



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Konfliktien kehittyminen ja työpaikkakiusaaminen Jokelan ja Riihimäen vankiloissa

Pöyhönen, Markku

2012 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

**Konfliktien kehittyminen ja työpaikkakiusaaminen Jokelan ja Riihimäen van-
kiloissa**

Pöyhönen Markku
Rikosseuraamusala
Toukokuu 2012

Pöyhönen, Markku

Konfliktien kehittyminen ja työpaikkakiusaaminen Jokelan ja Riihimäen vankiloissa

Vuosi

2012

Sivumäärä 60

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia, ilmeneekö Jokelan ja Riihimäen vankiloissa työpaikkakiusaamista laitoksen johdon tai lähiesimiehen taholta valvontasektoria kohtaan ja kuinka kyseisissä organisaatioissa laitosten johtajat käsittelevät konfliktitilanteita. Tarkoituksena on selvittää Jokelan ja Riihimäen vankiloihin lähetettyjen kyselyiden avulla mahdollisesti ilmenevien konfliktien laatua ja minkälaisia mahdollisia seurauksia ja vaikutuksia kehittyvällä konfliktikierteellä voi olla. Työ tarkastelee kyselyihin tulleiden vastausten pohjalta myös laitoksissa mahdollisesti ilmeneviä kiusaamistapauksia, joissa laitoksen johto tai työntekijän lähiesimies on ollut osallisena kiusaamiseen.

Tutkimuksen kohderyhmä koostuu Jokelan ja Riihimäen vankiloissa työskentelevistä vanginvartijoista ja rikosseuraamuskesimiehistä, jotka kuuluvat Vankilavirkailijainliittoon. Tutkimusvälineenä on kyselylomake, joka on suunnattu Jokelan ja Riihimäen vankiloiden edellä mainituille kohderyhmille. Vastausprosentti on Jokelasta 63,88 ja Riihimäeltä 29,78.

Tutkimuksessa selviää, että henkilökunta Riihimäellä kohtaa konfliktien puutteellista käsittelyä laitoksen johdon taholta. Myös työpaikkakiusaaminen johdon taholta valvontahenkilöstöä kohtaan nousee esiin. Jokelan vankilassa konfliktitilanteisiin puuttuminen johdon taholta koetaan olevan aktiivista ja konfliktikierteen katkaisemisen siinä johtuen mahdollista. Lisäksi huomioitavaa on konflikteista ja työpaikkakiusaamisesta aiheutuvat seuraukset ja vaikutukset laitospohjaisesti.

Työhyvinvoinnin ongelmiksi kohdelaitoksissa nousee selkeästi puutteellinen tiedottaminen ja korkeat sairauspoissaololukemat. Työssä pohditaan konfliktikierteen ja työpaikkakiusaamisen vaikutuksia työhyvinvointiin erilaisin seurauksin.

Aineiston pohjalta on pystytty kartoittamaan molemmissa laitoksissa ilmeneviä ongelmia. Konfliktien käsittelyyn ja työpaikkakiusaamisen ehkäisyyn on esitetty tarkentavan kyselyn toteuttamista ja työryhmän asettamista ainakin Riihimäelle Jokelan vankilan tapaan, jotta ongelmien ydinkohdat nousisivat esille ja niihin olisi paremmat mahdollisuudet puuttua.

Asiasanat: Työpaikkakiusaaminen, konfliktit, johtaminen

Pöyhönen, Markku

Workplace bullying and the development of conflicts in Jokela and Riihimäki prisons

Year 2012

Pages 60

The subject of this thesis was to investigate whether there occurs any bullying towards the staff by the superiors in Jokela and Riihimäki prisons and how the prison guards of these prisons feel that the superiors handle situations that are conflicted. The purpose of this thesis is to find out the nature of the conflicts in these prisons and the possible consequences that an ongoing convoluted conflict might have. The survey was achieved by question forms that were handed out to Jokela and Riihimäki prisons.

The target group of this survey consists of Jokela and Riihimäki prison guards and their closer superiors, who all are members of the Union of Prison officers. The percentage on answers from Jokela prison is 63,88 and from Riihimäki prison 29,78.

The survey established that the prison guards of Riihimäki met neglect of interfering conflict situations by their managers. The feeling of being bullied by the superiors in Riihimäki prison raised also as an issue among the prison guards in Riihimäki. By analyzing the answers that were given by the Jokela prison officers clearly stated that the interference in conflict situations by superiors was far more active and therefore stopping convoluted conflicts seems possible. It is also important to notify the consequences that result from conflicts and workplace bullying in these prisons.

The problematic issues of work welfare that appear in these target group prisons are the lack of information and high numbers of sick leaves. This thesis contemplates the consequences that conflicts and workplace bullying have to work welfare.

By the theoretic material it was possible to survey some problems in both Jokela and Riihimäki prisons. To manage and prevent future conflicts and bullying it is stated that a more specific survey is made. It is also introduced that a workgroup, similar to what was put into practice in Jokela, is put into practice also in Riihimäki. That way the core issues of problems would perhaps rise and chances of managing them might improve.

Key words: Workplace bullying, conflicts, management

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Työhyvinvoinnin käsitteitä.....	8
2.1	Työhyvinvointi.....	8
2.1.1	Käyttäytyminen työyhteisössä	9
2.2	Työhyvinvoinnin ongelmia.....	10
2.3	Vankeinhoitotyössä havaittuja työhyvinvoinnin ongelmia.....	11
2.4	Työhyvinvointiprojektit viihtyvyyden edistäjinä	12
2.5	Työhyvinvoinnin tukeminen.....	13
2.5.1	Kaiku-työhyvinvointiohjelma	13
2.5.2	Työhyvinvointi Rikosseuraamuslaitoksessa.....	13
3	Konfliktien määrittely, kehittyminen ja niihin puuttuminen.....	15
3.1	Konflikti	15
3.2	Konfliktityypit	16
3.3	Konfliktin kehittyminen	16
3.3.1	Palokuntavaihe ja ratkaisumalli	17
3.3.2	Ihmissuhdevaihe ja ratkaisumalli.....	18
3.3.3	Patologinen vaihe	19
3.4	Varhainen puuttuminen konflikteihin.....	19
4	Työpaikkaväkivalta.....	21
4.1	Henkinen väkivalta vankeinhoitotyössä.....	22
4.1.2	Rikosseuraamusalan toimintamalli epäasiallisen kohtelun hallintaan	23
4.2	Työpaikkakiusaaminen.....	24
4.2.1	Työpaikkakiusaaminen lain näkökulmasta	26
4.2.2	Mistä apua työpaikkakiusaamiseen?.....	27
4.2.3	Huonon kohtelun käsittelymalleja	28
5	Haasteet esimiestyössä.....	30
5.1	Arvo käsitteenä	30
5.2	Ammattietiikka ja sen vaarantuminen.....	31
5.3	Yleisiä haasteita	31
5.3.1	Vääriin asioihin keskittyminen	32
5.3.2	Johtamistyypleihin liittyviä ongelmia.....	33
5.3.3	Ihmistuntemus osana esimiestyötä.....	33
5.4	Toimiva työyhteisö- Esimies ja alaiset vastuussa	34
6	Rikosseuraamusalan terminologia ja kohdevankiloiden esittely	36
6.1	Tutkimuksen kohderyhmän käsitteistöä	36
6.2	Jokelan ja Riihimäen vankilat	37
7	Tutkimusprosessin alku ja tutkimukseen liittyvä problematiikka.....	37

7.1	Tutkimuksen kohderyhmä.....	38
7.2	Tutkimusmenetelmän valinta	39
7.3	Taustatietojen kerääminen	40
8	Tutkimustulokset	41
8.1	Havaitut konfliktit.....	41
8.2	Konfliktien luonne.....	41
8.3	Konflikteihin puuttuminen.....	42
8.4	Konfliktin kehitys.....	42
8.5	Konfliktien piirteet ja seuraukset	43
8.6	Häirintä ja kiusaaminen	43
8.7	Kolmannen osapuolen tuki.....	44
8.8	Vaikutus negatiivisesti muihin ammattisektoreihin ja vankeihin	44
8.9	Vapaasanaosio.....	45
8.10	Jokelan vankilan tulokset	45
8.10.1	Lainaukset Jokelan vankilasta	45
8.10.2	Jokelassa kiusaamisen kohteeksi joutuneiden kokemukset.....	46
8.10.3	Yhteenveto Jokelan vankilan tuloksista.....	47
8.11	Riihimäen vankilan tulokset	49
8.11.1	Lainaukset Riihimäen vankilasta.....	49
8.11.2	Riihimäellä kiusaamisen kohteeksi joutuneiden kokemukset	50
8.11.3	Yhteenveto Riihimäen vankilan tuloksista	51
9	Johtopäätökset	52
	Lähteet	54
	Liitteet.....	56
	Liite 1. Kyselykaavake	56
	Liite 2. Riihimäen vankilan numeeriset tulokset palkein.	59
	Liite 3. Jokelan vankilan numeeriset tulokset palkein.	60

*“Usein korostetaan paljon henkilöstöjohtamista ja johtajakoulutusta. Ongelmat usein laite-
taan huonon johtamisen piikkiin, kuitenkin useasti tulee mieltineeksi, että olisiko hyvä olla
myös koulutusta alaisille kuinka osaan olla hyvä alainen esimiehelleni. joskus tuntuu, että on
vain helppo vaikeuksissa syyllistää esimies, kun asiassa voisi itselläkin olla peiliin katsomisen
paikka”.*

Tällaisen avaimen tarjoaa yksi Jokelan vankilan työntekijä johdon ja alaisten välisten mahdollisten jännitteiden purkamiseen ja paremman yhteistyön luomiseen. Mutta kuinka toimia, kun konflikti luo tummia pilviä vankilan johdon ja suorittavan henkilöstön yhteistyön ylle. Opin-
näytetyöni käsittelee Jokelan ja Riihimäen vankiloissa vankilan johdon ja valvontahenkilöstön välillä ilmenevien konfliktien luonnetta, kehittymistä, käsittelytapaa ja mahdollisia seurauksia. Ovatko laitoksen konfliktit normaalia työpaikkaeripuraa, vai onko eri työyhteisöjen välillä eroavaisuuksia konflikteissa, niiden käsittelyssä ja vaikutuksissa. Tästä meille kertoo Jokelan ja Riihimäen vankiloihin tehdyt samansisältöiset kyselyt samantyyppisille kohderyhmille.

Kiinnostuin työpaikkakiusaamisesta ilmiönä työskenneltyäni vartijana Riihimäen vankilassa vuosina 2008-2011. Tutkielmallani halusin selvittää, onko Jokelan ja Riihimäen vankiloissa ilmenevät erimielisyydet normaalia välien selvittelyä ja rakentavaa keskustelua paremman työilmapiirin luomiseksi vai liittyykö konflikteihin tai niiden selvittelyyn joitakin syvempiä ongelmia. Menetelmäksi valitsin lomakekyselyn, jonka kohderyhmäksi valikoitui Vankilavirkailijainliitto VVL ry:n Jokelan ja Riihimäen vankiloiden osastoihin kuuluvat vartijat ja rikosseuraamusesimiehet.

Huono työilmapiiri, työpaikkakiusaaminen, erimielisyydet, syrjintä ovat työpaikoilla arka asia. Tästä syystä päätin tehdä kyselystä mahdollisimman anonyymien ja turvallisen. Tavoitteena oli taata vastaajille turvallisuuden tunne siitä, että heidän henkilöllisyytensä ei tule millään tavalla ilmi vastauksista. Tutkimukseen valitsin edellä mainitut kohderyhmät, mutta itse kyselyssä en anonymiteettisyydestä kysynyt vastaajista mitään taustatietoja, kuten sukupuolta, virkauran pituutta tai esimerkiksi virka-asemaa. Kyselyn toteutuksen luonnetta täsmennetään tutkielman myöhemmässä vaiheessa. Tutkielman laajuuden rajaamiseksi jätin muut ammattiryhmät ja laitosten johdon kyselyn ulkopuolelle.

2 Työhyvinvoinnin käsitteitä

2.1 Työhyvinvointi

Työterveyslaitos TTL määrittelee työhyvinvoinnin käsitteeksi, mikä tarkoittaa sujuvaa ja mielekästä työntekoa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työyhteisössä. TTL jakaa työhyvinvoinnin kahteen pääryhmään eli yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin. (Työterveyslaitos 2012.)

Janne Pentusen opinnäytetyö - Henkinen työhyvinvointi Jokelan vankilassa (2009) kertoo työhyvinvoinnin kokemisen olevan hyvin subjektiivinen kokemus (2009, 3). Kuten TTL, niin myös Pentunen huomauttaa, että työhyvinvointia voidaan tarkastella yksilön lisäksi myös työyhteisön näkökulmasta (2009, 3).

Laadukas ja tuloksellinen työyhteisö on sisäisesti terve ja toimiva. Lisäksi tärkeäksi seikoiksi hyvinvoivan työyhteisön kannalta katsotaan kuuluvaksi vilkas keskinäinen vuorovaikutus, mikä edesauttaa työntekijöitä olemaan perillä työnsä sisällöstä. Avoimuus, peittelemättömyys, luottamuksellisuus ja rehellisyys ovat menestyvän työyhteisön avainsanoja. Toisten työntekijöiden tukeminen ja erilaisuuden ja erilaisten näkemysten sietäminen edesauttavat työyhteisöä voimaan paremmin. Lisäksi näkemyseroilla pitäisi pyrkiä kehittämään työyhteisöä. (Pentunen 2009,3.).

Mikäli työ organisoidaan ja jaetaan hyvin, edesauttaa se perustehtävän toteutumista. Mikäli perustehtävä on työntekijöillä kadoksissa, sen voidaan nähdä vaikuttavan työyhteisön hyvinvointiin negatiivisesti. Heikko johtaminen, kiire, psyykinen ja fyysinen kuormittavuus haittaavat niin ikään työhyvinvointia. (Pentunen 2009, 3).

Huono työilmapiiri lisää työyhteisön sairastavuutta ja poissaoloja. Lieveilmiöinä voi työhyvinvoinnin kannalta ilmetä myös työntekijöiden henkisen ja ruumiillisen terveyden heikkenemistä sekä sosiaalista eristäytymistä. Hankalia tilanteita työyhteisöissä saatetaan paeta myös hakeutumalla vuorotteluvapaalle, opintovapaalle tai osa-aikaiseksi työntekijäksi. Pahimmissa tapauksissa edessä voi olla toisiin tehtäviin siirtyminen tai yksikön vaihto. Viimeisimmät ovat epäoikeudenmukaisia ratkaisuja uhrin kannalta. (Pentunen 2009, 8.)

Opinnäytetyössäni keskitytään työhyvinvoinnin kannalta tarkastelemaan konflikteja ja työpaikkakiusaamista ja niiden vaikutusta työilmapiiriin ja työhyvinvointiin Jokelan ja Riihimäen vankiloissa. Tästä syystä keskityn teoriasolla tarkastelemaan lähinnä johtamiseen liittyviä ongelmia edellä mainituista työhyvinvoinnin rakentajista.

Pentusen mukaan (2009, 6.) suomalaisessa työelämässä tiedonvälityksessä ja palautteen saamisessa on huomattavia ongelmia. Maarit Vartia ja Jari Hyyti näkevät (1999, 46.) tiedonkulun kaikissa organisaatioissa ja työyhteisöissä keskeisen tärkeäksi. Heidän näkemyksensä mukaan vankilassa tiedon välittymisen estyminen voi aiheuttaa epäluottamuksen tunteita ja mielikuvia. Tämä johtunee siitä, että vankiloissa luottamus ja epäluottamus ovat korostetusti esillä (Vartia & Hyyti 1999, 46.) Tutkimuksen mukaan joka toinen valvontahenkilöstön työntekijä koki tiedonkulun puutteelliseksi. (Vartia & Hyyti 1999, 46.)

Pekka Järvinen katsoo (2004, 56.), että vuorovaikutuksen tulee työyhteisöissä olla mahdollisimman suoraa ja rehellistä. Tiedotuksen lisäämisen Järvinen näkee olevan yhtenä ratkaisuna tiedonkulun lisääntymiseen. Ongelmaksi Järvinen (2004, 57.) on havainnut tiedon kulun jääneen usein vain yksittäisten esimiesten ja työntekijöiden varaan. Esimiehen tehtävänä on kertoa asiat niille henkilöille, joita ne koskettavat. Itsemääräämisyrittämisellä tarkoitetaan sitä, että työntekijät haluavat saada rehellistä tietoa siitä, mitä heidän työstään organisaatiossa ajatellaan. Ongelmatilanteissa molempien osapuolten kanssa tulee keskustella, eikä jättää toista osapuolta pimentoon. (Järvinen 2004, 57.)

VmBaron mukaan vuosina 2009-2010 rikosseuraamusalalla tiedon kulkuun erittäin tyytyväisiä koko organisaation tasolla oli 4-7 prosenttia vastaajista. Tyytyväisten osuus oli 27-28 prosenttia. Neutraalisti suhtautui 26 prosenttia ja tyytymättömien sekä erittäin tyytymättömien osuudet olivat 25-28 prosenttia ja 11-17 prosenttia. Tyytymättömiä olivat lähityötä tekevä henkilöstö ja tyytyväisimpiä olivat johtotehtävissä olevat henkilöt. Työyhteisön sisäinen viestintä ja avoimuus työyhteisöissä asioiden käsittelyssä eivät juurikaan prosentuaalisesti eronneet koko organisaation viestintäkultuurista. Vuonna 2011 ei myöskään nähdä merkittäviä muutoksia koko rikosseuraamusalan organisaation tasolla edellisvuosiin verrattuna. (Rinki, 2012.)

