi kiusaamisen / epäasiallisen käyttäytymi- sen negatiivisista seuraamuksista.” ”Kiusaaminen altistaa sairauslomiin ja muihin poistumiin.”		

Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että työpaikkakiusaamista tapahtui kohdeorganisaatioissa. Tarkkoja lukuja ei tutkimuksessa tullut esiin, mutta joidenkin haasteltavien kertomana noin 10 % työolobarometriin vastanneista kertoi kokeneensa työpaikkakiusaamista. Aikaisemman työpaikkakiusaamista käsittelevän tutkimustyön perusteella voidaan todeta, että työpaikkakiusaaminen terveydenhuollon alalla on yleistä. Muun muassa Tuovisen (2009) tutkimuksen mukaan erikoissairaanhoidon hoitohenkilöstöstä oli työpaikkakiusatuksi joutunut 20 % tutkimusta edeltäneen vuoden aikana.

Ylihoitajien kertomana kiusaamiseen puututtiin heti, kun se tuli esimiesten tietoon. Ensimmäinen interventio kiusaamistapauksissa oli osapuolten kuuleminen. Tärkeää oli, että kumpaakin osapuolta kuultiin *tasa-arvoisesti*, aidosti ja objektiivisesti. Kummallakin osapuolella oli yleensä tilanteesta omat näkemykset, jotka saattoivat erota toisistaan huomattavasti. Kiusaamisen syytä tuli käsitellä työn suorittamisen kautta, eli miten voidaan tukea perustyön suorittamista. Järvisen (1998 ja 2006) mukaan ensimmäinen interventio kiusaamistapauksissa on osapuolten väliset neuvottelut. *Toimivan työyhteisön* perusedellytys on tasa-arvoinen, avoin ja luottamuksellinen keskustelu, jossa on tilaa kaikkien tuoda esiin omat näkemyksensä. Moninaisuusjohtamisen tutkimuksessa Gilbertin ym. (1999) malli tähtää kaikkien organisaation jäsenten huomioimiseen ja tasapuoliseen kohteluun. Tasapuolinen kohtelu pitää sisällään jokapäiväisen henkilöstöjohtamisen, oikeudenmukaisen päätöksenteon ja muun muassa tasapuolisen urakehityksen. Myös Sippolan (2007a) tutkimuksen mukaan tasa-arvo organisaatioissa on hyvin tärkeää. Hän havaitsi, että lainsäädännön tasolla Suomessa on kiinnitetty paljon huomiota tasa-arvoiseen kohteluun, mutta käytännön tasolla tässä on vielä parannettavaa.

Ylihoitajat korostivat varhaista *puuttumista ja ristiriitojen ratkaisua*. Esimiehet suhtautuivat vakavasti havaittuun kiusaamiseen. Ratkaisua tilanteeseen yritettiin yleensä pitkään, ennen kuin isompiin toimiin tai sanktioihin päädyttiin. Pahimmillaan kiusaaminen johti kiusaajan irtisanomiseen. Myös aiempi tutkimustyö tukee varhaisen puuttumisen tärkeyttä. Korhosen (2009) mukaan esimiesten tulee suhtautua työpaikkakiusaamistapauksiin vakavasti ja puuttua niihin välittömästi. Myös Makkosen (2011) mukaan esimiehen velvollisuus on puuttua kiusaamiseen välittömästi. Järvisen (2006) mukaan keskusteluilla ei välttämättä kyetä ratkaisemaan henkisen väkivallan tilannetta, varsinkin, jos ongelma on jatkunut jo kauan. Aiemman tutkimuksen mukaan myös kiusaajien näkemyksiä ja syytä kiusaamiseen osallistumiseen olisi tärkeää tutkia. (Salin 2007). Myös *toimivan työyhteisön* aiemmassa tutkimustyössä korostetaan varhaisen puuttumisen tärkeyttä. Muun muassa Järvisen (1998) ja Vartian ym. (2004) mukaan ristiriitoihin pitää puuttua heti, jotta työyhteisön toiminta voidaan turvata. Myös työyhteisön tilaa on

tarkkailtava jatkuvasti, jotta ongelmat eivät ehdi kasaantua, konfliktit huomataan hyvissä ajoin ja niihin kyetään puuttumaan ajoissa. Taito käsitellä ja ratkoa ristiriitoja asiallisesti ja rakentavasti on myös keskeinen osaamisen alue *moninaisuusjohtamisessa* (Visti & Härkönen 2005).

Ylihoitajat korostivat häirinnän ja epäasiallisen kohtelun toimintamallin olemassaolon tärkeyttä. Toimintamallit olivat *yhteisiä sopimuksia* kiusaamisen käsittelystä, ja osoituksia myös siitä, ettei kiusaamista hyväksytty. Organisaatioissa myös toimittiin toimintamallien mukaan. Terveystuon työpaikkakiusaamisen aiemmassa tutkimustyössä nollatoleranssiohjelman ja kiusaamisen käsittelyn ohjeistuksen olemassaoloa pidettiin tärkeänä (Makkonen 2011). Myös *toimivan työyhteisön* näkökulmasta työyhteisön yhteisten pelisääntöjen ja ohjeistuksen olemassaolo on tärkeää (Loppela 2004).

Ylihoitajien näkemyksen mukaan työpaikkakiusaaminen tuli ottaa *avoimesti keskusteluun* ja käsittelyyn, eikä sitä saanut missään tapauksessa ohittaa tai salata. Myös *toimivan työyhteisen* tutkimustyössä korostetaan keskustelevaa organisaatiokulttuuria. Tällöin ristiriitoja voidaan ennaltaehkäistä ja niihin on helpompi puuttua avoimesti. (Loppela 2004.) Tuovisen (2004) tutkimustyö myös vahvistaa avoimen keskustelun tärkeyttä kiusaamista ehkäisevänä elementtinä. Hänen mukaansa avoin, luottamuksellinen ja saltilva työyhteisö ehkäisee kiusaamista.

Ylihoitajien mukaan *kiusaamista ja siihen puuttumista käsiteltiin* yhteisissä kokouksissa ja muun muassa työhyvinvointipäivillä. Tärkeää oli käsitellä kiusaamista työn ongelmana, eikä henkilökohtaisina asioina. Ylihoitajien mukaan työpaikalla tuli pystyä *hyvään yhteistyöhön* kaikkien muiden työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Erilaisiin ihmisiin, työtapoihin ja mielipiteisiin tuli suhtautua arvostavasti ja kunnioittavasti. Rauramon (2004) ja Kaivolän & Launilan (2007) mukaan *toimivan työyhteisön* näkökulmasta tuli työpaikan ristiriidat myös ratkaista työn ongelmina, eikä henkilöiden ominaisuuksiin liittyvinä. Yhteistyön tuli olla sujuvaa kaikkien kesken. Jos yhteistyö ei suju, saattavat ristiriidat alkaa käsittelemättömistä näkemys- ja mielipide-eroista. Ongelmat tulisi käsitellä heti ja jokaisella on vastuu ongelmien käsittelystä. Hyvät ja toimivat sosiaaliset suhteet ovat merkittäviä tekijöitä työssä viihtymiselle, työssä jaksamiselle ja työyksikön toimivuudelle. Hyvät suhteet työtovereihin, alaisiin ja esimiehiin mahdollistavat välittömän ja avoimen kommunikaation sekä helpottavat avun pyytämistä ongelmatilanteissa (Viitala 2004). Huono työilmapiiri on merkki sujumattomasta yhteistyöstä, joka taas altistaa työpaikkakiusaamisen esiintymiseen (Vartia-Väänänen 2003).

Ylihoitajat olivat osastonhoitajien *tukena* kiusaamisen käsittelyssä ja tekivät päätökset mahdollisista sanktioista. Aiempi terveydenhuoltoalan *työpaikkakiusaamisen tutkimus* tukee tätä näkemystä. Muun muassa Blaken ja Mountin (1977) ja Järvisen (2006) mukaan demokraattinen valtaa delegeoiva johtaminen ei tehoa kiusaamisen selvittelyssä, jos tilanne on päässyt jo pahaksi. Silloin tarvitaan ylemmän esimiehen tukea ja puuttumista tilanteeseen. Leppäsen ja Lindströmin (2002) mukaan tukea antava esimiestyö on myös *toimivan työyhteisön* tärkeä ulottuvuus.

Ylihoitajien mukaan kiusaaminen altisti poissaoloihin, haittasi näin työyhteisön toimivuutta ja laski *työhyvinvointia*. Sitä haittaava tekijä oli ylihoitajien mukaan ”häiriköiden” välinpitämättömyys ja itsekkyyks. Myös Vartian (2004) ja Makkosen (2011) mukaan *kiusaaminen* haittaa koko työyksikön hyvinvointia, tuottavuutta ja toimintakykyä, ollen näin koko työyhteisön ongelma. Leymannin (1996) mukaan kiusaamisella on merkittäviä negatiivisia seurauksia niin yksilölle kuin työyhteisölle, eikä työhyvinvoinnista voida puhua, jos kiusattu ei kykene selviämään työstään kiusaamisen vuoksi. Einarson (2000) toteaa kiusaamisella olevan merkittävä vaikutus huonoon työhyvinvointiin. Loppelan (2004) mukaan hyvinvoivaan ja *toimivaan työyhteisöön* ei kuulu työpaikkakiusaaminen. Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö antaa edellytykset myös työyhteisön tuottavuudelle.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 8.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia miten moninaisuusjohtamisen avulla ja työpaikkakiusaamiseen puuttumisella voidaan edesauttaa toimiva työyhteisön syntymistä. Tutkimuksessa oli kaksi pääkysymystä ja näkökulmana oli Suomen erikoissairaanhoidon hoitajakeskijohdon näkökulma. Tutkimus suoritettiin sähköisellä kyselyllä jossa oli sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen osuus. Kyselyyn vastasi 54 % kohdejoukosta, joten otosta voidaan pitää kattavana ja tuloksia tältä osin laadukkaina.