2.1.1 Käyttäytyminen työyhteisössä

Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojelujulkaisu kuvailee (2003, 14) käyttäytymisen olevan valintojen tekemistä. Työnantajan velvollisuudeksi muodostuu työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, työolosuhteiden edistäminen ja syrjinnän kieltäminen. Työssä tuleekin keskittyä ja suuntautua ensisijaisesti sovittujen tehtävien hoitamiseen. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee taas valita käyttäytymisessään tehtävän toteutumisen kannalta palvelevia tekoja. Työelämästä tuleekin pyrkiä erottamaan mm. yksityiselämä, toisen henkilön persoona ja tausta. Lisäksi toiseen ihmiseen ei tule kohdistaa aggressiivisuutta, sortamista, nöyryyttämistä tai alistavia tekoja. Tätä tukeakseen työnantajan on opastettava alaisiaan ja esimiehiä tunnistamaan toiminnassaan kielteisiä tekoja ja niiden seurauksia. (Keinänen ja Häkkinen 2003, 14.)

Käyttäytymisen mallit jakautuvat työkäyttäytymiseen ja yksityiskäyttäytymiseen. Työ- ja yksi-

tyisroolit saattavat sekoittua jos työntekijä tuo yksityiselämää koskevat pulmansa esiin omassa käyttäytymisessään työpaikalla. Tällöin taustalla on ilmiö, jonka mukaan työpaikan ihmisuhteet nousevat voimakkaiksi ja tärkeiksi henkilön kannalta, jolla on ongelmia yksityiselämän ihmissuhteissa. Tästä seurauksena voi olla kielteistä käyttäytymistä, mikä purkautuu toisten ihmisten persoonaa, ominaisuuksia tai esimerkiksi luonteenpiirteitä kohtaan loukkaavasti tai alistavasti. Työssä tuleekin kohdistaa teot ja valinnat työtä palveleviksi, eikä yksityiselämää tai omia tarpeita tyydyttäväksi valinnoiksi. Tällä voidaan välttää roolien sekoittuminen, jonka nähdään olevan kielteisiä vaikutuksia työyhteisön kannalta (Keinänen ja Häkkinen 2003, 15.)

Mikäli valinnat työnteossa palvelevat työtä itsessään, on sen elementteinä oltava tekeminen, tekemisen suunnittelu ja tekemisen kuvaaminen. Mikäli käyttäytyminen suuntautuu suhteisiin, on sen piirteinä hyötyajattelu ja tunnesuhteiden ylläpito. Työkielenä voidaan nähdä esimerkiksi kielikuvat ”minun mielestäni..” tai tekosi seurauksena ilmeni tällaista..” kun taas suhteisiin keskittyvässä käyttäytymisessä kielikuvat ovat mm. ”sinä se et osaa...” tai ”sinä olet sellainen..” jne. Tavoitteet työtä palvelevissa valinnoissa kohdistuvat työn tarpeiden ja tavoitteiden perusteella kun taas suhteita palvelevassa käyttäytymisessä ne kohdistuvat henkilökohtaisiin tarpeisiin ja tavoitteisiin. (Keinänen ja Häkkinen 2003,14.)

2.2 Työhyvinvoinnin ongelmia

Sini Caven-Suominen on kirjoittanut oppaan (2005) Aktiivinen aikainen puuttuminen - tavoitteena pitkäaikaisterveys, jonka hän on osoittanut lähinnä henkilöstön kehittäjille, esimiehille ja työterveyshuollose. Caven-Suominen mukaan (2005, 6.) normaali vuotuinen sairastavuus henkilöä kohden on 2-4 prosenttia työajasta. Hänen mukaansa (2005, 6.) alemmat sairastavuusluvut kertoisivat siitä, että ihmiset tulevat sairaanakin töihin. Korkeammassa luvuissa Caven-Suominen suosittelee tarkempaa selvittelyä sairauspoissaolojen syistä. 2-4 prosenttia vastaa noin kahdeksaa työpäivää vuositason tasolla (Caven-Suominen 2005, 6.)

Caven-Suominen ohje (2005, 6.) hyvän työkyvyn saavuttamiseksi liittyy siihen, että ihminen pystyisi työskentelemään valmiuksiaan ja osaamistaan vastaavalla tasolla.

Oikeiden työtehtävien saaminen ja hoitaminen on työkyvyn kannalta ehkä jopa merkittävämpää kuin terveys. Työkyky voidaan pitää yllä parhaiten selkeällä johtamisella, selkeällä töiden järjestelyllä, oikeudenmukaisilla pelisäännöillä, luotettavalla ja avoimella vuorovaikutuksella ja mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhön. Näiden tekijöiden puuttuminen voi aiheuttaa tilan, jossa tärkeiden elementtien puuttuminen muuttuu sairastavuudeksi ja työpaikkalähtöisinä tekijöinä ilmenevät vuorovaikutusongelmat, syrjintä tai häirintä, epäviihtyvyys sekä työrauhan puuttuminen. (Caven-Suominen 2005, 6.)

Havunen ja Lavikkala esittävät (2010, 72.) työhyvinvoinnin indikaattoreiksi jatkuvan ahdistuksen, keskittymiskyvyn häiriöt, välinpitämättömyyden, aloitteettomuuden, syyllisyyden tunteen, unettomuuden ja sosiaalisen eristäytymisen ja lisääntyneen alkoholin käytön. Stressin tuntomerkkejä ovat Havusen ja Lavikkalan mukaan (2010, 78.) keskittymisvaikeudet, muistin heikkeneminen, oppimisen vaikeutuminen, jännittynyt olo ja kireä mieliala. Lisäksi oireisiin lukeutuu jatkuvat univaikeudet, vaikeudet tehdä päätöksiä sekä liikunnan halun väheneminen.

Työuupumuksen merkkejä ovat täydellisyys tavoittelu, pakkomielteen omainen suoriutuminen, ylitunnollisuus ja uhrautuminen, eristäytyminen, persoonallisuuden muutokset, lyhyet poissaolot ja elämän täytyminen työstä. (Havunen ja Lavikkala 2010, 80.)

Konfliktien huonoja seurauksia ovat perustehtävän kärsiminen, kommunikaation lukkiutuminen ja luottamuksen sekä yhteistyön väheneminen. Työyhteisössä saatetaan pyrkiä jopa leimata joku konfliktin osapuoli. Tällä pyritään saattamaan toinen osapuoli huonoon valoon ja lujittamaan omaa asemaa. Työntekijöissä saattaa alkaa esiintyä vaihtuvuutta ja poissaolot lisääntyvät (Havunen ja Lavikkala 2010, 39.).

Työpaikalla syntyvät ystävyysuhteet tai jopa romanssit saattavat saada aikaan suosimista, ulkopuolelle sulkemista tai syrjimistä. Riskinä ovat erityiskohtelun mahdollisuus ja tasavertaisen ammatillisen kohtelun mureneminen. Ammatillinen suhde ja ystävyysuhteet on syytä pitää erillään. (Korhonen 2009, 19.)

2.3 Vankeinhoitotyössä havaittuja työhyvinvoinnin ongelmia

Janne Pentusen opinnäytetyössä (2009, 30.) tarkastellaan Suomen vankiloihin lähetettyä työhyvinvointikyselyä. Kyselyyn vastasi määrääjässä viisi vankilaa. Yleisimmin vastaajana laitoksesta oli laitoksen johtaja tai apulaisjohtaja. (Pentunen 2009, 30.)

Laitoksista tulleiden vastausten perusteella yhdeksi ongelmaksi nousi johtaminen. Myös kiire, henkilösuhteisiin ja ilmapiiriin liittyvät ongelmat nousivat esille. Vaikka johtaminen koettiin ongelmalliseksi, niin muutamassa tapauksessa ongelmallinen johtaminen kohdistettiin Rikosseraamuslaitoksen keskushallintoon. Johtaminen koettiin taitamattomaksi keskushallinnossa. (Pentunen 2009, 30.)

Kiireen taakse arveltiin olevan helppo piiloutua, vaikka todellinen ongelma löytyisikin jostain muusta. Vakiintuneiden toimintatapojen muuttaminen koettiin henkilöstössä ongelmalliseksi. Suurimmaksi ongelmaksi nousi haluttomuus muuttaa sitä, mihin oli totuttu. (Pentunen 2009, 30.)

Johtaminen koettiin vuonna 2009 Rikosseuraamuslaitoksessa ongelmaksi, joka voi olla yksi työhyvinvointia vaarantava tekijä. Lisäksi ongelmaksi nousivat henkilökunnan vähäisyys ja tiedonkulun puute. (Pentunen 2009, 31.)

Vankilassa työntekijöillä on vahva epäluulon tunne vankia kohtaan lähes tilanteessa kuin tilanteessa. Tämä epäluulo voi tarttua myös työntekijöiden välille. Työilmapiirin ratkaiseviksi tekijöiksi nousee se, kuinka yhteisössä kuunnellaan ihmisiä, miten yhteisen vastuun jakaminen koetaan ja millainen luottamus työyhteisössä vallitsee. Vartian & Hyytin tutkimuksen (1999) mukaan silloisissa keskusvankiloissa työilmapiiri koettiin epäileväksi ja epäluuloiseksi, kun taas lääninvankiloissa ilmapiiri koettiin leppoisaksi ja mukavaksi. (Vartia & Hyyti 1999, 54-55.)

Esimiesten ja alaisten suhteissa oli laitoskohtaisesti hyvinkin suuria eroja. Valvontahenkilöstöllä oli tutkimuksen mukaan parhaat välit esimiehiinsä. Useimmiten kuitenkin esimies-alaisuudet koettiin huonommiksi kuin suhteet työkaveriin samalla hierarkiatasolla. Tutkimuksen mukaan laitosten väliset erot olivat suuria. Joissakin laitoksissa jopa puolet työntekijöistä koki suhteen esimieheensä huonoksi. (Vartia & Hyyti 1999, 56.)

2.4 Työhyvinvointiprojektit viihtyvyyden edistäjinä

Vuonna 2008 julkaistun VMBaro-tutkimuksen tulosten perusteella muodostettiin Jokelan vankilassa työryhmä pohtimaan työpaikan henkistä väkivaltaa. Kyseinen työryhmä teetti henkilöstölle kyselyn, jolla pyrittiin kartoittamaan tarkemmin Jokelan vankilassa ilmenevää henkistä väkivaltaa. Selvityksen perusteella työryhmä esitti työpaikkakoulutusta kiusaamisen ja epäasiallisen kohtelun ehkäisemiseksi. (Pentunen 2009, 16.)

Kesällä 2008 Jokelan vankilassa tehdyn kyselyn perusteella tultiin lopputulokseen, ettei henkisen väkivallan tila olisi kovin vakava. Työryhmän asettama tavoite työpaikkakoulutukselle toteutettiin ulkopuolisen kouluttajan vetämänä syksyllä 2009. Rahoitus koulutukselle saatiin valtiokonttorin Kaiku-rahoituksesta, mikä on harkinnanvarainen rahoitus, jolla tuetaan valtion työhyvinvointihankkeita. (Pentunen 2009, 16.)

Samankaltainen hyvinvointihanke toteutettiin Riihimäen vankilassa vuosina 2010-2011. Riihimäen kohdalla puhuttiin yhteispelihankkeesta, jonka tarkoituksena oli lisätä yhteistyötä ja vähentää epäasiallista käyttäytymistä merkittävästi laitoksessa. Lisäksi hankkeen tarkoituksena oli työyhteisön haasteiden työstämisen mahdollisuuksien lisääminen. (Valtion Konttori 2012.)

Valitettavasti Riihimäen osalta ei tutkimushetkellä ollut mahdollisuutta saada tarkempaa tietoa yhteispeli-hankkeen lähtökohdista, toteutumisesta tai tuloksista, joten keskityn tutkiel-

massani ainoastaan Jokelan projektin seuraamiseen ja mahdollisuuksien mukaan arvioimaan olisiko kyseisen Jokelan hyvinvointihankkeen toimintamallin ja saatujen oppien soveltaminen mahdollista myös Riihimäen vankilassa.

2.5 Työhyvinvoinnin tukeminen

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä asioita ovat työiihtyvyys, työtyytyväisyys ja työn kokeminen mielekkääksi. Työolotutkimusten mukaan 70 prosenttia palkansaajista kokee työn itsenäisyyden viihtyvyyttä lisäävänä tekijänä. Lisäksi vaihtelevuus, työn mielenkiintoisuus, työpaikan hyvä henki ja hyvä esimiestyö ovat työiihtyvyyttä edistäviä ja ylläpitäviä asioita. (Pentunen 2009, 8.)

Esimiestyön kannalta tärkeä työhyvinvointia lisäävä tekijä on kyky sovitella ristiriitoja, noudattaa avoimuutta, jakaa vastuuta viisaasti ja olla työntekijöitä kohtaan tasapuolinen. Oman työn suunnittelun ja omien ideoiden soveltamisen mahdollistamisen avulla työntekijät kokevat usein itsensä arvokkaaksi. (Pentunen 2009, 12.)

2.5.1 Kaiku-työhyvinvointiohjelma

Rikosseuraamuslaitoksen yhteinen intranet Rinki kertoo Kaiku- ohjelman tavoitteista. Kaikun tavoitteiksi Valtionkonttori on asettanut työhyvinvoinnin pysyväksi osaksi valtion johtamista osaksi tulosjohtamista sekä lisäämään valtionhallinnon sisälle työhyvinvoinnin kehittäjien verkosto. Lisäksi tavoitteena on saada ikääntyvät työntekijät pysymään työelämässä mahdollisimman pitkään hyödyntämällä heidän vahvuuksiaan ja osaamistaan suhteessa heidän jaksamiseensa. Keskeisiksi tavoitteiksi on asetettu esimiestyön, johtamisen ja työn organisoinnin kehittäminen, sekä työilmapiirin parantaminen.

Tavoitteiden saavuttamiseksi Kaiku tarjoaa mm. konsulttipalveluita ja rahoitusta työelämän kehittämishankkeisiin. Rahoitusta on mahdollista saada hankkeille, joiden päämääränä on Kaikun asettamien tavoitteiden saavuttaminen. (RINKI - KAIKU- toiminta, 2012.)

2.5.2 Työhyvinvointi Rikosseuraamuslaitoksessa

Työhyvinvoinnista on Rikosseuraamusalalla puhuttu jo 1980-lähtien. Kuitenkin ensimmäinen työhyvinvointikysely toteutettiin 2000-luvun alussa, joka oli rikosseuraamusalalle luotu sovelus poliisissa käytetystä työhyvinvointikyselystä. Alan ensimmäinen virallinen työhyvinvointikysely toteutettiin 2000-luvun puolivälissä käyttäen Valtiovarainministeriön VmBaro-tutkimusta. Tämän jälkeen tutkimus on tehty vuosittain aina tähän päivään saakka. Työhyvinvointikyselyn nykyinen purkumalli otettiin käyttöön vuonna 2008 ja se kopioitiin Tullin käytämästä mallista. VmBaro on valtion yhteinen työtyytyväisyyskysely, jota kehitetään jatkuvasti.

ti eteenpäin. Kysely on pääasiassa koottu suljetuista kysymyksistä ja avointen kysymysten käyttöarvoa pohditaan.

VmBaro on luotettava tutkimusmenetelmä ja antaa varman anonymiteetin vastaajille. Se mahdollistaa vertailua eri valtion sektoreiden välillä. Sen avulla voidaan seurata alan trendiä ja mitkä osa-alueet työhyvinvoinnissa ovat kehittyneet parempaan suuntaan ja mihin osa-alueisiin tulisi kiinnittää huomiota niiden parantamiseksi. Kehittämistoimet pystytään suunnittelemaan edellä mainitun purkumallin avulla.

Työhyvinvoinnin kehittämiseksi on tulos- ja kehityskeskustelut uudistettu vuonna 2010. Lisäksi varhaiseen puuttumiseen on panostettu antamalla esimiehille laajaa koulutusta vuosina 2010-2011. Varhaisen puuttumisen tueksi esimiehille on kirjoitettu myös käsikirja. Työsuojeluun on panostettu työsuojelullisin toimintaohjelmin ja yhteistoiminnan laatukäsikirjan luomisella.

Vuonna 2011 Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoyksikön kartoituksen perusteella esimieskoulutusta oli annettu useammassa kuin 10 yksiosässä. Tiedonkulun lisäämiseen tähtääviä toimenpiteitä oli niin ikään lisätty yli 10 yksiosässä. Joissakin yksiosiosissä oli toteutettu ”pelisääntöihin” liittyviä prosesseja.

Jokelan vankilassa kehittämisohjelmina työsuojelun toimintaohjelmina oli käynnistetty Tyhy-pilottihanke, tiedotustilaisuudet, venäjän kielen opetusta, palokoulutusta palokunnan kanssa. Tiedon kulkuun oli panostettu toteuttamalla sisäinen tietoverkko JokelaNet. Lisäksi huomiota oli kiinnitetty riskienarviointiin ja työsuojeluohjelman luonnos oli saatettu lausuntokierrokselle.

Riihimäen vankilassa jatkettiin yhteispelihanketta VmBaron osoittamien kehittämistarpeiden perusteella mm. viestinnän ja pelisääntöjen osalta. Lisäksi päädyttiin esimiespäivien järjestämiseen vuosittain. Riskejä oltiin arvioitu myös Riihimäellä ja laadittu yhteispelissäännöt. Työsuojeluohjelma Riihimäellä oli toteutettu kokonaisuudessaan.

VmBaron tulosten vuoksi alettiin rikosseuraamusalalla kohdentaa toimia sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Toimintaa käytiin yhteistyössä keskushallintoyksikön, aluekeskusten, sekä yksiosiosiden ja työterveyshuollon yhteistyönä. Tavoitteena oli sairauspoissaoloista aiheutuvien kustannusten minimoiminen ja toimintamallin luominen, jota voitaisiin käyttää myös muissa yksiosiosissä. Työhyvinvoinnin lisäämiseksi pohditaan myös palkitsevuuden lisäämistä palkkauksen avulla esimerkiksi tulospalkkauksen muodossa.

Työhyvinvointia arvioitaessa on esitetty, että lyhyet sairauspoissaolot korreloivat työtyytyväisyyden kanssa. Rikosseuraamusalalla tähdennetään pyrkimystä työurien pidentämiselle ja

työtapaturmien ennaltaehkäisyyn. (Rinki - Työhyvinvointityö Rikosseuraamuslaitoksessa, 2011.)

3 Konfliktien määrittely, kehittyminen ja niihin puuttuminen

3.1 Konflikti

Havusen ja Lavikkalan (2010, 32) mukaan konflikti on kotoisin erilaisista näkemyksistä ja siitä kuinka itselle tärkeät tavoitteet saavutetaan. Kirjoittajat kertovat konfliktin osapuolten yleensä selittelevän omaa toimintaansa ristiriitatilanteessa seikkaperäisesti tapahtumien kuluksi, mutta vastapuolta arvioidaan hänen tai heidän henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella. Havusen ja Lavikkalan (2010, 33) mukaan epäselvät roolit, vastuut ja pelisäännöt työyhteisössä altistavat ristiriidassa olevat osapuolet ajattelemaan tilanteen olevan henkilökohtaisista ominaisuuksista johtuviksi asiariidan sijaan. Lisäksi konfliktien syntymistä vauhdittaa osapuolten tavoitteiden riippuvuus toisistaan. Tällä kirjoittajat tarkoittavat tilannetta, jossa osapuolten tavoitteilla on vaikutusta keskenään. Niin sanottu kilpailutilanne muuttaa välinpitämättömän suhtautumisen toiseen osapuoleen konfliktille riskialttiiksi. Kilpailutilanteeseen liittyy siis riski konfliktin synnylle ja väärinkäsityksille.

Näin ollen konflikti sanana tarkoittaa tilannetta, jossa toisen henkilön tai tahon tavoitteet asettuvat omien tavoitteiden esteeksi. Konfliktien luonne jakautuu Havusen ja Lavikkalan (2010, 34) mukaan neljään luokkaan. Kirjoittavat tuovat esille toimintatapoihin liittyvät asiakonfliktit, toiseksi päämääräkonfliktit, käsitteelliset konfliktit ja henkilöiden väliset konfliktit.

Pekka Järvinen kirjoittaa teoksessaan *Esimiestyö ongelmatilanteissa* (2004, 90), että yhteistyöongelmat ovat jokaisen työpaikan normaalia arkea. Alttiimpia konflikteille ovat erilaiset asiantuntijatiimit, joissa erilaiset tieteelliset näkemykset tulisi saattaa yhteen tavalla tai toisella.

Kärjistyessään yhteistyöongelmat saattavat paisua sellaiseen mittakaavaan, että niiden ratkaiseminen käy mahdottomaksi työpaikan tai ryhmän sisällä. Yhteistyöongelmat saattavat esiintyä työpaikalla erilaisten ryhmien välillä, ryhmien sisällä, yhden tai useamman työntekijän välillä tai vaikka työnjohdon ja työntekijöiden välillä. (Järvinen 2004, 90.)

Tämä tutkielma tarkasteleekin nimenomaan viimeisintä, eli kohdeorganisaatioiden johdon ja valvontahenkilöstön välisiä konflikteja ja niiden luonnetta, seurauksia ja parannusyrityksiä.

3.2 Konfliktityypit

Havunen ja Lavikkala (2010) määrittelevät konfliktit asiakonflikteihin, päämääräkonflikteihin, käsitteellisiin konflikteihin ja henkilöiden välisiin konflikteihin. Havusen ja Lavikkalan (2010, 35.) mukaan toimintatapa- eli asiakonflikti on konfliktityypeistä helpohko ratkaista. Heidän mukaansa asiakonflikti voi syntyä esimerkiksi organisaation toiminnan muutostilanteessa tai henkilöstömäärän muuttuessa töiden uudelleenorganisoinnissa.

Päämääräkonflikti Havusen ja Lavikkalan (2010, 35.) mukaan on kysymyksessä silloin, kun osapuolten tavoitteet ja pyrkimykset ovat ristiriidassa. Päämäärä konfliktiin liittyykin siten vaikeus ymmärtää toisen osapuolen näkökulmaa suhteutettuna omaan. Usein kysymys päämäärä konfliktissa on Havusen ja Lavikkalan mukaan (2010, 35.) vähäisten resurssien taistelusta.

Käsitteellisiin konflikteihin liittyy Havusen ja Lavikkalan mukaan (2010,35.) ylimalkaisuus. Työyhteisössä aletaan olettaa asioiden olevan jollakin tolalla, mutta tarkkaa määritelmää ei ole luotu sille, kuinka asioiden pitäisi olla. Työntekijöissä alkaakin vallita siten uskomukset. Havunen ja Lavikkala muistuttaa (2010,35), että on tärkeää luoda selkeä käsitteistö, jotta työyhteisössä ei ajauduttaisi käsitteellisyyden tasolta henkilöiden välisiin konflikteihin.

Havunen ja Lavikkalan mukaan (2010,35.) henkilöiden väliset konfliktit voivat esiintyä organisaatioissa milteipä millä hierarkkisella tasolla hyvänsä. Se voi ilmetä työntekijöiden välillä, työntekijäryhmien välillä, lähiesimiehen ja alaisen välillä ja niin edelleen.

3.3 Konfliktin kehittyminen

Esimiehen kannalta on äärimmäisen tärkeää tiedostaa konflikti prosessina ja se mihin se voi pahimmillaan johtaa. Esimies on pidemmällä konfliktin ratkaisussa kun hänellä on osaaminen ja tieto prosessin kulusta. (Havunen ja Lavikkala 2010, 53.)

Havunen ja Lavikkala luokittelevat konfliktiprosessin erilaisiin vaiheisiin. Konfliktiprosessi tarkoittaa konfliktin laajentumista ja henkilöitymistä. Mikäli konfliktin puhjetessa esimies on kyvytön katkaisemaan konfliktin kehittymiskiirteen, voidaan vastakohtana nähdä taantumisen, jossa aikuiset ihmiset alkavat käyttäytyä kuin pienet lapset. Havunen ja Lavikkala luokittelevat konfliktiprosessin palokunta- ja ihmissuhdevaiheeseen sekä patologiseen vaiheeseen. (Havunen ja Lavikkala 2010, 52-53.)

3.3.1 Palokuntavaihe ja ratkaisumalli

Tämä vaihe on konfliktiprosessin ensimmäinen päävaihe. Tässä vaiheessa esille nousee ristiriita, josta sen osapuolet ovat selvillä. Palokuntavaihe kertoo palontorjunnasta ja siksi myös palon leviämisen estämisen mahdollisuudesta. Tässä vaiheessa konflikti on niin sanotusti asiatasolla ja henkilökohtaisuuksiin meneminen pyritään välttämään. (Havunen ja Lavikkala 2010, 55-56.)

Lisäksi edetessään palokuntavaihe muuttuu tunnepitoisemmaksi ja asenteellisemmaksi. Väärinymmärrysten riski kasvaa ja huomio alkaa kiinnittyä enemmän tekoihin ja tekemättä jättämissiin. Myös toisen perustelut pyritään kumoamaan ja toisen näkökulmasta pyritään löytämään heikkouksia ja virheitä. Palokuntavaiheessa pyritään pelaamaan niin sanottua ”älyllistä pingistä”, jossa argumentoinnilla pyritään heikentämään vastapuolen asemaa ja luomaan epävarmuuden tunnetta. (Havunen ja Lavikkala 2010, 55-56.)

Tuloksena palokuntavaiheessa on monesti vain vastaväittely, jossa molemmilla osapuolilla on tarve näyttää paremmutensa. Myöhemmin palokuntavaiheessa pyritään saamaan yleisöä oman väitteen tueksi ja mahdollisesti saattamaan toinen osapuoli naurunalaiseksi. Yleisön hankkimisen tarve tulee tunteesta, että mikäli itse en tee sitä, niin sen tekee vastapuoli. (Havunen ja Lavikkala 2010, 55-56.)

Tarpeeksi pitkälle edenneessä palokuntavaiheessa empatiakyky on mennyt ja tilanteessa siirrytään sanoista tekoihin. Ruumiin kieli ja vastapuolen tulkinta astuvat esiin ja näin ollen väärinymmärrysten määrä kyseisen viestintämallin johdosta kasvaa ja konfliktin keskipiste ei ole enää itse asiassa, vaan henkilöissä. Palokuntavaiheeseen liittyy myös ryhmäajattelu ja päätösten teko, jollaisia ihmiset eivät yksilöinä olisi valmiita tekemään. Palokuntavaiheen kärjistyminen lisää ne- me-ajattelua. (Havunen ja Lavikkala 2010, 57.) Palokuntavaiheen tyypillisiä piirteitä ovat erimielisyydet, yhteistyöongelmat ja riidat. (Havunen ja Lavikkala 2010, 53.)

Havusen ja Lavikkalan mukaan (2010, 57.) ongelmiin tulee puuttua juurikin palokuntavaiheessa, koska tällöin ollaan pääsääntöisesti eri mieltä vielä asiatasolla. Henkilöityminen johtaa tilanteen monimutkaistumiseen. Esimiehen ensimmäinen ratkaisuvaihe on Havusen ja Lavikkalan mukaan (2010, 58.) täsmentäminen, millä pyritään rajaamaan ongelman ydin ja ketä se koskee, miten se häiritsee työtä ja minkälaisia ratkaisuehdotuksia on olemassa.

Toisessa vaiheessa tulee konkretisoida ongelma toiminnan tavoitteisiin ja miten haittaa työn päämääriä. Tämän vaiheen tärkeäksi tekijäksi nousee se, kuinka palata alkupisteeseen ennen konfliktia ja kuinka omilla päätöksillä ja omalla keskustelulla voidaan vaikuttaa asiaan. Kolmannessa vaiheessa määritellään käsittelyprosessi, aikataulut ja otetaan kaikki osalliset mu-

kaan. Neljäs vaihe liittyykin käytäntöön, jossa oman työn kautta pyritään kirkastamaan pelisääntöjä, täsmentämään tavoitteita ja parantamaan työn organisointia. Viidennessä eli viimeisessä vaiheessa prosessi dokumentoidaan ja pyritään selvittämään kuinka prosessilla on pystytty vaikuttamaan ongelmaan/konfliktiin ja mitä hyvää sillä on saatu aikaan. (Havunen ja Lavikkala 2010, 57-59.)

3.3.2 Ihmissuhdevaihe ja ratkaisumalli

Ihmissuhdevaihe on konfliktin toinen päävaihe. Tämä vaihe luokitellaan sellaiseksi, jossa asiasta tulee osapuolten välille varsinainen ongelma. Ihmissuhdevaiheeseen Havunen ja Lavikkala luokittelee (2010, 53.) kuuluvaksi välirikot, epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen.

Tilannetta kuvaa myös se, että alkuperäinen asiaongelma jää sivuun. Etäisyys ongelman osapuolten välillä kasvaa ja ongelman ratkaiseminen saatetaan nähdä mahdottomana päämääränä. Ihmissuhdevaiheen yksi olennainen ominaisuus on osapuolten välinen voitto, joka ei enää palvele millään lailla kummankaan osapuolen etua. Tilannetta kuvastaa hyvän ja pahan välinen taistelu, jossa pyritään säilyttämään omat kasvot sekä status, mutta pyritään kaikin keinoin välttämään nolatuksi tuleminen. Ihmissuhdevaiheessa vastapuolet ja heidän tukijoukkonsa muodostavat pienempiä klikkejä ja kuppikuntia, joiden tehtäväksi jää vastapuolen pätevyyden kyseenalaistaminen. Tällöin monesti turvaudutaan ottamalla yhteyttä esimiehen esimieheen, josta on seurauksena komentojärjestyksen rikkoutuminen. (Havunen ja Lavikkala 2010, 59-60.)

Tyypillistä ihmissuhdevaiheelle on myös se, että vastapuolen ratkaisut otetaan palvelemaan aiempaa käsitystä ja tukemaan näkemystä vastapuolen ”pahuudesta”. Vastapuolen toiminta on tässä tilanteessa ennustettavissa, jossa kaikki ratkaisut ja toimintatavat nähdään negatiivisina. Ihmissuhdevaiheen ikävä piirre on se, että tässä vaiheessa konfliktiprosessia aletaan etsiä syyllisiä ja syntipukkeja. Joku työyhteisön jäsen tai jopa työyhteisön ulkopuolinen taho leimataan syylliseksi, jotta huomio ja vastuu oman työyhteisön ongelmista saadaan vieritettyä kolmannelle taholle. (Havunen ja Lavikkala 2010, 60.)

Kiusaaminen ja häirintä ovat konfliktin alaprosessi. Ratkaisemattomien ongelmien nähdään aiheuttavan vakavia ongelmia työyhteisössä. Usein taustalla onkin ihmissuhdevaiheen edetessä ratkaisematon asiaongelma. Asiaongelman henkilöityessä ja syntipukin löytyessä voi syntipukista kuoriutua ns. vaikea tyyppi, mikä voi johtaa työyhteisöstä syrjäytymiseen tai syylliseksi leimaamiseen. (Havunen ja Lavikkala 2010, 61.)

Ihmissuhdevaiheessa voidaan viimein todeta vastapuolen aikeet. Selän takana puhuminen loppuu ja asioita sanotaan suoraan, jossa tarkoituksena on vastapuolen loukkaaminen. Pahimmillaan tämä voi edetä jopa fyysiseksi. Vastapuolen moraalittomuus halutaan julkiseksi,

josta vastatoimena on voimakas reagointi kasvojen menettämisen pelossa. Kasvojen menettäminen ei ole kenellekään mieluisaa. Ihmissuhde vaiheessa lähdetään yleensä myös vaatimaan omien tavoitteiden toteutumista uhkailemalla toista osapuolta. (Havunen ja Lavikkala 2010, 61.)

Kun aseeksi on otettu uhkailu, niin tämä toimintatapa virittää osapuolissa tilan, jossa täytyy olla aina valppaana ja valmis toimimaan. Vetäytyminen ei tule kyseeseen, koska siihen voi liittyä uskottavuuden menetyksen tunne. Tässä paineenalaisessa tilanteessa osapuolet saattavat syyllistyä ylilyönteihin. (Havunen ja Lavikkala 2010, 62.)

Ihmissuhdevaiheessa olevaa konfliktia voidaan lähteä purkamaan vain työn kautta selvittämällä osapuolten tilanne työssä, siihen liittyvissä rooleissa ja odotuksissa. Ongelman suora puinti saattaa vain pahentaa tilannetta. Tässä tilanteessa voi olla avuksi nykytilan kartoitus. Seuraavassa vaiheessa asetetaan kysymykset tulevaisuudelle ja kysytäänkin miten asioiden halutaan jatkossa olevan ja mitä tehdään ja kenen toimesta. Tässä vaiheessa esimiehen rooli nouseekin tärkeäksi, koska esimiehen on peräänantamattomasti vaadittava konfliktin osapuolia löytämään ne työkalut ja tavoitteet johon seuraavaksi pyritään.

Tulevaisuuden tavoitteet ja sovitut toimintatavat dokumentoidaan ja sovitaan tulevaisuudessa pidettävistä tapaamisista. On luotava kehitysajatuksia, jotka on realistista toteuttaa. Kehitysajatuksia on luotava useampi, jotta välttyttäisiin lähtöruutuun palaamiselta, jos se ainut kehityssuunnaksi luotu idea kariutuu. Tämän jälkeen luodaan pelisäännöt, joilla tavoitteita ja ideoita lähdetään toteuttamaan. Kehityksen seurannasta sovitaan ja siitä, mikä on kehitysajatuksen mukaista toimintaa ja mikä ei. (Havunen ja Lavikkala 2010, 63-65.)

3.3.3 Patologinen vaihe

Viimeiseksi konfliktikierteen vaiheeksi ja pahimmaksi sellaiseksi Havunen ja Lavikkala nimeävät (2010, 65.) patologisen vaiheen, jossa tarkoituksena ei ole enää muuta kuin toisen osapuolen tarkoituksettomaksi tekeminen ja täysi tuho eikä omakaan selviytyminen nouse enää niin tärkeäksi. Organisaatiotasolla tämä täysi tuho- käsite tarkoittaa henkistä väkivaltaa ja toisen osapuolen savustamista ulos. Tähän vaiheeseen ei työyhteisöissä juurikaan ajauduta, vaan ihmissuhdevaiheessa on viimeistään tehtävä uudelleenjärjestelyt, mikäli ihmissuhdevaiheessa konfliktikierrettä ei pystytä katkaisemaan. (Havunen ja Lavikkala 2010, 66.)

3.4 Varhainen puuttuminen konflikteihin

Oikeusministeriön asettama selvitysmies Jukka Wuolijoki jätti vuonna 2007 raportin. Kyseisessä raportissa nousivat esille johtamisongelmat. Raportin mukaan silloisessa vankeinhoitolaitoksessa tarvittiin johtamiskäytäntöjen parantamista. Pentusen tekemän haastattelun (2009)

perusteella johtaminen on mainittu työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi, jossa johdolta toivottiin tasapuolisuutta, oikeisiin asioihin keskittymistä ja parempaa tiedottamista. Vuosina 2007 ja 2008 Jokelassa on toteutettu varhaisen tuen ja kehityskeskusteluihin liittyvää koulutusta. (Pentunen 2009, 27.)