Tutkimuksen ensimmäinen pääkysymys oli, *miten moninaisuusjohtamisen avulla voidaan saada aikaan toimiva työyhteisö?* Ensimmäiseen pääkysymykseen saatiin tutkimuksessa vastaus. Yhteenvetona voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tulosten mukaan moninaisuusjohtamisen ulottuvuudet tulivat kohtalaisen hyvin esiin ylihoitajien johtamistyössä sekä organisaation toimintamalleissa työpaikkakiusaamiseen puuttumisessa ja kiusaamisen ratkaisussa. Moninaisuusjohtamisen ulottuvuuksista parhaiten toteutui tukea antava esimiestyö. Eniten parannettavaa oli kunnioittavan käytöksen esiintymisen suhteen sekä moninaisuuden rikkautena näkemisessä. Myös tasa-arvon tärkeällä merkityksellä ja oikeudenmukaisella johtamisella oli organisaatioissa vielä parannettavaa. Moninaisuusjohtamisen ulottuvuuksien ilmentyminen organisaatioissa tuki tutkimuksen mukaan toimivan työyhteisön syntymistä.

Esimiehen hyvä koulutus, arvoperusta ja hyvät vuorovaikutustaidot tulivat tärkeinä ominaisuuksina esiin kiusaamisen ratkaisussa. Näiden tulosten perusteella voidaan sanoa, että avointa keskustelua tarvitaan organisaatioissa enemmän ja myös eri ammattiryhmien välillä. Havaitut tulokset saattavat viitata siihen, että avoin keskustelu saattaa madaltaa hierarkkisessa organisaatioissa olevia valtasuhteita, parantaa yhteistyötä sekä työyhteisön toimivuutta ja näin osaltaan ehkäistä kiusaamista.

Tutkimuksen toinen pääkysymys oli, *miten työpaikkakiusaamiseen puuttumisella voidaan saada aikaan toimiva työyhteisö?* Tutkimuksessa saatiin myös toiseen pääkysymykseen vastaus. Ylihoitajien kuvamaana johtamisella on merkitystä kiusaamisen ennaltaehkäisyssä ja siihen puuttumisessa. Lähes kaikissa organisaatioissa puututtiin kiusaamiseen. Tutkimuksessa tuli esiin kiusaamiseen puuttumisessa tärkeimpinä ulottuvuuksina organisaatioissa olevat toimintamallit kiusaamiseen puuttumisessa, ja tasa-arvoisen kohtelun vaatimus. Yllättäen kaikissa organisaatioissa ei kiusaamiseen puut-

tumisen toimintamallia ollut olemassa, vaikka sen tärkeys tuli tutkimuksessa esiin. Suurimassa osassa organisaatioista oli toimintamalli kiusaamiseen puuttumisesta ja siitä myös tiedotettiin henkilöstölle. Tulosten mukaan kiusaamiseen puuttuminen oli jokaisen työntekijän velvollisuus, eikä pelkästään esimiesten vastuulla oleva asia. Kaikkien organisaatioissa työskentelevien tuli olla tietoisia siitä, että työpaikkakiusaaminen ei ollut sallittua missään sen muodoissa.

Tulosten mukaan kiusaaja oli joko kollega, lääkäri tai potilas, myös esimies saattoi olla kiusaaja. Eniten kuitenkin kiusaaminen oli hoitajien välistä. Potilaiden osalta kiusaamisesta tuli esiin vähemmän. Esimiehen toteuttamasta kiusaamisesta tuli esiin valtanhalu, joka johti kiusaamiseen, aliarviointiin ja simputtamiseen. Myös esimiehet kokivat kiusaamista, ja henkilöstö saattoikin yhdessä kääntyä esimiestään vastaan, jos esimiehen tekemät päätökset eivät olleet mieluisia. Esimiehen henkilöstön taholta kokemaan kiusaamiseen ei puututtu riittävästi, vaan se niin sanotusti lakaistiin maton alle. Mielenkiintoista näissä tuloksissa on se, että esimiesten jopa odotettiin sietävän kiusaamista työntekijöiden taholta. Tämän tuloksen perusteella voidaan ajatella, että esimiehen kokema kiusaaminen on vielä jossain määrin tabu, johon ei riittävästi puututa. Näiden löydösten perusteella esimiesten kokemasta kiusaamisesta on syytä keskustella yhä enemmän, koska avoin keskustelu saattaa osaltaan vähentää esimiehiin kohdistuvaa kiusaamista ja madaltaa siihen puuttumista.

Kiusaamismuotoina tuli esiin pääasiassa verbaalinen ja psyykinen kiusaaminen. Psyykkisestä kiusaamisesta tuli esiin muun muassa puhumattomuus ja keskustelun avauksiin vastaamattomuus. Tietopääomaa käytettiin väärin vallan välinenä, jos tietoa pantattiin eikä perehdytetty kunnolla. Verbaalinen kiusaaminen tuli esiin muun muassa asiattomana kielenkäyttönä, takanapäin puhumisena, äänen korottamisena, toisten arvosteluna, asioiden uteluna ja salaisuuksien viljelemisenä. Fyysisenä kiusaamisena tuli esiin seksuaalinen häirintä. Seksuaalista häirintää pidettiin vielä tabuna, johon oli vaikea puuttua, varsinkin, jos suorittaja oli lääkäri ja kohde hoitaja. Havaitut tulokset viittaavat siihen, että kiusaamisen kitkemisessä on vielä paljon työtä sairaalaorganisaatioissa ja havaittuun kiusaamiseen tulee puuttua vielä voimallisemmin.

Kiusaamisesta ilmoitettiin osastonhoitajalla ja siihen puututtiin organisaatioissa pääosin hyvin, mutta ylihoitajalle ilmoittamisessa oli vielä paljon parannettavaa. Kiusaamisen ilmoittamisen kynnystä tuli edelleen pyrkiä madaltamaan, jotta kiusaaminen tulisi aina ja mahdollisimman varhain esimiesten tietoon ja siihen voitiin puuttua tehokkaasti. Tulosten mukaan pelko saattaa estää ilmoittamisen. Koska tulosten mukaan pelko saattoi estää kiusaamisen ilmoittamisen, tulisi mahdollisiin ”kostotoimiin” pyrkiä varautu-

maan jo ennakolta ja puuttua niihin voimakkaasti. Tämä voisi osaltaan madaltaa ilmoittamisen kynnystä.

Kiusaaja saattoi olla persoonallisuushäiriöinen henkilö. Narsistien olemassaolo näytti lisäävän kiusaamista ja useat kertoivat organisaatiossaan olevista narsisteista. Myös manipulatiivisten henkilöiden olemassaolo tuli esiin ja he niin sanotusti pelasivat töissä ihmissuhdepelejä. Kiusaajilla oli havaittavissa myös muita ongelmia käytöksen suhteen, esimerkiksi yhteistyö- ja työyhteisötaidot saattoivat olla huonot. Toisaalta kiusaaja saattoi olla erittäin hyvä puhumaan, jolloin kiusaamista ei heti tunnistettu. Tutkimus antaa viitteitä siitä, että persoonallisuushäiriöisten henkilöiden kanssa esimiehet ovat vaikean tilanteen edessä. Persoonallisuushäiriöisten henkilöiden toiminta on vaarallista ja siihen on tulosten mukaan vaikea puuttua. Yhä enemmän tarvitaan keskustelua persoonallisuushäiriöisten henkilöiden olemassaolosta työyhteisöissä. Keskustelu saattaa auttaa tunnistamaan persoonallisuushäiriöisten olemassaolon ja saattaa auttaa myös ongelman tunnistamisessa.

Ylihoitajien mukaan kiusaamisen esille ottaminen ja käsittely ei ollut lähiesimiehille ongelmatonta, koska ihmissuhderistiriitoja pidettiin ongelmallisina ja raskaina. Kertomukset osapuolten välillä saattoivat olla hyvin erilaiset, ja lähiesimies joutui ikään kuin tuomariksi selvitellessään asiaa. Tulosten mukaan ristiriidat tuli kuitenkin ratkaista työn näkökulmasta, eikä siten, kuka kyseisessä tilanteessa oli ”oikeassa” tai ”väärässä”. Tässä tutkimuksessa tuli esiin se, ettei kaikkien osapuolten kuuleminen toteutunut riittävän hyvin, vaan siinä on organisaatioissa parannettavaa. Tukea antava esimiestyö tuli tutkimuksessa hyvin esiin ja ylihoitajat olivat lähiesimiesten tukena, kun kiusaamista selvitettiin ja ratkaisumallia haettiin. Tulokset antavat viitteitä siitä, että varsinkin pahemmissa tapauksissa lähiesimiehet tarvitsivat paljon oman esimiehensä tukea.

Kiusaamiseen puuttumisen ongelmana koettiin se, ettei lääkärin harjoittamaan kiusaamiseen puututtu aina yhtä hanakasti kuin hoitajien väliseen kiusaamiseen. Osa lääkäreistä suhtautui jopa naureskellen ilmoitettuun kiusaamiseen, jos kiusattu oli hoitaja ja epäilty lääkäri. Tähän oli syynä edelleen joissain organisaatioissa elossa oleva vanha-kantainen hierarkkinen kulttuuri, jossa lääkäreiden ajateltiin olevan valta-asemassa hoitajiin nähden. Ylihoitajien kertomana joidenkin lääkärin käytös saattoi olla vuosia työkeää ja halveksivaa hoitohenkilöstöä kohtaan ja sen sallittiin jatkuvan. Kiusaajan valta-asema näytti oleva uhka tasa-arvoiselle kiusaamiseen puuttumiselle. Valta-asema saattoi olla esimiesasema organisaatiossa tai luottamustehtävät. Mielenkiintoista on, että tämän tutkimuksen perusteella nyky-yhteiskunnassa on edelleen hierarkkiseen asemaan liittyvää valta-aseman väärinkäyttöä, johon näytti olevan vaikea puuttua. Tämän asian nos-

taminen yhteiskunnalliseen keskusteluun voi saada aikaan kehitystä, joka saattaa edesauttaa yhä tasa-arvoisempien ja arvostavampien terveydenhuoltoalan organisaatioiden syntymistä.

Puuttumisen ongelmana tuli esiin myös heikko johtajuus. Ylihoitajat peräänkuuluttivat vahvaa johtamista ja jämäkkyyttä kiusaamiseen puuttumisessa ja sen lopettamisessa. Heikko johtajuus saattoi esiintyä miellyttämisenhaluna tai ongelmiin puuttumattomuutena. Tutkimus antaa viitteitä siitä, ettei esimies aina halua puuttua vaikeaan asiaan, koska se saattaa aiheuttaa voimakkaita negatiivisia reaktioita sellaisen henkilön taholta, jolla oli valta-asema. Tulosten mukaan epäammatillinen johtaminen tuli esiin muun muassa siinä, että joistakin epäkohdista sai ja joistakin toisista ei saanut keskustella. Tämä edesauttoi epäluottamuksen ja klikkiytymisen syntymistä, jotka puolestaan edesauttoivat häiriökäyttäytymisen syntymistä ja uhkasi työyhteisön toimivuutta.

Kiusaamisen ennaltaehkäisy koettiin tärkeäksi. Myös ennaltaehkäisyssä avoin keskustelu tuli tärkeänä asiana esiin. Kun työyhteisössä oli avoimuutta ja luottamusta, ei kiusaamista ylihoitajien mukaan esiintynyt. Kiusaamiseen puuttuminen varhaisessa vaiheessa oli työyhteisön hyvinvointia ylläpitävää, edistävää sekä loi turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin. Hyvä käytös, joka osaltaan ehkäisi kiusaamisen esiintymistä ja kuului ammatillaisen toimintatapoihin, oli tärkeä osa työyhteisötaitoja. Tulokset antavat viitteitä siitä, että keskustelevan kulttuurin luominen on tärkeää ja esimiehet ovat tässä kehityksessä tärkeässä asemassa, koska he näyttävät omalla käytöksellään esimerkkiä muille. Esimiehet voivat myös kannustaa työyhteisön jäseniä avoimeen keskusteluun ja luoda omalta osaltaan sille otolliset olosuhteet. Tulosten mukaan myös työyhteisötaitojen kehittäminen on tärkeää.

Ongelmat työssä saattoivat johtaa kiusaamiseen. Jokaisen työntekijän tuli tuntee perustehtävänsä ja kyetä hoitamaan työnsä hyvin. Ylihoitajien mukaan ongelmista tuli keskustella ajoissa, jotta tilanne ei johtaisi konfliktiin. Avoin keskustelu oli myös kiusaamisen selvittelyssä tärkeää. Kaikissa organisaatioissa ei kuitenkaan avoimeen keskusteluun kyetty, eikä näin luottamuksellista ilmapiiriä syntynyt. Ylihoitajien mukaan tämä altisti myös kiusaamisen esiintymiseen.

Tutkimuksessa tuli selkeästi esiin työpaikkakiusaamisen negatiivinen vaikutus organisaation toimivuuteen ja kiusaamiseen puuttuminen puolestaan tuki toimivan työyhteisön syntymistä. Kiusaamisen seurauksena inhimillinen henkilökohtainen kärsimys oli yksilötasolla merkittävin, mutta myös kiusaamisen heijastuminen koko työyhteisöön oli merkittävä negatiivinen seuraus. Kiusaamisen negatiivinen merkitys työpaikan arjessa saattoi olla yllättävän suuri. Kiusaaminen aiheutti sairauslomia ja muita poistumia, pa-

himmillaan myös loppuun palamista. Pitkään jatkuneen ristiriidan aikana syntyneitä "haavoja" oli joskus mahdotonta parantaa. Ylihoitajat totesivat kiusaamisen heikentävän koko työyhteisön toimivuutta ja työhyvinvointia. Pitkään jatkunut kiusaaminen ja sen selvittely työyhteisössä saattoi pahimmillaan jopa lamaannuttaa työyhteisön toiminnan. Kiusaaminen kulutti kaikkien energiaa ja vei huomion pois työnteosta. Tutkimuksessa tuli esiin, että pahimmillaan työyhteisön toimimattomuus erikoissairaanhoidossa oli uhka potilaiden hyvälle hoidolle, joten kiusaamiseen tuli puuttua heti. Tämän tuloksen perusteella voidaan sanoa, että kiusaamisen ennaltaehkäisy ja siihen puuttuminen sairaalaorganisaatioissa on ensiarvoisen tärkeää, jotta potilaiden hyvä hoito ja työntekijöiden työhyvinvointi voidaan turvata.

Vastauksissa ilmeni, että toimintamallit olivat organisaatioissa yhteisiä pelisääntöjä, jotka organisaation jäsenten tuli myös tuntea. Kiusaamisen selvittelyssä edettiin protokollan mukaan ja toimintamallin olemassaolo oli tiedossa myös työntekijöiden keskuudessa. Tärkeimpinä tasa-arvoisen kohtelun elementteinä tuli esiin, että kiusaamiseen piti puuttua heti, eikä kenelläkään ollut oikeutta kohdella muita epäasiallisesti sekä se, että kumpaakin (kaikkia) osapuolta tuli kuulla tasapuolisesti.

Työyhteisön kulttuurilla oli tietyissä tapauksissa yhteys kiusaamisen ilmenemiseen. Kulttuuri oli saattanut vuosien varrella muodostua sellaiseksi, ettei huonoa käytöstä esimerkiksi uusia työntekijöitä kohtaan mielletty kiusaamiseksi. Tällöin huonoa käytöstä pidettiin "normaalina". Kiusaamisen ennaltaehkäisyssä tuli esiin myös lähiesimiesten tunneäly. Kokeneet osastonhoitajat havainnoivat tilanteita ennakkoon ja osasivat havainnoida työyksikön ilmapiiriä ja näin asioihin voitiin puuttua jo ennakolta.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että esimiesten rooli sekä tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen henkilöstöpolitiikka ovat työpaikkakiusaamiseen puuttumisessa tärkeitä. Vahvaa johtamista ja toimintamalleja tarvitaan työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisyssä ja siihen puuttumisessa. Puuttumista tulee seurata sanktioita, jotta työpaikkakiusaaminen saadaan loppumaan. Tämän tutkimusten tulosten perusteella kiusaamisen juridisia seuraamuksia tulee tarkentaa. Kulttuurin tasolla kiusaamisen ennaltaehkäisyssä ja kiusaamisen selvittelyssä on organisaation moninaisuuden kasvamisella merkittävä rooli. Myös toimivan työyhteisön elementit tulee olla työyhteisössä selvillä. Jokainen organisaation jäsen vaikuttaa omalla käytöksellään ja asenteillaan työyksikön ilmapiiriin, hyvinvointiin ja toimivuuteen. Toimivassa työyhteisössä ei ole tilaa työpaikkakiusaamiselle.

Aiemman tutkimustyön ja tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että moninaisessa organisaatiokulttuurissa on hyväksyntää ja eri professioiden välillä arvostusta,

on tilaa erilaisille mielipiteille ja tavoille tehdä työtä. Moninaiseen kulttuuriin kuuluu avoin keskustelu joka osaltaan ehkäisee kiusaamisen esiintymistä, mutta myös edesauttaa kiusaamisen ilmoittamisessa, tunnistamisessa ja ratkaisussa. Johdon moninaisuuden vahvistaminen ja moninaisuuden arvostaminen vaikuttavat organisaation eri tasoihin, erityisesti henkilöstöjohtamiseen ja organisaation kulttuuriin. Moninaisuutta arvostava johtaminen edesauttaa moninaisuutta arvostavan organisaatiokulttuuriin syntymistä, joka taas ennaltaehkäisee työpaikkakiusaamisen esiintymistä ja tukee näin toimivan työyhteisön syntymistä.