Vartian & Hyytin tutkimuksen (1999) mukaan noin 44 prosenttia silloisessa Vankeinhoitolaitoksessa vastanneista koki, että erimielisyydet ratkaistaan yhdessä. 37 prosenttia sitä vastoin katsoi, että ongelmia ei ratkaista yhdessä. Vankien käyttäytymiseen liittyviä asioita käsiteltiin yhdessä noin 62 prosentin mielestä. 15 prosenttia taas koki, ettei näin toimita. (Vartia & Hyyti 1999, 49.)

Havunen ja Lavikkala (2010, 18.) kertovat ongelmasta, jonka mukaan ihmisten hankalan käytöksen oletetaan ja luotetaan muuttuvan itsestään. Tässä on kirjoittajien mukaan suuri syy vakaville työyhteisön ongelmille. Esimiehen ei tule katsoa asioita läpi sormien ja antaa lumipallon kasvaa, vaan tulee uskaltaa kohdata tosiasiat mahdollisimman varhain. (Havunen ja Lavikkala 2010, 18.) Ongelmat eivät ratkea itsestään. vaan kysymys on siitä, kuinka esimiehet suhtautuvat ongelmiin. Suhtautumistapoja ovat muun muassa ongelmien kieltäminen, niistä suojautuminen ja pelkääminen. Vaihtoehtoisesti ongelmien voidaan antaa näkyä ja kokea ne ratkomalla toimintaa kehittävinä tekijöinä. (Havunen ja Lavikkala 2010, 18.)

Kapinoiva ihminen saattaa olla oikeassa ja ilmenevät ongelmat ovat ikään kuin ”vinkkimiehen” roolissa, kertoen siitä mihin tulisi puuttua. Esimiehenä toimiminen on jatkuvaa ongelmien ratkomista. Mikäli ongelmiin puuttuminen nähdään vastentahtoisena, niin silloin olisi harkittava, onko ura esimiehenä se oikea ratkaisu. (Havunen ja Lavikkala 2010, 18.)

Havunen ja Lavikkalan mukaan (2010, 18-19.) jatkuvat uudet ongelmat uuvuttavat, syövät kaiken energian ja vievät lopulta hautaan pitkäaikaisen masennuksen tai sydän- ja verisuonisairauksien johdosta.

Miten sitten ehkäistä, että ongelmat eivät kerta toisensa jälkeen paisuisi ja toistaisi itseään sekä aiheuttaisi joko yksittäisille työntekijöille tai koko työyhteisölle edellä kuvattuja oireita.

Ongelmien ratkaisu on osaamista siinä missä muukin ammatillinen osaaminen. Ongelmanratkaisutaitojen kehittämisellä luodaan varmuutta toimia tilanteissa ja parannetaan reagointiherkkyttä. Konfliktitilanteiden kehityskaaren osaaminen ja oikeuksien sekä velvollisuuksien tunnistaminen on tapa luoda perusta, jolla nopea reagoiminen on mahdollista. Lapsena opituista ongelmanratkaisutaidoista ei ole riittävää työelämässä esimiehenä toimimiselle. Nämä ongelmanratkaisutaidot ovat usein puutteellisia juurikin siksi, ettei tiedetä vastuita ja velvol-

lisuuksia ja siitä johtuen lopputulos on kaikkien kannalta huono. (Havunen ja Lavikkala 2010, 19.)

Havusen ja Lavikkalan (2010, 19.) mukaan suomalaisissa työyhteisöissä toimii valveutuneita ja alaisistaan välittäviä esimiehiä. He perustelevat syyksi ongelmille sen, että esimiestyöhön kohdistuu ulkoapäin vaateita, jotka ohjaavat esimiestyöstä huomion muualle arkisen työn sijaan. (Havunen ja Lavikkala 2010,19.)

Tutkimus vankiloihin osoittaa, että joissakin vankiloissa ollaan tyytyväisiä laitostason johtamiseen, mutta syylliseksi huonoon työhyvinvointiin leimataan Rikosseuraamuslaitoksen keskushallinto, josta ulkoiset paineet asetetaan. Johtaminen keskushallinnon tasolla kuvataan taitamattomaksi. (Pentunen 2009, 30.)

Havunen ja Lavikkala toteavat kuitenkin (2010, 20.), että ulkoihin paineisiin vetoamalla ei voi saada synnin päästöä. He kertovat myös (2010, 20.), että toiminnan kehittämiseksi ongelmien ratkaisemiseksi on oltava aikaa. Kiire ja ulkoapäin tulevan paineen kasaamat tehtävät esimiestyössä on päänsisäinen käsitys, jos sillä lähdetään perustelemaan ajanpuutetta työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseksi. Pari tuntia kuukaudessa kehitystyölle riittää. Myöskään kaikkea esimiehen ei ihmissuhteista tarvitse pyrkiä ratkomaan, koska konfliktit ja kitkat kuuluvat jokaisen työyhteisön arkeen, mutta ongelmiin, jotka haittaavat työyhteisön toimintakykyä on puututtava välittömästi. (Havunen ja Lavikkala 2010, 20.)

4 Työpaikkaväkivalta

Oikeusministeriön julkaisussa Väkivalta vankeinhoitotyössä Maarit Vartia ja Jari Hyyti kirjoittavat työpaikkaväkivallan olevan monimuotoinen asia (1999, 1). Ilmiöön vankeinhoitotyössä on alettu kiinnittää huomiota vasta 1980-1990 lukujen vaihteessa ja tästä sen määrittelyyn ei ole vielä kiinnitetty paljoa huomiota. (1999, 1.) Huomioitavaa kuitenkin on, että teos on kasattu vuonna 1999, joten ajatellen nykypäivää on 2000-luvulla asiaan kiinnitetty varsin paljon huomiota.

Työpaikkaväkivallalla käsitettiin aluksi vain vakavat loukkaantumiset tai kuolemaan johtaneet väkivallanteot. Euroopan unionin komissio on sittemmin määritellyt työpaikkaväkivallan, jonka mukaan se on työssä kohdattua väkivaltaa, joissa työntekijää on pahoinpidelty, uhkailtu siten, että hänen turvallisuutensa tai terveytensä on vaarantunut suorasti tai epäsuorasti (Vartia & Hyyti 1999, 1.)

Kansainvälinen työjärjestö (ILO) on myös määritellyt työpaikkaväkivallan. ILO:n mukaan kaikkea työpaikkaväkivaltaa vastaan on ryhdyttävä toimenpiteisiin. ILO:n mukaan psykologinen väkivalta mukaan lukien henkinen väkivalta ja työpaikkakiusaaminen on vakavasti otettava

väkivallan muoto. (Vartia & Hyyti 1999, 1.)

Huono kohtelu määritellään palvelussuhteessa yleisen hyvän tavan, työvelvollisuuksien ja lain vastaiseksi käyttäytymiseksi toisia ihmisiä kohtaan. Huonona kohteluna voidaan julkaisun mukaan pitää epäasiallista, nöyryyttävää, väheksyvää ja muuta järjestelmällistä ja jatkuvaa toista ihmistä alistavaa ja epäasiallista käyttäytymistä. Myös Sosiaali- ja terveysministeriö luokittelee huonon kohtelun kiusaamiseksi, seksuaaliseksi häirinnäksi, ahdisteluksi ja työsyrynnäksi (Keinänen ja Häkkinen 2003, 16.)

4.1 Henkinen väkivalta vankeinhoitotyössä

Maarit Vartia ja Jari Hyyti luonnehtivat (1999, 57.) työssä ilmenevän henkisen väkivallan ja työpaikkakiusaamisen vakavaksi sisäisen vuorovaikutuksen vääristymäksi. Vuonna 1999 Suomen vankioloihin tehdyn tutkimuksen mukaan 23 prosenttia työntekijöistä ilmoitti joutuneensa henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteeksi. (Vartia & Hyyti 1999, 57.) Saman suuntaiset luvut tulevat ilmi vuosilta 1997 ja 2000. Niin ikään yli puolet Pentusen (2009) tutkimukseen vastanneista oli havainnut työpaikallaan kiusaamista. Eroja laitosten välillä on ollut. Enimmillään kiusaamista oli kokenut 38 prosenttia ja vähimmillään nolla prosenttia. (Vartia & Hyyti 1999, 59-60.)

Valtiokonttorin Rikosseuraamuslaitokselle teettämän tyytyväisyyskyselyn VmBaron mukaan esimiesten taholta oikeuden mukaista kohtelua vuosina 2009 ja 2010 koko rikosseuraamusalaa tarkastellessa tulokset ovat hyvin samansuuntaisia. Erittäin tyytymättömiä esimiehen oikeuden mukaiseen kohteluun on kumpanakin vuonna ollut 8 prosenttia. Erittäin tyytyväisten osuus on ollut kumpanakin vuonna 17 prosenttia. Tyytyväisten määrä on ollut vuosina 2009 ja 2010 40 prosentin luokkaa. Ei tyytyväisiä, eikä tyytymättömiä eli nk. neutraalit ovat olleet 20 prosentin osuudella edustettuina. Tyytymättömiä on ollut noin 14 prosenttia. (Rinki, 2012.)

Vuonna 2011 tehty VmBaro osoittaa, että erittäin tyytymättömien määrä on hieman laskenut. Vuonna 2011 erittäin tyytymättömiä on ollut oikeuden mukaiseen kohteluun 5,8 prosenttia vastanneista. Lisäksi erittäin tyytyväisten osuus on niin ikään kasvanut ollen vuonna 2011 20,3 prosenttia. Tyytyväisten osalta muutosta ei ole tapahtunut sen ollen vuonna 2011 noin 40 prosenttia. Neutraalisti suhtautuvien joukko on pysynyt myös lähes samana ollen vuonna 2011 noin 22 prosenttia. Tyytymättömien joukko on pienentynyt edellisvuosista ollen vuonna 2011 noin 11 prosenttia. (Rinki, 2012.)

Työilmapiirin mittauksessa vuosina 2009 ja 2010 koko rikosseuraamusalan organisaatiossa työilmapiiriin ja yhteistyöhön on ollut tyytyväisiä molempina vuosina noin 45 prosenttia vastanneista. Neutraalisti suhtautuneita on ollut molempina vuosina noin 25 prosenttia vastaajista. Tyytymättömien määrä pyörii näinä vuosina noin 12 prosentin mailla. Erittäin tyytyväisiä

on ollut noin 15 prosenttia ja erittäin tyytymättömiä noin 5 prosenttia. Vertailun vuoksi molempina vuosina johtohenkilöistä on ollut erittäin tyytyväisiä työilmapiiriin 28 prosenttia ja lähityön henkilöstöstä 16 prosenttia vuonna 2009 ja 12 prosenttia vuonna 2010. Vuonna 2011 teetetyn tyytyväisyyskyselyn mukaan tyytyväisten määrä koko organisaatiossa on ollut kuta kuinkin sama eli 45 prosenttia. Muiden lukemienkaan osalta vuosi 2011 ei juurikaan ole tuonut muutoksia. (Rinki, 2012.)

Työhyvinvointia kokonaisuudessaan arvioiden koko rikosseuraamusalalla kouluarvosanoin vuonna 2010 voidaan todeta, että numeron seitsemän tai kahdeksan on työhyvinvoinnille antanut 56 prosenttia vastanneista. Kiitettävän arvosanan 9 tai 10 antaa 20 prosenttia vastanneista. Voidaan siten laskea, että vähintään tyydyttävän arvosanan työilmapiirin suhteen vuonna 2010 on antanut 76 prosenttia vastanneista. Vuonna 2011 samanlaiseen arvioon päättyi 78,3 prosenttia vastanneista. (Rinki, 2012.)

Kiusaamisen suhteen henkilökohtaista kiusaamista on koko rikosseuraamusalalla kokenut vuonna 2009 18 ja vuonna 2010 21 prosenttia. Johtohenkilöistä 10 prosenttia kokee tullessa kiusatuiksi vuonna 2009 ja vuonna 2010 8 prosenttia. Lähityössä olevista henkilöistä vuonna 2009 kiusaamisen kohteeksi on joutunut 20 prosenttia vastanneista ja vuonna 2010 22 prosenttia. Esimiehistä niin ikään on kokenut kiusaamista 19 prosenttia vuonna 2009. Samainen luku vuodelta 2010 on ollut 21 prosenttia. Vuonna 2011 itseen kohdistuvaa kiusaamista on kokenut 15,3% vastaajista. (Rinki, 2012.)

4.1.2 Rikosseuraamusalan toimintamalli epäasiallisen kohtelun hallintaan

Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoyksikkö määrittelee ohjeessaan - Toimintamalli häirinnän ja epäasiallisen kohtelun hallintaan Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoyksikössä (Rinki, 2012.) kiusaamisen, häirinnän ja epäasiallisen kohtelun samalla tavalla kuin kirjallisuus ja tutkimusmateriaali. Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoyksikön mukaan työyhteisöissä tulee tunnistaa kaikki epäasiallinen ja häiritsevä käyttäytyminen, sekä kyetä ottamaan asia puheeksi puuttumalla siihen. Ohjeessa korostetaan jokaisen työntekijän vastuuta asian esille ottamisesta.

Sovittelumallina toimii puolueettoman ja ulkopuolisen sovittelijan järjestäminen tilanteeseen. Tämän sovittelijan tulee kuitenkin olla henkilö, jonka kumpikin riidan tai kiusaamistapauksen osapuoli on hyväksynyt. Myös laitoksessa tai työpaikalla toimiva esimies voi toimia sovittelijana. (Rinki, 2012.)

Aluksi keskustellaan epäasiallisen kohtelun kohteeksi joutuneen henkilön kanssa ja selvitetään mistä on ollut kyse, minkälaisen toiminnan kohteeksi henkilö on joutunut ja mitkä asiat henki-

lö on kokenut kiusaamisen tai häirinnän luontoisiksi. Lisäksi pyydetään kiusatulta henkilöltä näkemyksiä asian ratkaisemiseksi. Samankaltainen keskustelu käydään tämän jälkeen myös henkilön kanssa, jonka epäillään syyllistyneen kiusaamiseen. Seuraavassa vaiheessa käydään keskustelu molempien osapuolten kanssa, jossa sovittelija pyrkii auttamaan osapuolia löytämään ratkaisun asiassa. Sovittelun tarkoituksena on antaa tilaa ratkaisun löytämiseksi ja punnita erilaisia vaihtoehtoja paremman lopputuloksen saavuttamiseksi. Lopuksi vahvistetaan päätöksellä se tapa, jolla tilannetta lähdetään ratkaisemaan. Kiusaamistapauksen ja häirinnän ratkaisemiseen liittyy myös jälkiseuranta, josta vastuussa on aina esimies. Seurannassa on pidettävä huolta siitä, että sovituista tavoitteista pidetään kiinni. Pahimmassa tapauksessa jatkotoimenpiteinä voi olla henkilöiden siirtäminen toisiin tehtäviin, varoitus tai palvelussuhteen päättäminen (Rinki, 2012.)

4.2 Työpaikkakiusaaminen

Havusen ja Lavikkalan mukaan (2010, 105.) työpaikkakiusaamista ovat henkinen ja fyysinen kiusaaminen sekä sukupuolinen häirintä. Henkisessä kiusaamisessa on usein osallisena kiusattu ja yksi tai useampi kiusaaja. Kiusaamiseen ja henkiseen väkivaltaan liittyy sen pitkäkestoisuus. (Havunen ja Lavikkala 2010, 105.)

Havusen ja Lavikkalan teos *Ongelmia ratkova esimies* kertoo (2010, 105.), että kiusaamisen uhrin tai uhrien tulee kokea pitkäkestoisesti tunnetta puolustuskyvyttömyydestä kiusaajaa tai kiusaajia kohtaan.

Kiusaamisen piirteitä ovat säännöllisyyden ja pitkäkestoisuuden lisäksi mm. uhrin tai uhrien puolustuskyvyttömyyden, pyrkimyksen sosiaalisten suhteiden rajoittumiseen puhumattomuudella ja syrjinnällä, haitan aiheuttamisen mustamaalaamisella ja pilkkaamisella, käytännön-toimista haittaan aiheuttamiselle otetaan esille vaimentaminen, uhkailu ja moittiminen sekä työtilanteiden vaikeuttamiseksi tai loukkaamiseksi vähäpätöiset työt tai aliarvostus. (Havunen ja Lavikkala 2010, 105.)

Kiusaamisen piirteitä ovat muun muassa kielteiset eleet, ilmeet, äänensävyt, katseet ja olankohautukset, puhumattomuus, kuuntelemattomuus, tervehtimisen sivuuttaminen, uudelleen sijoittelu erilleen muista ja puheenvuoron keskeyttäminen. Väärän tiedon levittäminen, selän takana pahan puhuminen, juorut, mustamaalaus, kritisointi, haukkuminen, nöyryyttäminen, pilkka ja mitätöinti luetaan myös kiusaamiseksi. Tiedon välittämisen ulkopuolelle jättäminen, tarkoituksettomien toimien antaminen ja sanallisten sekä kirjallisten uhkailujen jättäminen täyttää kiusaamisen piirteet (Havunen ja Lavikkala 2010, 113.)

Kaarina Korhonen nimittää kiusaamisen sivistymättömyydeksi ja typeryydeksi kirjassaan *Kiu-*

saajat kuriin (2009, 12). Korhonen pohtii myös sivistyksen ja moraalien asemaa kiusaamisen kieltäjänä. Hän toteaa (2009, 12): vaikkei nämä olisivatkaan enää tätä päivää, niin yhtäläillä perusmaterialismi ja voiton maksimointi kieltää kiusaamisen. Korhonen luonnehtii (2009, 13) kiusaajan sadistiseksi ja henkisesti köyhäksi, joka kiusaamisella piilottelee epätoivoisesti omia heikkouksiaan.

Korhonen tuo esille vaihtoehtoisia termejä kiusaamiselle. Hän puhuu suoraan henkisestä väkivallasta. Raadollisempi termi kiusaamiselle on henkinen joukkoraiskaus, joka täyttää myös fyysisen väkivallan piirteet. Tällaiset termit usein koetaan vieraiksi, joten asiantuntijat käyttäisivät mieluummin lievempiä termejä, kuten simputus, savustaminen, eristäminen, työpaikkaterrori, mobbaus tai syrjintä. (Korhonen 2009, 13.)

Kiusattu henkilö ei ole välttämättä työyhteisön heikoin lenkki, vaan mahdollisesti vahvakin yksilö. Työpaikkakiusaamiseen ole yhtä sääntöä ja totuutta tyyliin ”vahvat syö hitaat”. Kiusaamiseen tarvitaan sopivat vastapuolet, sopiva uhri, sopiva kiusaaja ja kiusaamiselle otollinen tilanne. Kiusaamisen uhriksi voi joutua kuka vaan, koska vaan. Kuka vaan saattaa olla seuraava. (Korhonen 2009, 15-17.)

Korhonen pyrkii teoksessaan (2009, 16.) profiloimaan henkilöä, joka voi olla useimmiten ja helpommin kiusaamisen uhri. Usein kiusatut henkilöt ovat ns. hyviä työntekijöitä, jotka pyrkivät välttämään eripuraa työpaikalla. Kiusaamisen havaitsemisen ongelmana on se, että kiusattu henkilö ei itse välttämättä edes havaitse tosiasiaa, että häntä kiusataan. Kiusaajat eivät Korhosen mukaan monesti myönnä kiusaamista, vaikka heidän olisi jo todistetusti todettu syyllistyneen moiseen käytökseen. (Korhonen 2009, 16-17.)

Ainoastaan 10- 20 prosenttia ihmisistä on sellaisia, jotka eivät pysty osallistumaan kiusaamiseen, sen sivusta seuraamiseen tai taustajoukossa olemiseen. Tällaiset henkilöt omaavat riittävän suuren empatiakyvyn, jolla he uskaltavat asettua heikomman puolelle laumakäyttämisen paineen alla. (Korhonen 2009, 17-18.)

Olavi Parvikon artikkeli (Lehto & Sutela & Miettinen, 2006.) mukaan suomalaisissa työyhteisöissä on viime vuosina pyritty kehittämään omaan arkitodellisuuteen soveltuvia pelisääntöjä ja malleja työpaikkaväkivallan kitkemiseksi. Tästä huolimatta useilla aloilla on edelleen työpaikkoja, joissa henkistä väkivaltaa yhä ilmenee. Hyväksi toimialaksi Parvikko luokittelee työpaikan, jossa vain kolmasosa on havainnut henkistä väkivaltaa. Parvikon mukaan henkisen väkivallan suhteen riskialoiksi ei voida luokitella mies- tai naisvaltaisuuden perusteella, vaan yleensä kysymys on organisaatioista, jotka ovat suurehkoja ja joissa on lisätty tulosvalvontaa. Riskialoja tyypillisesti yhdistää asiakaspalvelu, kiire ja työuupumus, joilla on vaikutusta työlaatuun merkittävästi. Tästä johtuneen Parvikon mukaan ristiriitojen lisääntyminen, syrjintä-

ja kiusaaminen. Parhaiten menestyviä työyhteisöjä ovat Parvikon mukaan kuitenkin sukupuolisesti tasaisesti jakautuneet työyhteisöt, joissa työskentelee pääasiassa nuoria ihmisiä ja jotka ovat onnistuneet luomaan yhteiset pelisäännöt. (2006, 135.)

Kiusaamiselle riskialttiita organisaatioita ovat sellaiset työpaikat, joissa organisaatiokulttuuri suvaitsee työpaikkakiusaamisen tai ei tunnista sitä. Lisäksi organisaatiot, joissa tapahtuu nopeita muutoksia, on epävarmat työsuhteet, huonot suhteet henkilöstön ja johdon välillä, vähäinen tyytyväisyys johtajiin, äärimmäinen vaativuus, huonot työtovereiden suhteet sekä puutteen henkilöstöpolitiikassa ja yhteisten arvojen vajavaisuus, ovat alttiita henkiselleväkivallalle. Häirinnän ja väkivallan riskialloiksi on todettu poliisi- ja vartiointialat, yleisesti palvelualat, liikenne-, vähittäismyynti-, ravitsemus-, rahoitus- ja koulutusalat. (2006, 136.)

Suomessa riskisektoreiksi on nostettu mm. terveydenhuolto ja sosiaalipalvelut ja julkinen hallinto. Työpaikkakiusaamista synnyttäviksi tekijöiksi on nostettu mm. huono työilmapiiri, huonot vaikutusmahdollisuudet, suuret paineet ja epävarmuus ennakoimattomista muutoksista. Stressiä katsotaan myös lisäävän huono tiedottaminen, vähäinen sosiaalinen tuki ja erilaiset syrjäntäkokemukset. Yleisesti työpaikkakiusaamisen kokemukset ja havaitseminen liikkuvat 3-40 prosentin välillä toimialasta ja työpaikasta riippuen. (2006, 137.)

4.2.1 Työpaikkakiusaaminen lain näkökulmasta

Työpaikkakiusaaminen katsotaan lain mukaan haitalliseksi häirinnäksi ja epäasialliseksi kohteluksi. Työturvallisuuslain 28 pykälä kieltää edellä kuvatun toiminnan. Oikeuskäytännössä epäasiallisen kohtelun ominaisuudet täytyy hyvääntavan vastaisessa kohtelussa toista ihmistä kohtaan työssä, kun toiminta on järjestelmällistä ja jatkuvaa toisen alistamista joidenkin ominaisuuksien, luonteenpiirteiden, mustamaalauksen ja panettelun, työyhteisön ja päätöksenteon ulkopuolelle jättämisen, työtehtävien laadun tai määrän perusteettoman muuttamisen tai epäasiallisen työnjohtovallan käytön muodossa. (Korhonen 2009, 14.)

Korhonen pohtii (2009, 15) työpaikkakiusaamisesta käytettävän terminologian ongelmallisuutta. Sanat kiusaaminen, häirintä ja epäasiallinen kohtelu voivat olla lapsellisia tai kuivakkaita. Raiskaus sanana taas voi Korhosen mielestä kääntyä epäedulliseksi, koska se on sanana niin voimakas (2009, 15).

Janne Pentunen tuo esille (2009, 7.) työpaikkakiusaamisen terminologiaa henkisen väkivallan, eristämisen, uhkaamisen, työn mitätöinnin, työllä ylikuormittamisen, selän takana pahaa puhumisen ja painostuksen muodossa.

Kuten tutkielmani kyselylomakkeessa on tullut ilmi, että kiusaamista ei ole yksittäiset tapahtumat ja erimielisyydet, voidaan siten Korhosen tekstistä poimiakin edellä kerrottu kuvaus ”järjestelmällistä ja jatkuvaa”. Näin ollen voidaan olettaa, että vastaajat kohdeorganisaatioissa, Jokelan ja Riihimäen vankiloissa ovat ymmärtäneet kiusaamisen merkityksen.

Janne Pentunen viittaa (2009, 7.) Rikosseuraamusviraston julkaisuun 1/2001: 86-87 tuodesaan esille vankiloissa tapahtuvaa työpaikkakiusaamista. Vuonna 1997 vankiloitten henkilökunta vastasi työpaikkakiusaamista koskevaan kyselyyn ja vastanneista 23 prosenttia ilmoitti joutuneensa työtoverin tai esimiehen kiusaamisen kohteeksi. Vankiloissa sitä vastoin 54 prosenttia oli huomannut, että työyhteisössä ilmenee henkistä väkivaltaa. Vaihtelu vankiloittain oli suurta. Vuonna 2000 samaiset luvut olivat 15 ja 56 prosenttia. (Pentunen 2009,7.)

4.2.2 Mistä apua työpaikkakiusaamiseen?

Erityisesti suurissa organisaatioissa tulisi olla työnantajan puolesta henkilöstöasioiden esimiehiä, joiden osa työtehtävistä koostuu kiusaustapausten ennaltaehkäisystä, niiden selvittelystä ja ratkaisemisesta. (Korhonen 2009, 165.)

Luottamusmies on ammattiliittoon kuuluvien työntekijöiden keskuudestaan valitsema henkilö, joka välittää ja auttaa neuvotteluissa työnantajan kanssa. (Korhonen 2009, 165.)

Työsuojeluvaltuutettu valitaan kaikilla työpaikoilla, joissa toimii vähintään 10 henkilöä. Työsuojeluvaltuutetun valitsevat työntekijät keskuudestaan. Työsuojeluvaltuutetulla on suuri rooli toimiessaan kiusatun apuna varsinkin ensivaiheessa (Korhonen 2009, 166.).

Työterveyshuoltolain (2001) mukaan työnantajan velvollisuus on järjestää työterveyshuolto. Työterveyshuolto on ensimmäinen apu työsuojeluvaltuutetun ohella työpaikkakiusaamistapa-uksissa. (Korhonen 2009, 166.)

Työsuojeluviranomaisilla tarkoitetaan työsuojelupiirejä, jotka neuvovat puhelimitse ja sähköpostitse. Työsuojelupiiriin voi tehdä tarkastuspyynnön esimerkiksi koskien omaa kiusaamista-pausta, johon on tullava kaikki käytettävissä olevat faktat. Työsuojeluviranomaisten avun käyttö on myös melko vähäistä. Se kertonee siitä mahdollisuudesta, että konfliktit on saatu ratkeamaan ennen näitä pakkotoimia. Toisaalta voidaan pitää mahdollisena myös ilmiötä, jossa henkilö ei ole saanut riittävästi todisteellista näyttöä siitä, että kiusaaminen voitaisiin näyttää toteen. Lisäksi taustalla voi olla pelkoa työnteon vaikeutumisesta, uhkailusta tai etujen polkemisesta. (Korhonen 2009, 166-167.)

Työpaikkakiusatun oloa ja tilaa helpottaa puhuminen ystävälle. Tällä nähdään positiivisia vaikutuksia myös kyvyssä jäsentää asioita. Ystävän tuki myös valaa uskoa itseän. Tämä johtuu siitä, että mahdollisen prosessin käynnistäminen kiusaamisasian käsittelemiseksi edellyttää vahvaa uskoa. Organisaatiossa jokaisella on jossain määrin oma lehmä ojassa. Työyhteisöä lähellä olevalle henkilöllekään ei juuri kannata puhua, koska tämä voi olla haitaksi. Kiusaamisasiassa työkaverille puhuminen ei ole suotavaa, vaikka kysymys olisikin ystävältä. Tämä näkemys perustuu siihen, että kiusattu ei voi ennustaa työkavereiden motivaatioita ja tarkoituksiperiä. On epätodennäköistä, että yksikään työyhteisön jäsen asettaisi omat tavoitteensa tai asemansa vaakalaudalle puolustaakseen työtoveriaan. (Korhonen 2009, 101.)

Korhonen kuitenkin huomauttaa (2009, 101.), että ongelmien puhjetessa usein turvaudutaan työtoveriin, mutta pidemmälle viedyissä kiusaamistapausten käsittelyissä on syytä turvautua ulkopuoliseen apuun, eli sellaiseen henkilöön, joka ei ole sidoksissa työpaikkaan millään tavalla.

Sosiaalinen tuki työssä on tärkeää. Tätä useimmiten voidaan saada työtovereilta tai esimiehiltä, mikä ilmenee tunnetukena, kuunteluna, kannustamisena ja rohkaisemisena tai yleisenä jutusteluna. (Vartia & Hyyti 1999, 61.) Vartian ja Hyytin tutkimus (1999, 61.) osoittaa, että työtovereilta kokee saavansa tukea 66 prosenttia vastanneista.

4.2.3 Huonon kohtelun käsittelymalleja

Sosiaali- ja Terveysministeriön julkaisu (Keinänen & Häkkinen, 2003) esittää huonoon kohteluun prosessin omaisen käsittely mallin. Julkaisun mukaan prosessi on sarja peräkkäisiä ja limittäisiä työvaiheita ja toimenpiteitä (2003, 20.)

Ensimmäisessä vaiheessa pyritään erottamaan huono kohtelu työyhteisössä tavanomaisista tai satunnaisista häiriöistä ja ristiriidoista. Työsuojelulainsäädännön käyttäminen tunnistamisessa ja erottelussa voi julkaisun mukaan olla hyödyllistä. Työnantajan kohdalla huonon kohtelun piirteitä voivat aiheuttaa mm. työnjohtovallan ylitys, työturvallisuuden laiminlyönti ja työsyryntä. Työntekijän aiheuttamassa huonossa kohtelussa voi olla kysymys taas asemavaltuuksien ylittämisestä tai huolellisuusvelvoitteet laiminlyönnistä. Molempien osalta voi ilmetä esimerkiksi epäasiallista kohtelua tai sukupuolista häirintää ja ahdistelua (2003, 20-21.)

Toisessa vaiheessa tehtäväksi jää selonotto tapaukseen liittyvistä tosiasioista. Toinen vaihe pyrkii myös täsmentämään ensimmäisessä vaiheessa ilmi tulleita seikkoja yksilöimällä tapauksen esimerkiksi paikkaan ja aikaan. Tässä vaiheessa kartoitetaan huonon kohtelun uhrin tai siihen syyllistyneiden osapuolten näkökulma kielteisten kokemusten, muutoksen ja hyvityksen tarpeen sekä odotusten ja ehtojen suhteen. Sovittelijan tehtävänä on kartoittaa mitä tapah-

tui, missä, miten ja milloin ja keiden osapuolten välillä. Lisäksi on kartoitettava tapausten seuraukset ja mitä asialle on jo osapuolten välillä mahdollisesti tehty asian eteen (2003, 20-21.)

Kolmannessa vaiheessa määritellään epäkohta rikkomuksen luonteen osalta ja oliko kysymys epäkohdasta psykososiaalisessa vai fyysisessä työympäristössä. Toiseksi on kartoitettava epäkohdan mahdollisuus toiminnan suunnittelussa, organisoinnissa tai johtamisessa. Kolmannessa vaiheessa pyritään selvittämään rikkomuksen vakavuus ja suunnitellaan työsuojelulliset parannuskeinot (2003, 20-21.)

Neljäs vaihe tavoittelee julkaisun mukaan muutoksen aikaansaamista ja työsuojelun parantamista. Siinä pyritään huonon kohtelun lopettamiseen ja epäkohtien korjaamiseen. Lisäksi kiinnitetään huomiota työsuojeluhallinnan parantamiseen ja rakennetaan huono kohtelua ennaltaehkäiseviä menetelmiä. Huonon kohtelun vakavuuden suhteen on otettava myös huomioon mahdollisuus pakkokeinoihin, kuten esimerkiksi syyte ilmoituksen tekemiseen. Joissakin selvissä työsuojelurikkomuksissa saatetaan siirtyä kolmannen vaiheen yli suoraan neljänteen vaiheeseen, jotta voidaan akuutisti puuttua työturvallisuutta ja hyvinvointia vaarantaviin tekijöihin. Usein kolmanteen vaiheeseen voidaan kuitenkin palata akuuttitoimenpiteiden jälkeen. (2003, 20-21.)

”Työsyryjintä on työrikos, johon voi syyllistyä työnantaja tai sen edustaja. Työsyryjintää on työnantaja asettaa työnhakijan tai työntekijän ilman työntekoon liittyvää painavaa syytä epäedulliseen asemaan etnisen alkuperän, ihonvärin, kielen, sukupuolen, iän, perhesuhteiden, sukupuolisen suuntautumisen, terveydentilan, uskonnon tai yhteiskunnallisen mielipiteen, poliittisen tai ammatillisen toiminnan tai näihin rinnastettavan seikan perusteella”. (2003, 22.)

”Epäasiallinen kohtelu voi olla satunnaista ristiriitaa, johon liittyy epäasiallista ja sopimaton kielenkäyttöä tai se voi olla jatkuvaa ja toistuvaa toista alistavaa käyttäytymistä, jota kutsutaan kiusaamiseksi”. (2003, 23.)

”Seksuaalinen häirintä ja ahdistelu ovat yksipuolista, ei toivottua, seksuaalisesti väritynyttä käyttäytymistä toista ihmistä kohtaan työssä. Fyysinen lähentely, seksuaalisen kanssakäymisen ehdottelu ja rakkauskirjeiden lähettely ovat mm. osa seksuaalisen häirinnän ja ahdistelun muotoja”. (2003, 23-24.)

5 Haasteet esimiestyössä

Noora Kontiainen (Keinänen & Häkkinen 2003) kertoo, että 1960- ja 1970-luvuilla puhuttiin paljon johtajuuteen liittyvistä asioista ja tyyleistä, jotka olisivat olleet riippuvaisia johtajien henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tuolloin organisaatiot olivat pääsääntöisesti linjaorganisaatioita. Tavoitteellisuus ja tuloksellisuus johtamisessa alkoi olla näkyvää kuitenkin vasta 1980-luvulla monilla aloilla. Tällöin organisaatioiden yksiköiden johtajille asetettiin paineet tuloksellisuudesta ja tavoitteiden toteutumisesta. Tämän nähtiin kuitenkin lisäävän mm. byrokratiaa työpaikoilla. 1990-luvulla alettiin siirtyä laatujohtamiseen ja prosessiajatteluun. Tämän tarkoituksena oli mm. asiakaslähtöisyys, joissa organisaatioiden toiminta oli lähinnä itseohjautuvuuden tukiprosessia. Laatujohtaminen rikkoi monessa suhteessa perinteisen linjaorganisaatorakenteen. (2003, 155-156.)