Moninaisuusjohtamisen ulottuvuudet ja toimivan työyhteisön peruspilarit ovat kirjallisuuden, aiempien tutkimusten ja myös tämän tutkimuksen perusteella hyvin samankaltaiset. Yhteisiä tekijöitä ovat tasa-arvo, tukea antava esimiestyö, yhteiset pelisäännöt, avoin keskustelu, sujuva yhteistyö sekä ristiriitojen ja ongelmien käsittely. Nämä samat elementit tulivat esiin myös tässä tutkimuksessa kiusaamiseen puuttumisessa ja kiusaamisen selvittämisessä. Näin ollen voidaan todeta, että moninaisuusjohtamisen ulottuvuuksien vahvistaminen ja lisääminen esimerkiksi koulutusten avulla, vahvistaa myös työyhteisön toimivuutta ja ristiriitojen ratkaisukykyä.

## 8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen aineiston keruussa ja analysoinnissa käytettiin triangulaatiota, ja tutkimuksen empiirinen aineisto koostui sekä kvantitatiivisesta että kvalitatiivisesta aineistosta. Tutkimukseen valittiin laaja tutkimusjoukko, joten tiedonkeruun muodoksi valittiin sähköinen kysely. Empiirisen aineiston keräämiseksi tehtiin Webropol 2.0-kysely, joka välitettiin sähköpostitse. Kysely koostui sekä strukturoiduista että avoimista kysymyksistä, ja tarkoituksena oli saada tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman monipuolinen, kattava ja luotettava kuva. Tämä onkin yksi keino lisätä tutkimuksen reliabiliteettia ja valideettia.

Kyselyn ongelmana on vastaajien mahdollinen väärinymmärrys kysymysten sisällöstä. Väärinymmärryksen mahdollisuutta pyritäänkin vähentämään kyselyn esitestauksella. Vastaaja saattaa myös vastata huolimattomasti ja väärin esitettyihin kysymyksiin. (Aaltola & Valli 2001, 102). Tässä tutkimuksessa kyselyn esitestasi ensin kolme henkilöä. Kaikki esitestaajat antoivat kehittämissuhteita kyselyyn, jotka pääosin toteutettiin. Tämän jälkeen kyselyn esitestasi vielä yksi henkilö, jonka jälkeen tehtiin lähin-

nä muutoseikkoja koskevia muutoksia kyselyyn. Esitestauksen tarkoituksena oli estää väärinymmärrysten syntyminen ja näin tutkimuksen luotettavuuden lisääminen.

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti kuvattu reliabiliteetin ja valideetin avulla. Reliabiliteetin tarkastelu liittyy mittaustulosten sattumanvaraisuuteen ja toistettavuuteen. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, onko uudelleen mittaamisella mahdollisuus saada aikaan samansuuntaisia tuloksia. Kyselyyn ei löytynyt valmista kysymyspatteristoa, joten tutkija laati kyselyn moninaisuusjohtamisen ja työpaikkakiusaamisen aiempia tutkimuksia hyväksi käyttäen (liite 1), tämä voi kuitenkin heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Valideetin luotettavuussisältö tarkastelee taas sitä, mita taanko tutkimuksessa tutkimuskysymysten kannalta olennaisia asioita (Metsämuuronen 2000, 11). Näiden käsitteiden välillä vallitsee logiikka, jonka mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Tutkimus voidaan suorittaa teknisesti moitteettomasti (reliabiliteetti), mutta mitattavat asiat eivät ole tutkimuksen kannalta oleellisia (valideetti). Tällöin tutkimuksen realiteetti ei ole lisännyt tutkimuksen valideettia, eikä tutkimus ole näin luotettavasti toteutettu. (Alkula ym. 2002, 89.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas reliabiliteettia ja valideettia ei voida pitää tutkimuksen luotettavuuden mittareina sellaisinaan, vaan mielekkäämpää onkin käyttää saturaation triangulaation käsitteitä. Saturaatio tarkoittaa niin sanotusti aineiston kylläntymistä, joka tarkoittaa sitä, ettei uusia asioita tule enää tutkimukseen osallistuvien kertomana lisää (Alkula ym. 2002). Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistuvien määrää (n=114) voidaankin pitää riittävänä, jotta luotettava ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä saatiin. Avoimissa vastauksissa ei tullut enää uutta tietoa esiin, joten aineiston voidaan todeta kylläntyneen.

Tutkimuksen kohdejoukkona olivat kaikki Suomen erikoissairaanhoidon ylihoitajat ja muut vastaavissa tehtävissä toimivat hoitajakeskijohtajat (N=210), ja vastausprosentti oli 54. Otos on laaja kokonaisotos, jonka voidaan todeta lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa voidaankin pitää kyselyyn osallistuneiden määrää riittävänä tutkittavan ilmiön kannalta. Yksi sairaanhoitopiiri jäi tutkimuksen ulkopuolelle, koska organisaatiossa ei ollut hoitajakeskijohtoa. Kyselyn vastauslinkki lähetettiin tutkimukseen osallistujille sähköpostilla ja liitteenä oli informaatio-/suostumuskirje. Vastaajat päättivät itse tutkimukseen osallistumisestaan.

Kyselyssä oli sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä, ja aineistoa kertyi kaikkiaan 40 sivua, fontilla 9 ja rivivälillä 1, kysymyksiä oli yhteensä 33. Aineistoa kertyi riittävästi, koska samat teemat toistuvat vastauksissa useamman kerran. Aineisto oli sisällöltään rikasta ja runsasta, mikä mahdollisti ilmiön monipuolisen ja syvällisen ku-

vaamisen (Kylmä ym. 2003). Aineiston analyysivaiheessa tutkija jäi kaipaamaan kysymystä siitä, mitä haasteita työpaikkakiusaamisen ilmeneminen omassa organisaatiossa ja siihen puuttuminen aiheuttaa vastaajan omaan johtamistyöhön. Tämä kysymys olisi antanut vielä syvällisempää tietoa haasteltavien kokemuksesta työpaikkakiusaamiseen puuttumisesta nimenomaan hoitajakeskijohdon näkökulmasta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei yleensä pyritä ilmiön yleistettävyyteen, vaan tulokset ovat siirrettävissä toiseen kontekstiin tietyin ehdoin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa painotetaan enemmän aineiston laatua kuin määrää, koska pyritään tutkittavan ilmiön kuvaukseen aineistosta käsin. Kvantitatiivisella tutkimuksella taas pyritään yleistyksiin ja tutkimuksella haetaan tällöin isoja otoskokoja. (Nieminen 1998; Kylmä ym. 2003). Tämä tutkimus antaa hyvän ja kattavan kuvan yleisistä suuntaviivoista hoitajakeskijohdon työpaikkakiusaamiseen puuttumisen kokemuksista ja näkemyksistä sekä moninaisuusjohtamisen ulottuvuuksien ilmentymisestä.

Tutkimusympäristö, tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu on kuvattu aineiston keruu ja kohderyhmä -kappaleessa mahdollisimman selkeästi. Aineiston keruussa saatu tieto on riippuvaista siitä, miten tutkija on tavoittanut tutkittavan ilmiön (Latvala ym. 2001). Tutkijan tulee olla tietoinen omista ennakkokäsityksistään ja lähtökohdistaan tutkijana (Nieminen 1998; Kylmä ym. 2003). Omasta taustastaan johtuen tutkija oli tietoinen tutkittavaan ilmiöön liittyvistä omista ennakkokäsityksistään. Oma ennakkokäsitys tutkittavasta aiheesta voidaan pitää ”johtoajatukseen” tutkittavasta aiheesta, mikä on luuteenomaista abduktiiviselle päättelylle. ”Johtoajatus” johdattelee tutkijan tutkittavasta aiheesta, jonka avulla tulkintoja tehdään. Oletuksia ja ”arvauksia” käytetään osana tutkimuksen dynamiikkaa. Johtoajatukset voivat olla lähtöisin tutkijan omasta kokemusmaailmasta ilmiön suhteen ja ilmiön aiemmasta tutkimuksesta. Johtoajatukset toimivat näin sytykkeinä uusien yhteyksien ja havaintojen tekemisessä, joten tutkimuksen objektiivisuus ei ole kärsinyt. (Paavola 2009.)

Tutkimusaineiston analysoinnin toteutuminen on kirjattu aineiston analyysi-lukuun selkeästi, menetelmän eri vaiheet huomioon ottaen. Luotettavuuden takaamiseksi raportissa esitetään haastateltavien alkuperäisiä lausumia. Tässä tutkimuksessa pyrittiin koko tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen. Teorian ja empirian vuoropuhelulla tuloksia esitettäessä pyrittiin uskottavuuden osoittamiseen ja vahvistuvuutta haettiin muiden tutkimusten tuloksista. Tutkimus on erikoissairaanhoidon ja hoitajakeskijohdon kontekstiin sidottu. Tuloksia voidaan tutkijan näkemyksenä yleistää tähän kontekstiin, koska otos on laaja. Tutkimustulosten siirtämisestä suoraan muihin asiayhteyksiin tulee suhtautua varovaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004.)

### 8.3 Tutkimuksen eettisyys

Elämismaailman ”todellisuus” on sekä objektiivinen että subjektiivinen. Tutkija ei voi olla täysin arvovapaa ja puolueeton, mutta hän on riippumaton tutkittavasta (Raunio 1999, 100). Tässä tutkimuksessa pyrittiin tutkijan toimesta objektiivisuuteen ja tutkijan omat ennakkokäsitykset tutkittavasta ilmiöstä tiedostaen tutkija pyrki pitämään tutkimuksen ulkopuolella. Tutkimuksessa on kuitenkin omaksuttu käsitys, että tutkija ei voi päästä täydelliseen objektiivisuuteen, vaan hänen subjektiiviset näkemyksensä ja elämänkokemuksensa vaikuttavat, ei vain tulosten tulkintaan, vaan koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimus lähti liikkeelle ilmiöstä, jota haluttiin lähemmin tarkastella.