Ilmiö laatujohtamisesta kiihtyi aina 2000-luvulle saakka ja perinteisestä hierarkkisuudesta alettiin monin osin luopua ja sitä alettiin korvata mm. tiimityöskentelynä ja itseohjautuvana työotteena, jossa johtajat ja esimiehet toimivat niin sanotusti valmentajan roolissa. Lisäksi paljon esille on noussut myös esimiestyön vaikutus hyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimustulokset osoittavat, että epäoikeudenmukaisuus esimiestyössä lisää alaisten psyykkistä pahoinvointia, heikentää työkykyä ja lisää sairastavuutta. Lisäksi esimiehen työote vaikuttaa työmotivaatioon ja työhön sitoutuneisuuteen. (2003, 156.)

Puhutaan, että erityisesti aiemmin kuvatut muutokset esimiestyössä ja roolissa 1990-luvun muutoksessa ovat lisänneet työpaineita erityisesti keskijohdon ja työnjohdon osalta. Samalla työnkuva esimiestyössä on laajentunut ja vaatimukset kasvaneet. Tuottavuuden tavoittelu on niin ikään lisännyt esimiehen vastuuta tuloksellisuudesta ja se on lisännyt työn kuormittavuutta. 2000-luvulla tehdyt tutkimukset osoittavat, että esimiestyötä vaikeuttaa sen jatkuva keskeytyminen ja sirpalemaisuus ja pidemmät työssäoloajat kuin palkansaajilla. Toisaalta on myös havaittu, että esimiestehtävissä on enemmän voimavaratekijöitä kuin kuormittavuustekijöitä. (2003, 157.)

5.1 Arvo käsitteenä

Arvo on käsitteenä monimerkityksinen. Arvo mielletään uskomukseksi toimintatavasta, joka on henkilökohtaisesti ja/tai sosiaalisesti tavoiteltavampi kuin vastakkainen päämäärä. Arvojen tarkoituksena on auttaa ihmisiä arvioimaan tilanteita ja tekemään valintoja. Arvot usein näkyvätkin ihmisten valinnoissa ja tekemisissä, vaikka arvo on hyvin abstrakti käsite. (Juujärvi, Myyry, Pessa 2007, 35.) Työyhteisön kannalta arvot mielletään käsitteiksi ja uskomuksiksi siitä, mitkä asiat ovat työyhteisössä tavoiteltavia päämääriä. Työyhteisöissä arvot jakautuvat usein kahtia, toiminnallisiin ja eettisiin arvoihin. (Juujärvi ym. 2007, 49.)

5.2 Ammattietiikka ja sen vaarantuminen

Eettinen ohjeisto ohjaa ammattilaisia työnteossaan toimimaan ammatin edellyttämällä tavalla, kantamaan sen edellyttämää asennetta, vastuuta ja suhtautumista työhön. Eettisten sääntöjen tarkoituksena ensinnäkin toimia ammattikunnan toiminnan normistona, pitää yllä asiakkaiden luottamusta ammattikuntaa kohtaan sekä lisätä ammattikunnan sisäistä kiinteyttä ja neljänneksi suojata ammattikunnan jäseniä. (Juujärvi ym. 2007, 54.)

Esimerkiksi palvelualoilla korostetaan eettiseen kestävyteen kohdistuvia periaatteita, kuten asiakaslähtöisyyttä ja ihmisarvon sekä itsemääräämisoikeuden kunnioittamista (Juujärvi ym. 2007, 54-55.).

Rikosseuraamuslaitos määrittelee oman arvoperustansa seuraavilla arvoilla, jotka ovat yhdenmukaisia kirjallisuudessa esitettyjen eettisten ohjeiden mukaisia. *Rikosseuraamuslaitos sitoutuu toiminnassaan suomalaisessa yhteiskunnassa tärkeinä pidettyihin arvoihin: ihmisarvon kunnioittamiseen ja oikeudenmukaisuuteen. Työtä ohjaa käsitys yksilön mahdollisuudesta muuttua ja kasvaa.* (Rikosseuraamuslaitos 2012.)

Ahdistus, keskittymiskyvyn häiriöt, välinpitämättömyys, aloitteettomuus, syyllisyyden tunteet, unettomuus ja sosiaalinen eristäytyminen ja lisääntyneen alkoholin käyttö ovat Havusen ja Lavikkalan (2010, 72.) mukaan oireita, joista stressaantunut ihminen kärsii. Jää spekuloitavaksi millaisia vaikutuksia edellä kuvatuilla oireilla on työntekijöiden kykyyn toimia ammattieettisyytensä edellyttämällä tavalla.

Jokelan vankilassa ollaan jouduttu vuosina 2008-2009 pitämään laitospäivittäistä ”yöasennossa” useaan otteeseen. Yöasennolla tarkoitetaan laitoksen toimintojen supistamista minimiin. Ainoastaan ulkoilut ja ruokailu on järjestetty normaalisti. Tämä tarkoittaa sitä, etteivät vangit ole voineet osallistua päivittäisiin toimintoihinsa. Yöasennolle menon yleisin syy on Jokelassa ollut sairauspoissaolojen aiheuttama alimiehitys. Toimintojen peruuttaminen on aiheuttanut tuoloin vangeissa levottomuutta. (Pentunen 2009, 35.)

5.3 Yleisiä haasteita

Johtamisen tehtävä on työn reunaehtojen sääntely niin, että tolkkua työyhteisössä säilyy tai parhaimmillaan tapauksessa jopa kasvaa. Ainoastaan tolkullinen johtaminen ei kuitenkaan riitä, vaan ihmiseltä vaaditaan itseltäänkin aktiivisuutta tolkkua vaalimisessa. Ihmisen tuleekin johtaa itseään ja pitää ydintehtävänsä kirkkaana, organisoida omia töitään ja huolehtia omasta palautumisestaan (Pentunen 2009, 4.)

Lisäksi olen tarkastellut esimiehisyteen liittyviä ongelmia pitkälti Pekka Järvisen teoksen *Onnistu esimiehenä* (Juva 2009) pohjalta. Ongelmat esimiehisydessä ja johtamisessa liittyvät pääasiassa johtamisen haluun, esimiehen päättämättömyyteen, esimiehen kielteisen auktoriteettikäsityksen seurauksiin, impulsiiviseen esimieheen ja liian fiksuun johtajaan. (Järvinen 2009, 14-22.)

Esimiehen on muodostettava käsitys siitä, kuinka paljon hän kohdentaa esimestyöhönsä, muuhun toimintaan tai asiantuntijatehtäviin. Johtamisessa monesti nousee esille ongelma, jossa esimiehet laiminlyövät pahasti johtamistehtävänsä. Esimiehen on pystyttävä tiedostamaan roolinsa työyhteisössä ja osattava käyttää valtaa aktiivisesti työyhteisönsä hyväksi. Niin ikään johtajan/esimiehen tulee pystyä hyödyntämään työntekijöidensä osaamista ja kokemusta, mutta myös tarvittaessa tekemään päätöksiä itsenäisesti. (Järvinen 2009, 16.)

Pentusen mukaan (2009, 6.) johdolla ja esimiehillä on muita paremmat valmiudet vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin, työnjakoon ja epäreiluun peliin. Hän huomauttaa kuitenkin (2009, 6.), että on mahdotonta sanoa, kuinka suuri osa ilmiöistä voidaan asettaa esimiesten syyksi. Tästä kyseisestä syystä kehotankin lukijaa äärimmäiseen varovaisuuteen tulkitessaan tutkielmani tuloksia, koska tulokset perustuvat vain ja ainoastaan valvontahenkilöstön näkemyksiin.

Palautteen antaminen, avoimuus, kannustaminen, ideoiden kuunteleminen ja tunnetilan aistiminen ovat asioita, joita esimiehiltä odotetaan. Vaikka työnsisällön ymmärtäminen olisikin esimiesten ja johtajien hallussa, niin ihmisten johtamiseen liittyvissä ominaisuuksissa olisi kehittämisen varaa. (Pentunen 2009, 6.)

5.3.1 Väärin asioihin keskittyminen

Asiantuntemus alaistensa tehtävistä on välttämätön edellytys arvostuksen saamiselle ja tehtävässä onnistumiselle. Asiantuntijan valitseminen johtotehtäviin sisältää riskinsä. Mikäli asiantuntija keskittyy liiaksi suorituksiin ja laiminlyö tai sivuuttaa esimiehisytyensä ja työyhteisön kehittämistarpeet, voi seurauksena olla tilanne, jossa menetettiin hyvä työntekijä ja saatiin huono johtaja. (Järvinen 2009, 15.)

Esimiehenä onnistumisen ehdoiksi asetetaan Järvisen mukaan (2009, 15.) seuraavia asioita, joita esimiehen tulisi huomioida. Ensinnäkin esimiehen tulee voida kysyä itseltään, olenko ylipäänsä kiinnostunut ihmisten johtamisesta? Toiseksi, haluanko johtaa ihmisiä kohti yrityksen asettamia tavoitteita kohtaa? Kolmanneksi tulee arvostaa ja ymmärtää johtamistyötä. Neljänneksi tulee kokea työyhteisön kehittäminen ja työntekijöiden tukeminen arvokkaaksi. Viidenneksi on tärkeää, että esimies on halukas ja valmis aktiivisesti paneutumaan työpaikan

ja henkilöstön konfliktitilanteisiin. Kuudentena elementtinä tulee halu oppia kehittymään ja oppimaan johtamistaitoja.

5.3.2 Johtamistyyleihin liittyviä ongelmia

Suomalaisessa työelämässä on pitkään kuviteltu, että esimies- ja johtamistehtävät hoituvat ikään kuin vasemmalla kädellä. Monellakaan alalla ei varsinaisten opintojen lisäksi ole ollut minkäänlaista johtamiskoulutusta. (Järvinen 2009, 16.)

Johtamistyössä tarvitaan keskustelua ja jämäkkyyttä. Keskustelun avulla esimies välittää tietoa, antaa palautetta, motivoi, delegoi ja ylläpitää avointa ja välitöntä ilmapiiriä työyhteisössä. Työhuoneessaan majaileva esimies ei ole enää tätä päivää. Toinen esimiehen keskeisistä tehtävistä on aktiivinen vallankäyttö ja työn johtaminen. Tähän kuuluu itsenäistenkin päätösten teko ilman keskustelua alaisten kanssa. Esimiehen on myös velvollisuus ottaa kantaa ongelmiin, joita työyhteisössä ei ole onnistuttu ratkomaan. (Järvinen 2009, 16-17.)

Järvinen varoittaa (2009, 17.) ylidemokraattisesta johtamistyylistä. Se voi johtaa epäjohtonmukaiseen ja linjattomaan johtamiseen. Järvisen mukaan (2009, 17.) voimattoman ja ylidemokraattisen johtamistavan taustalla on usein ylilyönnit ja väärinymmärrykset, jotka ovat kytköksissä itseohjautuvaan tiimityöhön, asiantuntijaorganisaation johtamiseen tai työpaikkademokratiaan. Nämä kolme kehityssuuntaa on ymmärretty niin, ettei esimies voi toimia määrätietoisesti, vaan kaikki asiat on saatettava työyhteisön päätettäväksi. (Järvinen 2009, 17.)

Liika itseohjautuvuus ja auktoriteetin puute työyhteisössä lisää työntekijöissä turvattomuuden tunnetta. Hyvä johtaja ymmärtää pohtia suhtautumistaan valtaan ja sen käyttöön. Esimiehen vallankäytössä on kaksi ongelmaa. Osa esimiehistä on hyviä kuuntelijoita, mutta päätöksen teko voi olla vaikeaa. Toinen osa taas esimiehistä, joilla on vallankäyttöön liittyviä ongelmia, tekee itsenäisiä autoritaarisia päätöksiä, mutta alaisten kuunteleminen voi olla vaikeaa tai mahdotonta. (Järvinen 2009, 18.)

Impulsiivisesti ja räiskyvästi käyttäytyvä esimies ei välttämättä edes tiedosta käyttäytymisen vaikutuksia työyhteisönsä jäseniin. Hän saattaa käyttäytyä hyvin tunnevaltaisesti erilaisiin työtilanteisiin ja alaisten käyttäytymiseen. Esimiehen tulisi pitää sydän lämpimänä, mutta pää kylmänä. (Järvinen 2009, 21.)

5.3.3 Ihmistuntemus osana esimiestyötä

Järvisen näkemyksen mukaan (2009, 21.) esimies tai johtaja ei voi täyttää kaikkien henkilöiden ja työntekijöiden odotuksia, koska alaisilla on erilaisia odotuksia ja tunteita esimiestään kohtaan. Siksi onkin tärkeää hyvälle esimiehelle, että hän miettii ensin ja sitten vasta reagoi.

Jokaisen johtajan kannattaa pohtia ja oppia tunnistamaan ne tilanteet, joissa heillä on mahdollisuus menettää malttinsa. Säiliöteorian mukaan (Järvinen 2009, 21.) johtajan on aluksi tunnistettava alaistensa odotuksista, toiveista ja vaatimuksista aiheutuva huoli, ärtymys, kiukku ja avuttomuus itsessään. Tämän jälkeen on syytä ottaa hieman etäisyyttä, harkita ja analysoida, jonka jälkeen tehdään tietoinen ja hallittu reagointi. Esimiehen toiminta voi tämän säiliöteoriaprosessin onnistuessa olla asiallista ja perusteltua, ennakoitavaa ja luotettavaa sekä rakentavaa ja helpottavaa. (Järvinen 2009, 21-22.)

Työyhteisöt ovat pullollaan erilaisten ihmisten kirjoa. Esimies ei voi olettaa, että työyhteisössä toimitaan aina esimiehen toivomalla ja määräämällä tavalla. Työpaikoilla ilmenee myös ihmisluonteiden lisäksi mm. laiskuutta, avuttomuutta, kiittämättömyyttä ja itsekkyyttä. Aikuismainen ja sivistynyt käytösinkin saattaa joskus unohtua ja käyttäytyminen saattaa olla täysin päinvastaista. Tästä syystä esimiehen tulisi pyrkiä säilyttämään tietynlainen etäisyys työhönsä pystyäkseen arvioimaan, miten milloinkin olisi järkevintä toimia. Esimies hankkii luotamusta ja saa aikaan turvallisuutta kuuntelemalla maltillisesti työyhteisön erilaisia mielipiteitä, toiveita, huolia ja kritiikkiä (Järvinen 2009, 23.)

Säiliötoiminnan avulla esimies pystyy olemaan työyhteisössä jopa se ainoa henkilö, joka säilyttää malttinsa ja pystyy olemaan rauhallinen ”Tuntemattoman sotilaan Koskela”. Esimies ei kuitenkaan saa kitkeä esimerkiksi tunteitaan, vihaa, ärtymystä, vaan tulee voida tuntea niitä itsessään, koska se on normaalia ja inhimillistä. Lisäksi tuntemalla inhimillisiä tunteita, voi esimies arvioida ja säädellä omaa jaksamistaan. Lisäksi alaiselta tulevien viestien perusteella heräävät tunteet voivat olla juuri se mittari, jolla esimies voi pystyä lukemaan alaisensa todellisen viestin painoarvon ja sävyn. (Järvinen 2009, 23-24.)

5.4 Toimiva työyhteisö- Esimies ja alaiset vastuussa

Esimiehen tärkein tehtävä on palvella ja edistää organisaation perustehtävän toteuttamista. Toimivan työyhteisön edellytyksenä on strategian ja vision toteuttaminen, jolla työyhteisöä viedään eteenpäin ja se voi vastata tulevaisuudessa eteen tuleviin haasteisiin. Ylimmän johdon ei välttämättä tarvitse olla tietoinen siitä, mitä päivittäisessä työssä kentällä tehdään. (Järvinen 2008, 59-60.)

Ylemmän johdon tehtävää verrataan kapteeniksi lentokoneessa tai laivalla, jonka matkustajat toivovat pysyvän komentosillallaan ohjaamassa alustaan. Työelämässä johto luotsaa alustaan ja toimii omien tehtäviensä parissa, eikä vietä aikaansa pelkästään työntekijöiden parissa. Kenttäväki kuitenkin toivoo johdon jalkautumista ja pitää sitä tärkeänä erityisesti muutostilanteessa. (Järvinen 2008, 60-61.)

Järvinen näkee (2008, 61.), että jokaisessa organisaatiossa on joka tapauksessa oltava marssi-järjestys, jossa ylemmät johtajat johtavat alempiaan. Tämä niin sanottu linjajohtaminen on Järvisen mukaan (2008, 61.) hallitun, tehokkaan ja tavoitteellisen organisaation edellytys.

Järvisen näkökulmasta (2008, 79.) toimivan työyhteisön edellytykset ovat pitkälti siinä, että työpaikalla pysyttäydytään työrooleissa ja keskitytään pitämään huolta työn tekemisen puitteista. Ammatillisuuden ja ammatillisen käyttäytymisen säilyttäminen on niin ikään tärkeää. Työyhteisön kehittäminen tarvitsee palaveri- ja kehityskeskustelukäytännöt unohtamatta palautteellista kanssakäymistä (Järvinen 2008, 61.) Työroolien merkitys on työyhteisön perustehtävien täyttymisen edellytys. Hyvin suunnitelluilla työrooleilla saadaan aikaan verkosto erilaisista tehtävistä, jotka pitävät työyhteisön toimintakykyisenä ja perustehtävän toteutumisen kannalta erityisen tärkeänä (Järvinen 2008, 82.)

Ammatillisuus pitää sisällään sen, että työ- ja ihmissuhteet pidetään erillään. Ristiriidat tulisi työpaikalla olla ammatillisia eli työhön liittyviä, ei ihmissuhteisiin liittyviä. Vuorovaikutuksessa tulisi olla mahdollisimman avoin ja asiallinen. Työpaikalla pitäisi pystyä saavuttamaan myös keskinäinen luottamus ja arvostus. Hyvä esimies tai johtaja, mutta myös työkaveri osaa hyödyntää ihmisten erilaisuutta, kokemusta ja luovuutta. Vastakohtana on epäammatillisuus, jolle tyypillistä on mm. työ- ja ihmissuhderoolien sotkeutuminen. Epäammatillisessa käyttäytymisessä ristiriidat ovat ihmisten välisiä. Epäammatillisessa työyhteisössä vallitsee keskinäinen epäluottamus ja arvostuksen puute. Lisäksi epäammatillisuudessa hukkuu ihmisten erilaisuus, kokemus ja luovuus. (Järvinen 2008, 82.)

Toimivan työyhteisön tärkeät tukipilarit ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. (Järvinen 2008, 85.)

Nykyään käydään paljon keskustelua myös alaisena olemisesta. Millainen on hyvä alainen? Pitäisikö alaiskoulutusta järjestää? On normaalia, että esimies-alaisuudessa ilmenee ajoittain kitkaa ja eripuraa varustettuna erilaisin epämiellyttävin tuntein. Usein väärinkäsitykseen johtavat tilanteet esimies-alaisuudessa johtuvat siitä, että alainen tulkitsee esimiehen sanomiset ja ohjeet eri tavalla kuin ne on tarkoitettu. Esimiehen ja alaisen väliset väärinymmärrykset johtuvat monesti myös siitä, että keskinäistä vuorovaikutusta ei ole pyritty kehittämään. Tilanne voi olla myös toisin päin, jossa esimies ymmärtää alaisen väärin vuorovaikutustilanteessa. On mahdollista, että esimiehellä on ongelmia yhden alaisen tai jopa kaikkien alaisten kanssa (Silvennoinen ja Kauppinen 2006, 122-123.)

Alaisista johtuvat ristiriidat voivat olla peräisin esimerkiksi myöhästelystä, huonosta työsuorituksesta, epätasällisyydestä, terveydellisistä ongelmista ja vaikkapa alkoholin käytöstä. Lisäksi voi olla, että alainen on ymmärtänyt väärin tehtäväkuvansa, mikä voi olla peräisin puutteellisista tiedoista ja taidoista suhteessa työn vaativuuteen. (Silvennoinen ja Kauppinen 2006, 123.)

Tyypillisiä tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa kitkaa esimies-alaisuudessa lähtien tervehtimisen laiminlyönnistä puhumattomuuteen, toistensa välttelyyn, tunneladattuun puhetapaan. Syyt ongelmiin saattavatkin näin ollen olla lähtöisin hyvin tavallisista ja perinteisistä käytöstavoista. (Silvennoinen ja Kauppinen 2006, 124.)

Alaisille on olemassa ohjeita, joilla pärjää hyvänä alaisena. Ensimmäiseksi on hyvä muistaa pohtia ja tarkastella omia uskomuksia ja asenteita, josko niiden tulkinnan avulla voisi tarkastella omaa käytöstään. Toiseksi on tärkeää tunnistaa oman motivaation lähde. Luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen kannalta on tärkeää pitää kiinni sovitusta. Alaisten on muistettava olla tekemättä sellaisia lupauksia, joita ei pysty pitämään. Alaisen havaitessa kykenemättömyytensä hoitaa jokin tehtävä, tulee siitä ilmoittaa heti esimiehelle. Alaisen tulisi olla nöyrä ihmisten ja asioiden edessä. Tärkeää on auttaa esimiestä säilyttämään kasvonsa tuemalla häntä päätöksen teossa. Vuorovaikutuksessa ja palautteellisessa keskustelussa tulee arvioida myös positiivisia asioita, tarjota ratkaisumalleja, eikä pelkästään valittaa ongelmista. Esimiehen luonteeseen on niin ikään syytä tutustua, jotta voi kehittää rakentavan ja luontevan tavan kommunikoida ja toimia hänen kanssaan. Palautteen antaminen, valmius muutokseen, sekä valmius kohdata erimielisyyksiä ja ongelmia ovat niin ikään alaisen tärkeitä tehtäviä. (Silvennoinen ja Kauppinen 2006, 146-148.)

6 Rikosseuraamusalan terminologia ja kohdevankiloitten esittely

6.1 Tutkimuksen kohderyhmän käsitteistöä

Oleellista on käydä läpi ennen tutkimustuloksia tutkielman eri vaiheissa esiin nousevia käsitteitä, jotta lukija ymmärtää, mitä missäkin yhteydessä tarkoitetaan. Tutkielma on suunnattu kahteen Rikosseuraamuslaitoksen yksikköön Etelä-Suomen rikosseuraamusalueella.

Rikosseuraamuslaitos on oikeusministeriön alaisuudessa toimiva vankeusrangaistusten ja yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpanoviranomainen. Rikosseuraamuslaitoksen tavoitteena on omalta osaltaan ehkäistä uusintarikollisuutta ja lisätä yhteiskunnan turvallisuutta. (Rikosseuraamuslaitoksen Internet-sivut 2012.)

Etelä-Suomen rikosseuraamusalue on yksi kolmesta rikosseuraamusalueesta Suomessa, johon tutkielman kohdeorganisaatiot Jokelan ja Riihimäen vankilat kuuluvat. Etelä-Suomen lisäksi kaksi muuta aluetta ovat Länsi-Suomen sekä Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueet.

Laitoksen johdolla tarkoitetaan molemmissa kohde organisaatioissa laitoksen johtajaa ja kah- ta apulaisjohtajaa. Vankilan johtaja on laitoksen korkein virkamies, joka vastaa vankilan toi- minnasta. Vankilan johtajan apuna työskentelee turvallisuudesta ja toiminnoista vastaavat apulaisjohtajat. Lähiesimiehellä tarkoitetaan vartijoiden esimiehenä toimivaa rikosseu- raamusesimiestä tai rikosseuraamusesimiehen esimiehenä toimivaa apulaisjohtajaa.

Valvontahenkilökunnalla tarkoitetaan vankiloissa vartiointi- ja valvontatehtäviä tekeviä Rikos- seuraamuslaitoksen vartijoita ja rikosseuraamusesimiehiä.

6.2 Jokelan ja Riihimäen vankilat

Jokelan vankila on 84-paikkainen suljettu laitos, jonka lisäksi vankilaan kuuluu 40-paikkainen avovankilaosasto muurin ulkopuolella. Vankilaan sijoitetaan pääasiassa tutkintavankeja, mutta myös rangaistusvankeja ja sakon muuntorangaistusta suorittavia vankeja Etelä- Suomen läänistä. Riihimäen vankila on 223 -paikkainen suljettu laitos, jonne sijoitetaan yli kahden vuoden rangaistuksen saaneita miesvankeja Etelä-Suomen läänin alueelta. (Rikosseu- raamuslaitos 2012.) Tutkimuksen kohderyhmänä Jokelan ja Riihimäen vankilat ovat Suomen valtion laitoksia osana Rikosseuraamuslaitoksen organisaatiota.

7 Tutkimusprosessin alku ja tutkimukseen liittyvä problematiikka

Tarkoitukseni oli aluksi tutkia konflikteja ja työpaikkakiusaamista ainoastaan Riihimäen vanki- lassa. Minua pyydettiin tutkimaan ilmiötä myös Jokelan vankilan näkökulmasta, jotta voisin saada laajempaa ja luotettavampaa kuvaa konfliktien tasosta ja työpaikkakiusaamisesta rikos- seuraamusalalla. Vartian ja Hyytin tutkimus vuodelta 1999 tuo useassa kohtaa esille, että erikokoisten ja eri tyyppisten laitosten välillä eri työhyvinvoinnin osa-alueilla vaihtelevuus voi olla suurta.

Tutkimustuloksista täytyy mainita sen verran, että kohdeorganisaatioiden kohderyhmille osoi- tettuun kyselylomakkeeseen vastattiin hyvin erilaisin prosentein. Jokelan vankilasta tullut vastausprosentti oli 63,88 ja Riihimäen vastausprosentti vain 29,78. Tästä päädyinkin vetä- mään johtopäätöksen, jonka mukaan Jokelan vankilan ilmiöistä voitaisiin tehdä jo yleistyksiä suhteellisen suuren vastausprosentin perusteella. Riihimäen vankilan vastausprosentin ollessa kohtalaisen pieni, tulisi näin ollen tutkimustulokseen suhtautua varauksella, vaikka Riihimäen tulokset ovatkin monilta osin yhdenmukaisia keskenään.

Riskiksi muodostuisi Riihimäen kohdalla se, että vastanneet ovat mahdollisesti se joukko työntekijöitä, jotka ovat kokeneet tai havainneet konflikteja. Onko vastaamatta jääneessä noin 70 prosentin väkijoukossa linja yhtäläinen vastaajien kanssa, vai alkaisiko vastauksissa olla hajontaa jos vastausprosentti olisi ollut suurempi. Tällaisiin tekijöihin tulee tutkimusetiikan varjolla suhtautua varauksella. Lopuksi on huomautettava, että laitosten tulokset eivät ole vastausprosenttien vuoksi keskenään vertailtavissa. Tästä syystä esitän suljettujen kysymysten osalta tulokset erottelematta ja vertailematta laitoksia. Vapaasanaosiossa olen jakanut vastaukset laitoskohtaisesti, jotta kumpaakin laitosta koskeva problematiikka tai työhyvinvointi voitaisiin arvioida itsenäisesti ja huomio kiinnittyisi tulosten perusteella olennaisiin epäkohtiin.

Tutkielman kyselyä tehdessäni en kartoittanut kohderyhmältä tietoa siitä, mitä ajanjaksoa käsittelen tutkielmassani. Kysymys on Jokelan ja Riihimäen vankiloiden kohderyhmissä työskentelevien virkamiesten kokemuksista heidän uraltaan ja uran eri vaiheista. En siis osoita käsittääkö vastauksissa ilmenevät konfliktit ja työpaikkakiusaaminen tätä päivää vai esimerkiksi 1990-lukua. Tässä vaiheessa on myös siten huomioitava, että tutkielman aineistolla ei voida osoittaa, onko laitosten nykyinen johto ollut osallisena konflikteissa ja työpaikkakiusaamisissa, vai heidän edeltäjänsä. Ainoan mahdollisuuden tulkintaan antaa vapaasanaosio kyselylomake, jossa eri aikamuotoon kirjoitetut lisätiedot voivat antaa viitteitä ajankohdasta.

7.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tämän opinnäytetyön kysely on suunnattu Jokelan ja Riihimäen vankiloiden valvontatyötä tekeville virkamiehille, jotka päätyökseen tekevät vartiointitehtäviä ja valvonnan esimiestehtäviä. Kohderyhmään kuuluu siis lyhyesti sanottuna edellä mainittujen organisaatioiden valvontatyötä tekevät vartijat ja rikosseuraamusesimiehet. Tämän ryhmän olen kuitenkin rajannut koskemaan ainoastaan niitä kyseisten ryhmien virkamiehiä, jotka kuuluvat Jokelan vankilan ja Riihimäen vankilan Vankilavirkailijainliitto VVL ry:n osastoihin. Tällä olen pyrkinyt myös rajaamaan työn laajuutta sopivampaan mittasuhteeseen. Kyseessä ovat siis Vankilavirkailijainliitto VVL ry:n Jokelan ja Riihimäen vankiloiden osastot. Kyseisten osastojen puheenjohtajat Janne Tikka (Riihimäen osasto) ja Ilpo Nummela (Jokelan osasto) ovat avustaneet oikean kohderyhmien tavoittamisessa.

Vankilavirkailijainliitto VVL ry on perustettu vuonna 1895, joka on tällä hetkellä oikeusministeriön hallinnonalan suurin ammattiliitto. Liitosta käytetään lyhennettä VVL, joka on SAK:n Julkisten- ja hyvinvointialojen liitto JHL ry:n yhteisöjäsenliitto. Vankilavirkailijainliittoon kuuluu noin 1700 rikosseuraamusalan ammattilaista eri ammattiryhmistä, joista suurin ryhmä on valvontatyötä tekevät vartijat ja rikosseuraamusesimiehet. (Vankilavirkailijainliitto 2012.)

Janne Tikka avusti tavoittamaan Riihimäen vankilan osastosta 94 henkilön kohderyhmän, jolle lähetin kyselylomakkeen sähköisesti virkasähköpostin välityksellä. Ilpo Nummela vastoin avusti Jokelassa. Jokelassa toimitin vastaavan kyselylomakkeen paperisena versiona henkilökohtaisesti 45:lle kohderyhmään kuuluneelle virkamiehelle.

7.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Päätyessäni tutkimaan mahdollisia konfliktitilanteita ja työpaikkakiusaamista Jokelan ja Riihimäen vankiloissa, aloitin tutkielman teon perehtymällä esimiestyötä ja johtamista koskevaan kirjallisuuteen. Ensimmäisenä tutustuin Havusen ja Lavikkalan (2010) kirjaan Ongelmia ratkova esimies. Kirja johdatti minut lukijana konfliktin syntyyn, kehittymiseen, lieveilmiöihin, seurauksiin ja ratkaisumalleihin. Teos avasi ymmärtämään konfliktin prosessina ja sen mitä kaikkea konfliktin ympärille kietoutuu ja mitkä ovat mahdollisia konfliktiin johtavia tekijöitä ja millä keinoilla siitä voidaan päästä parempaan tulokseen.

Päädyin kehittämään kyseisen kirjan teorian näkökulmasta valmiin kyselylomakkeen, jossa kysymykset ja niistä saatavat vastaukset ovat mahdollisimman luotettavia tulkita kirjan teoriapohjan avulla. Kysymysten asetelun avulla pyrin ensinnäkin selvittämään henkilökunnan mahdollisia havaintoja konflikteista kohdelaitoksissa. Toisena kysymyksenä halusin selvittää konfliktin luonnetta, jolla pystyttiin arvioimaan konfliktien vakavuutta ja laajuutta työyhteisössä.

Kolmannella kysymyksellä pyrittiin selvittämään laitosten johdon tapaa puuttua konfliktiprosessin kulkuun. Tällä kysymyksellä voidaan arvioida sitä, onko konfliktiprosessi mennyt parempaan suuntaan vai onko mahdollisella varhaisella puuttumisella voitu vaikuttaa konfliktin kehittymiseen tai paremminkin sanottuna sen estämiseen ja paremman työhyvinvoinnin saavuttamiseen. Lisäksi on kysytty konfliktin piirteistä ja mahdollisista seurauksista. Konfliktien käsittelyn lisäksi olen pyrkinyt kartoittamaan työpaikkakiusaamisen määrää ja laatua kohdeorganisaatioissa. Mahdollista kiusaamista tarkastellaan vain näkökulmasta, jossa kiusaajana tai häiritsevään käyttäytymiseen on syyllistynyt laitoksen johtaja, apulaisjohtaja tai jonkin kohderyhmän henkilön lähiesimiestyötä tekevä virkamies.

Kiusaamisen lisäksi on pyritty selvittämään, perustuuko kiusaamistapaukset ainoastaan kiusattujen kertomuksiin, vai saadaanko kiusaamiselle näyttöä myös muiden henkilöiden kuten työtovereiden kertomana. Näin ollen yhdeksi kysymykseksi nousikin työtoverille osoitettu kysymys, jossa selvitettiin ovatko he havainneet jonkin henkilön joutuneen laitoksen johdon tai lähiesimiehen kiusan kohteeksi.

Viimeisenä kyselyn osa-alueena oli selvittää mahdolliset selviytymiskeinot konfliktitilanteiden käsittelyssä tai työpaikkakiusaamisen prosessoinnissa. Koska rikosseuraamusalalla ollaan tekemisissä ihmisten kanssa, niin velvollisuudekseni katsoin myös pyrkiä selvittämään, onko mahdollisilla konflikteilla tai kiusaamisella ollut haittavaikutuksia muihin ammattisektoreihin ja sekä vankien kohteluun.

Yllä olevat kysymykset muotoutuivat lähes itsestään suljetuiksi kysymyksiksi, joissa vastaaja saattoivat valita vain yhden tai useamman vaihtoehdon kysymyksen asettelusta riippuen. Tällä pyrin saamaan mahdollisimman tarkkaa tietoa luotettavien tulosten saamiseksi. Annoin lisäksi tilaa vapaalle sanalle, jotta vastaajat saattoivat halutessaan täsmentää jotain vastausta tai antaa lisätietoa kokemuksistaan. Monelle se saattoi olla jopa ainut väylä tulla kuulluksi ja saada mahdollisen huolenaiheensa julki.

7.3 Taustatietojen kerääminen

Tutkielman suunnitteluvaiheessa päätin kerätä kaiken tarvitsemani taustatiedon vastaajista pelkästään tarkentamalla vastauskohderyhmää siihen muotoon, kuten olen sen jo edellä kuvannut. Tarkoitukseni oli saada Vvl:n jäsenistä koostuvasta kohderyhmästä esiin vartijoiden ja rikosseuraamusesimiesten mielipiteet. Katsoin tämän olevan riittävää arvioitaessa konflikteja ja työpaikkakiusaamistapauksia kohdeorganisaatioiden johdon ja valvontasektorien välillä.

Ensisijainen päämääräni oli kunnioittaa jokaisen vastaajan yksityisyyttä, koska aihe tutkielmassa käsittelee arkaluontoisia asioita, joista puhuminen ja niiden julkituominen saattaa olla joillekin vaikeaa ja jopa mahdotonta. Tarkoitukseni oli taata mahdollisimman sataprosenttinen anonymiteetti. En pyrkinyt selvittämään vastaajien ikähaarukkaa, sukupuolta, virka-asemaa tai palvelusvuosien määrää. Nämä tiedot olivat mielestäni tutkimuksen kannalta epärelevanttejä. Uskoin saavani tarvittavat tiedot vastauksissa rajaamalla kohderyhmän riittävän selkeästi.