Tutkimusaihetta voidaan pitää eettisesti oikeutettuna, koska tietoa työpaikkakiusaamisen negatiivisista vaikutuksista ja siihen puuttumisen hyödyistä tarvitaan organisaatioiden toimivuuden ja hyvinvoinnin takaamiseksi. Tutkimusten mukaan työpaikkakiusaamista esiintyy organisaatioissa (Leymann ym. 1996; Vartia 2001; Kivimäki, Elovainio & Vahtera 2002; Mikkelsen & Einarsen 2002; Sandelin 2007; Tuovinen 2009; Leino-Kilpi & Välimäki 2009; Makkonen 2011; Hogh, Hoel & Carneiro 2011) ja noin 20 % terveydenhuoltoalan työntekijöistä joutuu työpaikkakiusaamisen kohteeksi (Tuovinen 2009). Kiusaamisen on myös todettu aiheuttavan myös merkittävää haittaa sekä yksilön- että koko työyhteisön tasolla (Leymann 1996; Vartia 2001; Mikkelsen & Einarsen 2002; Di Martino 2003; Hogh, Hoel & Carneiro 2011; Mikkelsen & Einarsen 2002; Sandelin 2007; Makkonen 2011). Kyky puuttua kiusaamiseen, ratkaista ristiriitoja ja kiusaamista-pauksia on esimiesten velvollisuus, mutta myös koko työyhteisön velvollisuus. Työpaikkakiusaamiseen puuttumista hoitotyön keskijohdon näkökulmasta ja moninaisuusjohtamisen viitekehyksessä ei ole aiemmin tutkittu. Esimiesten rooli työpaikkakiusaamistilanteissa on merkittävä ja keskeinen. Tehokkaita interventioita tarvitaan, jotta kiusaamista-pauksia saadaan vähennettyä. Työyhteisön ristiriidat ovat uhka koko työyhteisön toimivuudelle ja henkilöstön hyvinvoinnille.

Eettisyyteen kuuluu ohjeiden noudattaminen, avoimuus ja läpinäkyvyys, joten tutkimuksen toteuttamista varten tutkimukselle haettiin asianmukaiset luvat kaikista kohdeorganisaatioista (n=19) jokaisen organisaation omien ohjeiden mukaan. Luvan hakemiseen käytettiin organisaatioiden omia lupalomakkeita, jos sellainen oli saatavilla, muussa tapauksessa lupaa haettiin itse laaditulla lupa-anomuksella. Jokaiselle kyselyyn osallistuvalla lähetettiin informaatio-/suostumuskirje (liite 2) sähköpostin liitteenä yhdessä sähköisen kysely-linkin kanssa. Informaatio-/suostumuskirjeessä käy ilmi tutkimuksen kannalta merkittävät tiedot, käytännöt ja se, että tutkimukseen osallistuvilla on mahdollisuus

keskeyttää tutkimus niin halutessaan. Tiedonantajan vapaaehtoinen osallistuminen tutkimukseen, hänen henkilöllisyytensä suojaaminen sekä luottamuksellisuus ovat tutkimuksen eettisiä periaatteita. Tutkimukseen osallistuneet vastasivat sähköiseen kyselyyn heille parhaiten sopivaan aikaan.

#### **8.4 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja mahdolliset jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää moninaisuusjohtamisen tietoisuuden lisäämisessä sekä moninaisuusjohtamisen ulottuvuuksien hyödyttämisessä johtamistyössä. Moninaisuusjohtaminen on johtamistyön paradigma, jota olisi syytä hyödyntää nykyistä paremmin käytännön johtamistyössä. Tulevaisuuden organisaatiot ovat yhä moninaisempia, monista eri syistä johtuen. Eri ikäluokkien asenteet ja näkemykset tuovat haasteita johtamiseen, kuin myös eri kansallisuuksien lisääntyminen työyhteisöissä. Jos ”erilaisia” ihmisiä ei osata johtaa, ja jos työyhteisöt eivät ole moninaisuutta hyväksyviä, altistavat nämä tekijät myös ristiriitojen esiintymiseen työyhteisöissä. Moninaisuusjohtamisen ulottuvuuksien tunteminen sekä organisaation kulttuurin moninaisuuteen kasvaminen ovat johdolle ja koko organisaatiolle ensiarvoisen tärkeitä kiusaamisen ja muiden ristiriitojen ennaltaehkäisyssä ja ratkaisemisessa.

Työpaikkakiusaamisen tutkimustyön tulosten hyödyntäminen käytännön tasolla on tarpeellista, koska kiusaamista esiintyy (Leymann ym. 1996; Vartia 2001; Kivimäki, Elovainio & Vahtera 2002; Mikkelsen & Einarsen 2002; Sandelin 2007; Hogh, Hoel & Carneiro 2011; Makkonen 2011). Esimiehet tarvitsevat tuekseen tutkimustietoa työpaikkakiusaamiseen puuttumisesta, ja muiden kokemukset aiheesta tuovat tukea omille ajatuksille ja tuntemuksille. Tämä tutkimus avaa hoitajakeskijohdon toimia, näkemyksiä ja kokemuksia työpaikkakiusaamiseen puuttumisesta, jolloin samojen asioiden kanssa painivat henkilöt voivat saada uusia keinoja kiusaamiseen puuttumiseen ja sen selvittelyyn.

Tätä tutkimusta voidaan käyttää hyödyksi kiusaamisen negatiivisten vaikutusten tiedostamisessa suhteessa työyhteisön toimivuuteen. Myös useat muut tutkimukset osoittavat, että kiusaaminen altistaa sairauslomiin, työhyvinvoinnin laskuun ja keskittymisen siirtymiseen perustyöstä työyhteisössä esiintyvään kiusaamiseen (Leymann 1996; Vartia 2001; Mikkelsen & Einarsen 2002; Hogh, Hoel & Carneiro 2011; Mikkelsen & Einarsen 2002; Sandelin 2007; Makkonen 2011). Työyhteisön toimivuuden heikentyminen

on uhka hyvän työn tekemiselle ja työyhteisön tuottavuudelle. Kliinisessä potilastyössä työn tuotos on potilaan hyvä ja vaikuttava hoito. Pahimmillaan työyhteisön toimimattomuus on uhka potilaiden hyvälle hoidolle, jolloin seuraukset voivat olla vakavia. Myös tässä tutkimuksessa tulee esiin kiusaamisen negatiivinen vaikutus työyhteisön toimivuuteen, joten tämä tutkimus osaltaan avaa tätä problematiikkaa ja tuo näin esiin kiusaamiseen puuttumisen tärkeyden, jota voidaan koulutuksissa ja työyhteisöjen kehittämisessä käyttää hyödyksi.

Tutkijan mielestä jatkossa olisi tärkeää tutkia eri professioiden välistä työpaikka-kiusaamista terveydenhuollossa. Tärkeää olisi avata tabunakin pidettyä lääkärien hoitajiin ja hoitajien lääkäreihin kohdistamaan kiusaamista ja epäasiallista käytöstä. Tärkeää olisi tutkia, kuinka laajasta ilmiöstä on kyse sekä mitä keinoja organisaatioissa voisi olla asian tunnistamiseen ja siihen puuttumiseen. Tutkimustyötä ja avointa keskustelua aiheesta tarvitaan, koska tässäkin tutkimuksessa kävi ilmi, että lääkärien hoitajiin kohdistama kiusaaminen voidaan edelleen ”lakaista maton alle”. Tässä tutkimuksessa tuli myös ilmi, että myös esimiehiin kohdistuva kiusaaminen oli edelleen aihe, joka helposti jäi organisaatioissa käsittelemättä. Näin ollen esimiesten työntekijöiden taholta kokemaa kiusaamista olisi tärkeä tutkia, jotta aihe tulisi avoimeen keskusteluun ja siihen voitaisiin paremmin puuttua.

Mielenkiintoista olisi tutkia myös eri koulutustaustan omaavien johtajien välistä arvostusta terveydenhuollon organisaatiossa, erityisesti lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien välistä arvostusta. Erityisen tärkeää olisi tulevaisuudessa tutkia terveydenhuollon eri ammattiryhmien kokeman työhyvinvoinnin merkitystä potilaiden hyvään ja vaikuttavaan hoitoon. Myös työhyvinvoinnin, työyhteisöjen toimivuuden ja -tuottavuuden välisiä yhteyksiä olisi mielenkiintoista tutkia.

## LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. (2001) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä.
- Adib, S.M. – Al-Shatti, A.K. – Kamal, S. – El-Gerges, N. & Al-Raqem M. (2002) Violence against nurse in healthcare facilities in Kuwait. *International Journal of Nursing Studies*, vol. 39 (4), 469–478.
- Alkula, T. – Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. (2002) *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. WSOY, Helsinki.
- Arredondo, P. – Toporek, R. – Browns, S.T. & Jones, J. Operationalization of The Multicultural Counseling Competencies. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, vol. 24 (1), 42–78.
- Begley, C.M. (1996) Using triangulation In nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, vol. 24, 122–128.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1977) *Johtamisen psykologiaa*. Suom. M. Jääskeläinen. 7. Painos. Welling & Göös, Espoo.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979) *Social Paradigms and Organizational Analysis – Elements of the Sociology of Corporate Life*. Heinemann, London.
- Celik, S.S. – Celik, Y. – Ageibas, I. & Ugurluoglu, Ö. (2007) Verbal and physical abuse against nurses in Turkey. *International Nursing Review*, vol. 54 (4), 359–366.
- Cox, T.H. & Blake, S. (1991) Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, vol. 5 (3), 45–56.
- Curtis, S. & Wright, D. (2001) Retraining Employees – The fast Track to Commitment. *Management Research News*, vol. 24 (8/9), 59–64.
- Cheng Low, P. K. (2007) The value of diversity: the Kazakhstan perspective. *Journal of Management Development*, vol. 26 (7), 683–699.
- Di Martino, V. (2003) *Relationship of work stress and workplace violence in the health sector*. Joint Programs on Workplace Violence in the Health Sector. Geneva.
- D’Netton, B. & Sohal, A.S. (1999) Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment. *International Journal of Manpower*, vol. 20 (8), 530–547.
- Dunn, H. (2003) Horizontal violence among nurses in the operating room. *Association of Perioperative Registered Nurses*, vol. 78 (6), 977–988.

- Einarsen, S. (1999) The nature and causes of bullying at work. *International journal of Manpower*, vol. 20 (1/2), 88–93.
- Einarsen, S. (2000) Harassment and bullying at work. Einarsen, S. 2000. Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent Behaviour*, vol. 5 (2), 379–401.
- Einarsen, S. – Hoel, H. – Zapf, D. & Cooper, G.L. 2003. *The concept of bullying at work, the European tradition*. Taylor & Francis Group, London.
- Elovaino, M. – Kivimäki, M. & Vahtera, J. (2002) Organizational Justice: Evidence of new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 2002 vol. (92), 105–109.
- Farrell, G.A. – Bobrowsky, C. & Bobrowsky, P. (2006) Scoping workplace aggression in nursing: findings from an Australian study. *Journal of Advance Nursing*, vol. 55(6), 778–787.
- Findler, L. – Wind, L.H. & Mor, B. (2007) The challenge of workforce management in a global society: modelling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, vol. 31 (3), 63–86.
- Florkowski, G.W. (1996) Adapting to a boundaryless world: Development expatriate model. *Academy on Management Executive*, 14 (2), 96–104.
- Gilbert, J.A. – Stead, B.A. & Ivancevich, J.M. (1999) Diversity Management: New Organizational paradigm. *Journal of Business Ethic*, vol. 21, 61–76.
- Hern, J. – Kovalainen, A. & Tallberg, T. (2002) *Gender divisions and Gender Policies in Top Finnish Corporations*. Swedish School of Economics and Business Administrations. Research Reports 57, Helsinki.
- Hickling, K. (2006) Workplace Bullying. *Workplace Bullying in the NHS*, Radcliff Press, 7–24, Oxford.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. & Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Hogh, A. – Hoel, H. & Carneiro, I.G. (2011) Bullying and employee turnover among healthcare workers: a three way prospective study. *Journal of Nursing Managemet*, vol. 19 (6), 742–751.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (1996) *Tilastolliset menetelmät*. WSOY, Helsinki.
- Hyyppänen, R. (2009) *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita, Helsinki.
- Isotalo, P. (2006) *Lehtori Janssonin kiusaus. Fenomenografinen näkökulma opettajien käsityksiin opettajien välisen työpaikkakiusaamisen syistä, seurauksista ja ennaltaehkäisystä*. Turun yliopiston julkaisuja. Annales Universitatis Turkuensis. Sarja C. osa 243, Turku.

- Joplin, J. R. W. & Dauss, C. S. (1997) Challenge of Leading a Diverse Workforce. *Academy of Management executive*, vol. 11 (3), 32–47.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002) *Johtaminen ja työyhteisön työhyvinvointi*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Järvenpää, M. (2006) *Esimiestyö henkisen väkivallan tilanteissa*. Pro gradu-tutkielma. Hallintotieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Järvi, I. (2007) *Kiusaamisen kasvot kasvatustyöyhteisössä*. Pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto, Helsinki.
- Järvinen, P. (1998) *Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. 2. painos. WSOY-Kirjapainoyksikkö, Porvoo.
- Järvinen, P. (2006) *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. WSOYpro, Helsinki.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. (1996) *Tutkimustyön metodeista*. Opinpaja Oy, Tampere.
- Kaivola, T. & Launila, H. (2007) *Hyvä Työpaikka*. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.
- Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Heinälähti, K. (2006) *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Gaudeamus, Helsinki.
- Kandola, B. (2004) Skills development: the missing link in increasing diversity in leadership. *Industrial and Commercial training*, vol. 34 (4), 143–147.
- Kanter, R.M. (1977) *Men and Women of the Corporation*. Basic Books. Inc, New York.
- Keinänen, J. & Häkkinen, K. (2003) *Huono kohtelu työssä. Valvonnan suuntaaminen*. Uudenmaan työsuojelupiiri. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, työsuojeluosasto, Helsinki.
- Kess, K. & Kähkönen, M. (2009) *Häirintä työpaikolla – työpaikkakiusaamisen selvittäminen ja siihen puuttuminen*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Kivimäki, M. – Elovainio, M. & Vahtera, J. (2002) Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, vol. 92, 105–108.
- Konrad, A.M. – Prasad, P. & Pringle, J.K. (2006) *Handbook of Workplace Diversity*. Sage, London.
- Korhonen, K. (2009) *Kiusaajat kuriin. Mitä jokaisen tulisi tietää työpaikkakiusaamisesta*. WSOY, Helsinki.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. (2003) *Laadullinen terveystutkimus*. Edita, Helsinki.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999) Sisällönanalyysi. *Hoitotiede*, vol. 11 (1), 3–12.
- Lahti, L. (2008) *Monikulttuurinen johtaminen*. WSOYpro, WS Bookwell, Juva.

- Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. (2003) Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa: *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2. painos*. Toim. Janhonen, S. & Nikkonen, M. WS Bookwell Oy, Juva.
- Lehto, J. – Viitanen, E. & Autio, V. (2003) Lääkäri 98 tutkimuksen ryhmä. Minkälaiset lääkärit nousevat johtaviin asemiin? *Suomen lääkirilehti*, vol. 58 (51–52), 5209–5213.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2004) *Uhkia ja mahdollisuuksia*. Työolotutkimuksen tuloksia, 1977–2003. Edita Prima, Helsinki.
- Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. (2009) *Etiikka hoitotyössä*. WSOYpro, Helsinki.
- Leppänen, A. & Lindström, K. (2002) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Lewis, M.A. (2006) Nurse bullying: Organisational considerations in the maintenance and peroperation of healthcare bullying cultures. *Journal of Nursing Management*, vol. 14 (1), 52–58.
- Leymann, H. & Gustaffon, A. (1996) Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorder. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5 (2), 251–275.
- Lindbalad, P. (1998) *Sankareita ja syntipukkeja*. Lisensiaattityö. Teologinen tiedekunta. Helsingin yliopisto, Helsinki.
- Lindholm, TT. (2008). *Henkinen väkivalta ja johtaminen työyhteisössä – diskurssianalyttinen tutkimus työpaikkakiusaamisesta*. Pro gradu-tutkielma. Valtiotieteiden tiedekunta. Helsingin yliopisto, Helsinki.
- Loppela, K. (2004) *Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä*. Tampereen yliopistopaino Oy Juvens Print, Tampere.
- Lohi-Aalto, P. (2004) *Toimintamalleja epäasiallisen kohtelun ennaltaehkäisyyn ja ristiriitojen selvittämiseen*. Offset Oy, Saarijärvi.
- Lorbiecki, A. & Jack, G. (2002) Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management*, vol. 11 (3), 17–31.
- Makkonen, I. (2011) *Hoitohenkilökunnan työpaikkakiusaaminen ja siihen yhteydessä olevat tekijät*. Pro gradu-tutkielma, Terveystieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Maslow, A.H. (1987) *Motivation and personality*. 3<sup>rd</sup> edition. Harper & Row, Publisher, Inc, New York.
- Mattis, M.C. (2001) Advancing women in business organizations: Key leadership roles and behaviors of senior leaders and middle managers. *Journal of Management Development*, vol. 20 (4), 371–388.

- Matton, J. N. & Hernandez, C. M. (2004) A New Study Identifies the “Makes and Breaks” of Diversity Initiatives. *Journal of Organizational Excellence*, vol. 23 (4), 47–58.
- McKenna, B. C.–Smith, N.A.–Poole, P.J. & Cloverdale, J.H. (2003) Horizontal violence: experiences of registered nurses in their first year of practice. *Journal of Advanced Nursing*, vol. 42 (1), 90–96.
- Metsämuuronen, J. (2000). *Tilastollisen kuvauksen perusteet*. International Methelp Ky, Helsinki.
- Mikkelsen, E. & Einarsen, S. (2002) Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, vol. 43, 397–405.
- Mondy, R.W. & Noe, S.R. (1999) *Human Resource Management*. Upper Saddle River, USA.
- Nieminen, H. (1998) *Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus, hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. WSOY, Juva.
- Nishi, L. & Özbilgin, M.F. (2007) Global diversity management: Towards conceptual frameworks. *The International Journal of Human Resource management*, vol. 18, 1893–1894.
- Niiniluoto, I. (2002) *Johdatus tieteenfilosofiaan: Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Ota-va, Helsinki.
- Paavola, S. (2009) *Abduktiivinen argumentaatio–hypoteesin hakemisen ja keksimisen välittyneet strategiat*. Suomalaisen argumentaation tutkimus – konferenssi. Turun yliopisto, Turku. <URL: <http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/text/paavola-2009-abduktiivinenargumentaatio.pdf>>.
- Pajunen, H. (2010) *Työpaikkakiusaaminen työyhteisöongelmana*. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Pori.
- Pless, N. M. & Maak, T. (2004) Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, vol. 54 (2), 129–147.
- Powell, N.G. & Graves, L.M. (2003) *Women and Men in management*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Pärssinen, H. (2006) *Koulu- ja työpaikkakiusaamisen seuraukset, eli onko kiusaamisen jälkeistä elämää?* Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Rayner, C. – Hoel, H. & Cooper, C.L. (2002) *Work Place Bullying: what we know, what can we do, who is to blame?* Taylor & Francis, London.
- Rauramo, P. (2004) *Työhyvinvoinnin portaati*. Edita Prima Oy, Helsinki.

- Roche, M. – Diers, D. – Duffield, C. & Catling, P. (2010) Violence Toward Nurses, The Work Environment and Patients Outcomes. *Journal of Nursing Scholarship*, 42 (1), 13–22.
- Rowe, M.M. & Sherlock, H. (2005) Stress and Verbal abuse in nursing: do burned out nurses eat their young? *Journal of Nursing Management*, vol. 13 (3), 242–248.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (2002) *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Räsänen, P. & Anttila, A-H. (2005) *Tutkimusmenetelmien pyörteissä, sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Sandelin, P. (2007) *Kertomuksia psyykkisestä väkivallasta terveydenhuollon työ- ja opiskeluyhteisöissä*. Akateeminen väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Oulun yliopisto, Oulu.
- Salin, D. (2003) *Workplace bullying among business professional. Prevalence, organizational antecedents and gender differences*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Salin, D. (2008) The prevention of workplace bullying as a question of human resource management. Measures adopted and underlying organizational factors. *Scandinavian journal of Management*, vol. 24 (3), 221–231.
- Schmidt, P. (2004) An approach to diversity training in Canada. *Industrial and Commercial Training*, vol. 34 (4), 148–152.
- Sheehan, M. (1999) Workplace bullying: responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*, vol. 20 (1/2), 57–69.
- Sippola, A. – Leponiemi J. & Suutari, V. (2006) *Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen: pitkittäistutkimus 15 työkuultuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta*. Työministeriö, Helsinki.
- Sippola, A. (2007a) *Essay of Human Resource Management. Perspectives on Diversity Management*. University of Vaasa. Juvenes Print, Vaasa.
- Soininen, M. (2006) *Tavoitteena toimiva työyhteisö – Tapaustutkimus työhyvinvoinnista ja sen edistämisen mahdollisuuksista*. Pro gradu-tutkielma. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Syvänen, S. (2003) *Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset*. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere.
- Trux, M. (2000) *Aukeavat ovet: kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä*. Sitra. WSOY, Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2003) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1–2. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Tuovinen, R. (2009) *Hoitohenkilöstön välinen työpaikkakiusaaminen erikoissairaanhoidossa*. Pro gradu-tutkielma, hoitotieteen laitos. Kuopion yliopisto, Kuopio.

- Työsuojeluhallinto. (2007) *Työsuojeluhallinnon toimintakertomus 2006*. Työsuojeluhallinto, Tampere.
- Työsuojelustrategian seurantaraportti 2004. (2005). *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus*, 2005:5, Helsinki.
- Vartia, M. & Paananen, T. (1992) *Henkinen väkivalta työssä*. Työterveyslaitos. Painotalo Mikort, Helsinki.
- Vartia-Väänänen, M. – Lehtinen, M. – Joki, M. & Soini, S. (2002) Ihmissuhdekonfliktien ja kriisien käsittely työyhteisössä. Teoksessa: *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*, toim. Lindström, K. & Leppänen, A. Vammalan kirjapaino Oy: 220–240, Vammala.
- Vartia-Väänänen, M. (2003) *Workplace bullying – a long study on the work environment well-being and health. Academic Dissertation Helsinki*. Department of Psychology, Faculty of Arts and Finnish Institute of Occupational Health. University of Helsinki, Helsinki.
- Vartia, M. – Lahtinen, M. & Soini, S. (2004) *Työyhteisötörmäyksiä–ristiriitojen käsittely työpaikoilla*. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Vartia, M. – Lahtinen, M. – Joki, M. & Soini, S. (2008) *Piinan loppu*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Vilka, H. (2007) *Tutki ja havainnoi*. 2. painos. Tammi, Helsinki.
- Viitala, R. (2004) *Henkilöstöjohtaminen*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Viinamäki, L. (2007) Triangulatiivisen tutkimusasetelman soveltamismahdollisuudet. Teoksessa Leena Viinamäki & Erkki Saari (toim.) *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Tammi, Helsinki.
- Virtanen, J.V. (2010) *Johtajana sairaalassa – Johtajan toimikenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta*. Akateeminen väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Visti, A. & Härkönen, L.K. (2005) *Tasa-arvo ja monimuotoisuustyön ABC*. Tykes raportteja 42, Helsinki
- Väisänen S. (2012) *Monimuotoinen työyhteisö – Ratkaisu Horeca-alan työvoiman tarpeeseen?* Opinnäytetyö, YAMK. Mikkelin ammattikorkeakoulu, Mikkeli.
- Wentlingin, R.M. (2004) Factors that assist and barriers that hinder the success of diversity initiatives in multinational corporations. *HRDI*, vol. 7 (2), 165–180.
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2001) Bullying in The Work Place: Recent Trends in Research and Practice- an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 10, 369–373.

## **INTERNET LÄHTEET**

Järjestyslaki 612/2003: <http://www.finlex.fi> , luettu 07/ 2013

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 609/1986,2005:<http://www.finlex.fi>, luettu 06/ 2013

Pakkokeinolaki 615/2002: <http://www.finlex.fi>, luettu 07/ 2013

Rikoslaki 578/1995: <http://www.finlex.fi>, luettu 07/ 2013

Työsopimuslaki 55/2001: <http://www.finlex.fi>, luettu 07/ 2013

Työterveyshuoltolaki 1383/2001: <http://www.finlex.fi> luettu 01/2013

Työturvallisuuslaki 738/2002: <http://www.finlex.fi>, luettu 06/ 2013

Yhdenvertaisuuslaki 21/2004: <http://www.finlex.fi>, luettu 07/ 2013

## LIITTEET

### Liite 1. Webropol 2, 0 kyselyn kysymykset / väitteet ja tutkimusviitteet

Kysymys / väite	Tutkimusviittaukset
8.1 Organisaatiossani voidaan keskustella avoimesti ja vapaasti	Gilbert ym. (1999), Dunn, H (2003), Tuovinen, R (2009), Makkonen, I (2011), Sandelin, P (2007)
8.2 Organisaatiossani käyttäydytään kunnioittavasti toisia kohtaan	Gilbert ym. (1999), Sandelin, P (2007), Tuovinen, R (2009)
8.3 Organisaatiossani saa esimiehiltä tukea päätöksenteossa	Rowe, M.M. & Sherlock, H. (2005), Sandelin, P (2007), Tuovinen, R (2009)
9. Organisaatiossani puututaan ristiriitoihin	Gilbert ym. (1999), Rowe, M.M. & Sherlock, H. (2005), Sandelin, P (2007), Tuovinen, R (2009)
10. Organisaatiossani tasa-arvolla on tärkeä merkitys	Cox & Blake (1991), Gilbert ym. (1999) Plessin & Maakin (2004), Tuovinen, R (2009), Makkonen, I (2011)
11. Organisaatiossani työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys	Gilbert ym. (1999), Tuovinen, R (2009), Makkonen, I (2011)
12. Organisaatiossani ristiriitoja pyritään selvittämään eri osapuolia kuunnellen	Dunn, H (2003), Sandelin, P (2007), Tuovinen, R (2009)
13. Organisaatiossani ihmisten moninaisuus nähdään rikkautena	Cox & Blake (1991), Gilbert ym. (1999) Plessin & Maakin (2004)
14. Organisaatiossani johtaminen on oikeudenmukaista	Gilbert ym. (1999) Plessin & Maakin (2004)
15. Organisaatiossani on toimintaohje työpaikkakiusaamiseen	Cox & Blake (1991), Gilbert ym. (1999) Plessin & Maakin (2004)
16. Organisaatiossani työpaikkakiusaamisesta puhutaan avoimesti	Dunn, H (2003), Sandelin, P (2007), Tuovinen, R (2009)
17. Organisaatiossani kiusaamisesta ilmoitetaan osastonhoitajalle	Dunn, H (2003), Sandelin, P (2007), Tuovinen, R (2009)
18. Organisaatiossani kiusaamisesta ilmoitetaan ylihoitajalle	Rowe, M.M. & Sherlock, H. (2005), Tuovinen, R (2009)
19. Kenelle muulle kiusaamisesta mahdollisesti ilmoitetaan?	Rowe, M.M. & Sherlock, H. (2005), Tuovinen, R (2009), Makkonen, I (2011)
20. Organisaatiossani voi ilmoittaa kiusaamisesta myös nimettömänä	Terveysturvalaki (1383/2001), Työturvallisuuslaki (738/2002),
21. Organisaatiossani on yhteisesti sovitut säännöt työpaikkakiusaamisessa	Cox & Blake (1991), Gilbert ym. (1999), Rowe, M.M. & Sherlock, H. (2005), Makkonen, I (2011)
22. Miten organisaatiossani puututaan työpaikkakiusaamiseen osastonhoitajan taholta?	Rowe, M.M. & Sherlock, H. (2005), Tuovinen, R (2009), Makkonen, I (2011), Sandelin, P (2007)
23. Miten organisaatiossani puututaan työpaikkakiusaamiseen ylihoitajan taholta?	Rowe, M.M. & Sherlock, H. (2005), Tuovinen, R (2009), Makkonen, I (2011), Sandelin, P (2007)
24. Mikä muu mahdollinen taho puuttuu kiusaamiseen?	Rowe, M.M. & Sherlock, H. (2005),

	Sandelin, P (2007)Tuovinen, R (2009), Makkonen, I (2011)
25. Mitä muuta haluaisit sanoa kiusaamiseen puuttumisesta?	
26. Organisaatiossani kiusaamista käsitellään työpaikkakokouksissa	Rowe, M.M. & Sherlock, H. (2005), Sandelin, P (2007)
27. Organisaatiossani kiusaamista käsitellään johdon kokouksissa	Rowe, M.M. & Sherlock, H. (2005), Sandelin, P (2007)
28. Missä muualla yhteisesti sovituisissa kokouksissa / tapaamisissa kiusaamista käsitellään?	Rowe, M.M. & Sherlock, H. (2005), Sandelin, P (2007)
29. Organisaatiossani kiusaamisen kohde saa tukea ja jälkihoitoa	Terveysturvallisuuslaki (1383/2001), McKenna, B. C. & Smith, N.A. ym (2003), Tuovinen, R (2009), Makkonen, I (2011)
30. Organisaatiossani kiusaaja joutuu vastuuseen	Työturvallisuuslaki (738/2002), McKenna, B. C. – Smith, N.A. ym (2003), Tuovinen, R (2009)
31. Organisaatiossani tiedetään yleisesti mitä kiusaamisesta voi seurata kiusaajalle juridisesti	Työturvallisuuslaki (738/2002), McKenna, B. C. – Smith, N.A. ym (2003)
32. Organisaatiossa tiedetään yleisesti mitä seuraamuksia kiusaamisesta voi olla kiusatulle	Terveysturvallisuuslaki (1383/2001), McKenna, B. C. – Smith, N.A. ym (2003), Tuovinen, R (2009)
33. Mitä muuta haluaisit sanoa työpaikkakiusaamisesta?	

## Liite 2. Informointi ja suostumuskirje

## ARVOISA HOITOTYÖN JOHTAJA

Pyydän Teitä vastaamaan ohessa olevaan kyselyyn, joka kuuluu Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikön pro gradu-tutkimukseeni. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia ja tunnistaa työpaikkakiusaamiseen puuttumisen hyötyjä ja hyödyntää näitä tekijöitä työyksikön toimivuuden parantamisessa. Tutkimuksen kohteena ovat Suomen 20 sairaanhoitopiiriä ja kohdeorganisaatioina toimivat julkiset erikoissairaanhoidon yksiköt keskussairaala- ja yliopistosairaالاتasolla. Tutkimuksen kohdejoukkona ovat hoitotyön keskijohdon edustajat, eli ylihoitajat tai muut vastaavissa tehtävissä toimivat.

Tutkimus tehdään kahdessa osassa joista ensimmäinen on ohessa oleva Webpropol 2.0 kysely. Kysely lähetetään jokaiseen (n=20) sairaanhoitopiiriin erikoissairaanhoidon ylihoitajille, jotka edustavat keskijohtoa (N = noin 250–300) . Kysely on avoinna teidän organisaatiosaattonne osalta xx.xx.2013 asti. Sähköisen kyselyn lisäksi valitaan arpomalla viisi (n=5) kyselyyn osallistunutta ja halukasta tutkittavaa haastatteluun. Haastattelun tarkoituksena on syventää sähköisellä kyselyllä saatua tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun aikana voidaan vielä varmistaa kyselyssä esiin tulleita asioita ja tehdä lisäkysymyksiä ilmiöön liittyen.

Kyselyyn vastaamalla vastaaja antaa samalla suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta. Kyselyn lopussa on kysymys halukkuudesta olla mukana tutkimuksena seuraavassa vaiheessa, eli haastattelussa, joka tehdään tutkijan toimesta puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan. Haastateltavat arvotaan (n=5) haastatteluun halukkuutensa ilmaisseiden joukosta.

Kaikki tutkimuksessa kerätty aineisto säilytetään suojattuna ja ne käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Vastaajat säilyvät anonymeinä, eikä yksittäisiä vastaajia tulla tunnistamaan tulosten yhteenvedossa. Tutkimukseen osallistuminen ja kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää milloin tahansa.

Kiitos yhteistyöstänne,

Katja Laine, kauppatieteiden opiskelija, TtM, katja.laine@satadiag.fi, 044–707 7635  
Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikkö

Kirsi Liikamaa TkT, tutkimuksen ohjaaja, kirsi.liikamaa@utu.fi, 050–520 0787  
Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikkö

## Liite 3. Muuttujien väliset korrelaatiot

	Työkokemus keskijohdon tehtävistä r	Alaisuudessa olevien hoitajien / työntekijöiden määrä r	Suorassa alaisuudessa olevien osastonhoitajien / lähiesimiesten määrä r	Vastuullani olevien yksiköiden / osastojen / klinikoiden määrä r
<b>Selitettävät muuttujat</b>				
Arvio seuraavat väittämät asteikolla 1-5:Organisaatiossani voidaan keskustella avoimesti ja vapaasti	0,013	0,138	0,107	-0,126
Arvio seuraavat väittämät asteikolla 1-5:Organisaatiossani käyttäydytään kunnioittavasti toisia kohtaan	0,081	0,145	0,002	-0,004
Arvio seuraavat väittämät asteikolla 1-5:Organisaatiossani saa esimiehiltä tukea päätöksenteossa	0,013	0,118	0,118	0,013
Organisaatiossani puututaan ristiriitoihin?	0,002	-0,022	0,076	0,056
Organisaatiossani tasa-arvolla on tärkeä merkitys?	-0,080	0,263	0,151	0,058
Organisaatiossani työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys?	0,074	0,243	0,112	-0,013
Organisaatiossani ristiriitoja pyritään selvittämään eri osapuolia kuunnellen?	0,008	0,151	0,012	-0,039
Organisaatiossani ihmisten moninaisuus nähdään rikkautena?	0,144	0,179	0,093	0,022
Organisaatiossani johtaminen on oikeudenmukaista?	-0,070	0,192	0,101	-0,059
Organisaatiossani on toimintaohje työpaikkakiusaamiseen?	-0,103	-0,070	0,089	0,014
Organisaatiossani työpaikkakiusaamisesta puhutaan avoimesti?	-0,133	-0,232	-0,139	0,003
Organisaatiossani kiusaamisesta ilmoitetaan osastonhoitajalle?	0,123	0,190	0,076	0,156
Organisaatiossani kiusaamisesta ilmoitetaan ylihoitajalle?	0,161	0,164	0,098	0,132
Organisaatiossani voi ilmoittaa kiusaamisesta myös nimettömänä?	-0,108	-0,141	0,020	0,011
Organisaatiossani on yhteisesti sovitut säännöt työpaikkakiusaamisessa	-0,178	0,109	0,046	0,090
Organisaatiossani kiusaamista käsitellään työpaikkakokouksissa?	-0,026	-0,122	-0,161	-0,066
Organisaatiossani kiusaamista käsitellään johdon kokouksissa?	-0,101	-0,006	-0,149	-0,054
Organisaatiossani kiusaamisen kohde saa tukea ja jälkihoitoa?	-0,003	-0,105	-0,069	0,054
Organisaatiossani kiusaaja joutuu vastuuseen?	0,017	0,169	-0,023	0,145
Organisaatiossani tiedetään yleisesti mitä kiusaamisesta voi seurata kiusaajalle juridisesti?	-0,146	0,014	0,051	0,005
Organisaatiossa tiedetään yleisesti mitä seuraamuksia kiusaamisesta voi olla kiusatulle?	-0,016	0,047	0,087	0,133

## Liite 3. Muuttujien väliset korrelaatiot

Työkokemus keskijohdon teh- tävistä r	Alaisuudessa olevien hoitajien / työntekijöiden määrä r	Suorassa alaisuudes- sani olevien osaston- hoitajien / lä- hiesimiesten määrä r	Vastuullani olevi- en yksiköiden / osastojen / klini- koiden määrä r
--	---	---	--

## Havainnot raja-arvojen mukaan

-0,3	0	1	0	0
-0,2	7	3	3	1
-0,1	5	3	3	6
0	7	3	11	11
0,1	3	10	5	4
0,2	0	2	0	0
0,3	0	0	0	0
Ei korrelaatiota {(-0,1) - 0,1}	15 (70 %)	16 (70 %)	19 (90 %)	21 (100 %)
Positiivinen korrelaatio {0,2 - 0,3}	0 (0 %)	2 (10 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
Negatiivinen korrelaatio {(-0,2) - (-0,3)}	7 (30 %)	4 (20 %)	3 (10 %)	1 (0 %)