Sähköpostina lähetetty kysely Riihimäelle osoitettiin 94 henkilölle saatekirjeen voimin. Vastauksia tuli kaiken kaikkiaan 28. Sähköpostikyselyn vastaustavaksi määritin vastauslomakkeen palauttamisen kirjallisena versiona Jokelan vankilaan, eli nykyiseen työpaikkaan. Tällä tavalla pyrin saamaan vastauksia myös niiltä, jotka eivät usko anonymiteetin säilyvän sähköisen vastauksen muodossa. Jokelan vankilassa toteutin tismalleen saman kyselyn 45 henkilön kohderyhmälle, joista tavoitin tutkimusajankohtana helmikuussa 2012 36 henkilöä. Jokelan vankilan kyselyn toteutin siten, että jaoin kyselylomakkeet henkilökohtaisesti vastaajille kertomalla tutkimukseni aiheen ja idean sekä kehotin palauttamaan vastaukset nimettömänä henkilökunnan postilokeroon. Vastauksia kertyi kaiken kaikkiaan 23.

Täten pystyin vertailemaan kahden erilaisen kyselymenetelmän tehokkuutta keskenään. Riihimäelle lähetin alkuperäisen sähköpostikyselyn lisäksi myös muistutusviestin noin kaksi viikkoa myöhemmin. Jokelassa jaoin kyselyn, mutta en muistuttanut kyselystä. Vertailllessani vastausaktiivisuutta, tulin päätelmään, että henkilökohtaisesti osoitettu kysely osoittautui tehokkaammaksi. Spekuloidessani syytä tulin tulokseen, että henkilökohtainen läsnäolo, työskentely samassa työpaikassa ja vastaamisen helpottaminen valmiiksi annetulla kaavakkeella saattoivat olla korkeamman vastausprosentin salaisuus. Riihimäen osalta sähköpostikysely saattoi osoittautua kuitenkin suhteellisen hankalaksi ja työlääksi tavaksi vastaajille. Osa on mahdollisesti kokenut kyselyn myös hyödyttömänä, sekä hukuttanut sen lukuisten kyselypyyntöjen joukkoon.

8 Tutkimustulokset

Jokelan ja Riihimäen vankiloista kyselylläni saaman aineiston olen koonnut yhteen. Jokelan vankilaan kyselyitä osoitin 36:lle kohderyhmän henkilölle, joista vastauksia palautui 23 kappaletta. Riihimäelle kyselyn osoitin 94:lle kohderyhmän henkilölle, joista vastauksia palautui 28 kappaletta. Kyselyitä lähetettiin siis kaiken kaikkiaan 130 kappaletta, joista palautui 51 vastausta. Koska vastausprosentit olivat hyvin erilaiset, näin ollen niistä ei voida tehdä tilastollisia johtopäätöksiä, eikä yleistyksiä, saati vertailla laitoksia keskenään. Tästä syystä kasasin aineiston yhdeksi kokonaisuudeksi, joka antanee hieman keskiarvoa konfliktien määrästä, laadusta ja seurauksista sekä työpaikkakiusaamisesta koko organisaatiotasolla.

8.1 Havaitut konfliktit

Kysymyksellä 1 (Liite 1: Kyselykaavake) haluttiin selvittää mahdollisesti havaitut konfliktit kohde laitoksissa. Jokelan ja Riihimäen vankiloissa konflikteja laitosten johdon ja valvontahenkilöstön välillä on havainnut yhteensä 41 kyselyyn vastannutta. Kaikista vastanneista tämä tarkoittaa 80,4 prosenttia. Koko kohde ryhmästä konflikteihin törmänneiden osuus on siten 31.5 prosenttia.

8.2 Konfliktien luonne

Jatkokysymyksen (Liite 1: Kyselykaavake) avulla pyrittiin kartoittamaan konfliktien luonnetta eli mitä piirteitä konflikteihin kuuluu. Erimielisyyksiä, yhteistyöongelmia ja riitoja oli kohdannut 19 vastaajaa. Vastanneista tämä tarkoittaa 37,3 prosenttia ja koko kohderyhmästä 14,6 prosenttia. Ihmissuhteiden välirikkoja, epäasiallista kohtelua ja kiusaamista oli havainnut 21 vastaajaa. Prosentuaalisesti tämä merkitsee 42,2 prosenttia vastanneista ja 16,2 prosenttia koko kohderyhmästä.

Henkiseen väkivaltaan, fyysiseen väkivaltaan ja työyhteisöstä eristämiseen oli törmännyt kaksi henkilöä. Prosentuaalisesti tämä tarkoittaa 3,9 prosenttia vastanneista ja 1,5 prosenttia koko kohderyhmästä. Konfliktin näkee näkemuserona toimintatapojen välillä yhteensä viisi henkilöä vastaajista. Tämä tarkoittaa prosentuaalisesti 9,8 kaikista vastanneista ja 3,8 prosenttia koko kohderyhmästä.

Konfliktin näkee olevan ristiriita kahden tai useamman henkilön välillä erilaisen päämäärän tavoittelussa yksi vastaaja. Prosentuaalisesti tämä merkitsee 2 kaikista vastaajista ja 1.5 koko kohderyhmästä. Konfliktille kokee ominaiseksi tunteen ”täällä ei toimi mikään” yhteensä kahdeksan vastaajaa. Tämä tarkoittaa prosentuaalisesti kaikista vastaajista 15,7 ja koko kohderyhmästä 6,2 prosenttia.

Konfliktin kokee olevan henkilökohtaisella tasolla kahden tai useamman henkilön välillä 28 kyselyyn vastannutta. Tämä tarkoittaa 54,9 prosenttia kyselyyn vastanneista ja 21,5 prosenttia koko kohderyhmästä.

8.3 Konflikteihin puuttuminen

Kysymyksellä 2 (Liite 1: Kyselykaavake) haluttiin selvittää, onko Jokelan ja Riihimäen vankiloissa laitoksen johto puuttunut konflikteihin varhaisesti ja puolueettomasti ottamalla ne puheeksi. Vastaajista seitsemän oli sitä mieltä, että ongelmiin on puututtu ja 26 oli sitä mieltä, että niihin ei ole puututtu. Vastaajista 11 ei osannut sanoa näkemystään. Tämä tarkoittaa, että prosentuaalisesti myönteisesti vastanneita kaikista vastaajista oli 13,7 prosenttia ja koko kohderyhmästä 5,4 prosenttia. Kielteisesti kaikista vastanneista kysymykseen suhtautui 51 prosenttia ja koko kohderyhmästä 20 prosenttia. Näkemystään ei osannut sanoa vastaajista 21,6 prosenttia ja koko kohderyhmästä 8,5 prosenttia.

8.4 Konfliktin kehitys

Jatkokysymyksellä haluttiin selvittää millaiseksi vastaaja kokevat mahdollisten konfliktien nykytilan. Konfliktin tilan näkee muuttuneen pahemmaksi yhteensä 17 vastaajaa. Tämä tarkoittaa 33,3 prosenttia kaikista vastanneista ja 13 prosenttia koko kohderyhmästä. Konfliktin tilan näkee muuttuneen parempaan suuntaan kuusi vastaajaa. Tämä tarkoittaa 11,8 prosenttia kaikista vastanneista ja 4,6 prosenttia koko kohderyhmästä. Konfliktin tilan vakaaksi taustavaikuttajaksi näkee 11 vastaajaa. Tämä muodostaa 13,7 prosentin osuuden kaikista vastanneista ja 5,4 prosentin osuuden koko kohderyhmästä.

8.5 Konfliktien piirteet ja seuraukset

Kommunikaation osapuolten välillä kokee lukkiutuneeksi 17 vastaajaa. Tämä tarkoittaa 33,3 prosenttia kaikista vastanneista ja 13 prosenttia koko kohderyhmästä. Tiedon panttauksen ongelmaksi kokee kaiken kaikkiaan 34 vastaajaa. Vastaajista 66,7 prosenttia kokee siten tiedon panttauksen ongelmana. Koko kohderyhmästä tämä tarkoittaa 26,2 prosentin osuutta. Yhteistyön kokee heikentyneeksi tai toteaa sen olevan kadonnut kokonaan 20 vastaajaa. Siten prosentuaalisesti yhteistyön osalta ongelman kokee 39,2 prosenttia vastaajista ja koko kohderyhmästä 15,4 prosenttia.

Vastanneista 22 kokee, että työyhteisössä on pyritty leimaamaan joku konfliktin osapuolista. Vastanneista tämä tarkoittaa 43,1 prosenttia ja koko kohderyhmästä 17 prosenttia. Konfliktin näkee stressin ja ahdistuksen aiheuttajana 24 vastaajaa. Tämä tarkoittaa 47,1 prosenttia kaikista vastaajista ja 18,5 prosenttia koko kohderyhmästä. Työyhteisössä pakottavia toimenpiteitä kertoo havainneensa 10 vastaajaa. Prosenttiosuudeksi muodostuu siten kaikista vastaajista 19,6 ja koko kohderyhmästä 7,7.

Konfliktien seurauksena näkee olevan työuupumusta, henkistä väkivaltaa ja kiusaamista kaiken kaikkiaan 22 vastaajaa. Tämä tarkoittaa 43,1 prosenttia vastanneista ja koko kohderyhmästä 16,9 prosenttia. Työntekijöiden vaihtuvuuden konfliktien seurauksena näkee 21 vastaajaa. Prosentuaalisesti tämä tarkoittaa 41,2 kaikista vastaajista ja 16,6 prosenttia koko kohderyhmästä. Sairauspoissaolot ovat konfliktien seurauksena lisääntyneet 34 vastaajan havaintojen perusteella. Siten prosenttiosuudeksi kaikista vastaajista tulee 66,7 ja koko kohderyhmästä 26,2.

8.6 Häirintä ja kiusaaminen

Kysymyksellä 4 (Liite 1: Kyselykaavake) kartoitettiin henkilökohtaisesti kiusaamisen kohteeksi joutuneiden määrää. Kiusaajana oli kysymyksessä joko lähiesimies tai laitoksen johtohenkilö. Tuloksissa ei ole eroteltu sitä, onko kysymyksessä ollut lähiesimies vai johtaja. Henkilökohtaisesti kiusatuksi koki tulleen kaiken kaikkiaan 6 vastaajaa. Prosentuaalisesti kiusatuiksi tulneiden osuus on kaikista vastanneista 11,8 prosenttia ja koko kohderyhmästä 4,6 prosenttia.

Kysymys 5 (Liite 1: Kyselykaavake) tarkensi kiusaamisilmiötä ja sillä kartoitettiin henkilöiden määrää, jotka olivat havainneet työyhteisössä kiusattavan jotain henkilöä. Kiusaamista havainneiden lukumääräksi tuli 34 eli 66,7 prosenttia kaikista vastanneista ja 26,6 prosenttia koko kohderyhmästä.

Jatkokysymyksellä kartoitettiin kiusaamisen ja häirinnän luonnetta. Toistuvaksi ja pitkäaikaiseksi kiusaamisen oli havainnut 11 vastaajaa. Prosentuaalisesti tämä tarkoittaa 21,6 kaikista

vastanneista ja 8,5 prosenttia koko kohderyhmästä. Kiusaamisen koki kohdistuneen yksittäisiin työntekijöihin 28 vastaajaa. Prosentuaalisesti tämä tarkoittaa 54,9 ja koko kohderyhmästä 21,5.

Henkilöstöjohtamistavat olivat häirinnän luontoisia koko työyhteisölle 12 vastaajan mielestä. Tämä muodostaa siten 23,5 prosentin osuuden vastaajista ja 9,2 prosentin osuuden koko kohderyhmästä. Johdon taholta epäasiallista suusanallista kohtelua ilmoitti kohdanneensa 17 vastaajaa. Osuudeksi muodostuu siten 33,3 prosenttia vastanneista ja 13,1 prosenttia koko kohderyhmästä.

Johdon suoran tai epäsuoran uhkailun kohteeksi tai sellaista toimintaa havainneiden määrä oli kaiken kaikkiaan 13 kaikista vastanneista. Siten 24,5 prosenttia kaikista vastaajista ja 10 prosenttia koko kohderyhmästä oli törmännyt kyseiseen ilmiöön. Luottamukselliseen keskusteluun laitosten johdon kanssa ilmoittautui pystyvän kolme vastaajaa. Siten 5,9 prosenttia kaikista vastanneista koki voivansa keskustella laitoksen johdon kanssa luottamuksellisesti. Koko kohderyhmän prosentiksi muodostui 2,3 prosenttia. Luottamukselliseen keskusteluun kykenemättömiksi ilmoittautui 19 vastaajaa. Tämä tarkoittaa 37,3 prosenttia kaikista vastaajista ja 14,6 prosenttia koko kohderyhmästä.

8.7 Kolmannen osapuolen tuki

Kysymyksellä 6 (Liite 1: Kyselykaavake) kartoitettiin mahdollisia tukiverkostoja konflikti- ja kiusaamistapauksissa. Mahdollisiksi vaihtoehtoisiksi tarjottiin työtoverin, työsuojeluvaltuutetun tai luottamusmiehen, työterveyshuollon ja työsuojeluviranomaisten apua. Vaihtoehtona oli myös kokemus riittämättömäksi koetusta avusta.

Työtoverin puoleen ongelmatilanteissa turvautuu 37 vastaajaa. Tämä tarkoittaa 72,5 prosenttia kaikista vastanneista ja 28,5 prosenttia koko kohderyhmästä. Työterveyshuollon puoleen kääntyy 7 vastaajaa. Tämän prosenttiosuudeksi vastaajista muodostuu 13,7 ja koko kohderyhmästä 5,4. Työsuojeluvaltuutetun ja/tai luottamusmiehen puoleen kääntyy 31 vastaajaa. Tämä tarkoittaa 60,8 prosentin osuutta kaikista vastaajista ja 23,8 prosentin osuutta koko kohderyhmästä. Työsuojeluviranomaisten puoleen kertoo kääntyneensä kaksi vastaajaa. Tämä on 3,9 prosenttia kaikista vastaajista ja 1,5 prosenttia koko kohderyhmästä. Riittävää apua vaille ilmoittaa jäävänsä neljä vastaajaa. Kaikista vastaajista tämä tarkoittaa 7,8 prosentin osuutta ja koko kohderyhmästä 3,1 prosentin osuutta.

8.8 Vaikutus negatiivisesti muihin ammattisektoreihin ja vankeihin

Kysymyksillä 7 ja 8 (Liite 1: Kyselykaavake) kartoitettiin konfliktien ja työpaikkakiusaamisen negatiivista vaikutusta työpaikan muihin ammattiryhmiin sekä vankien kohteluun. Kahdeksan

vastaajaa ilmoitti, että konflikteilla ja kiusaamisella on ollut negatiivista vaikutusta muihin ammatti ryhmiin. Tämä muodostaa siten 15,7 prosentin osuuden kaikista vastanneista ja 6,2 prosentin osuuden koko kohderyhmästä. Negatiivista vaikutusta muihin ammattiryhmiin ei ollut havainnut 12 vastaajista. Tämän ryhmän osuus on siten 23,5 prosenttia kaikista vastanneista ja 9,2 prosenttia koko kohderyhmästä. Ilmiöiden vaikutusta muihin ammattiryhmiin ei osannut arvioida 30 vastannutta. Heidän osuudekseen muodostuu siten 58,8 prosenttia kaikista vastanneista ja 23,1 prosenttia koko kohderyhmästä.

Kolmetoista vastaajaa näki konflikteilla ja kiusaamisella olleen negatiivista vaikutusta vankeihin. Prosentuaalisesti tämän ryhmän osuus on 24,5 kaikista vastanneista ja 10 koko kohderyhmästä. Negatiivista vaikutusta vankien kohteluun ei ollut havainnut 21 vastaajaa. Prosentuaalisesti heidän osuus on siten kaikista vastanneista 41,2 ja koko kohderyhmästä 16,2. Vastaukseen ei osannut kertoa näkemystään 16 vastannutta. Heidän osuudekseen jäi siten 31,4 prosenttia kaikista vastanneista ja 12,3 prosenttia koko kohderyhmästä.

8.9 Vapaasanaosio

Kyseinen osio oli varattuna vapaalle sanalle, jossa vastaajat voivat kertoa kokemuksistaan ja tuntemuksistaan yksityiskohtaisemmin suljettujen kysymysten lisäksi. Seuraavat lainaukset ovat suoria lainauksia kyselylomakkeiden vastauksista.

8.10 Jokelan vankilan tulokset

8.10.1 Lainaukset Jokelan vankilasta

”Mielestäni Jokelassa ei tällä hetkellä ole suurempia ongelmia johdon ja henkilöstön välillä. Kuulemani mukaan tilanne oli toinen Abut 10 vuotta sitten. Hyvinkin tulehtunut”.

”Jokelassa on tällä hetkellä hyvä työilmapiiri, eikä ole havaittavissa mitään isompia konflikteja. Aina välillä on jotain pientä kinaa, mutta asiat saadaan sovittua”.

”Pidemmän linjan olleet esimiehet ovat hyvin muutoskielteisiä ja jarruttavat uudistuksia ihan periaatteen vuoksi. Hierarkia on voimakasta ja ”tasot” siinä tehdään hyvin selväksi. Selän takana puhumista on paljon, kun asiat pitäisi selvittää nokatusten”.

”Nykytilanne Jov:ssa on mielestäni ok, kuvasin vastauksissa aikaisemmin esiin tullutta asiakokonaisuutta, joka on käsitelty työsuojeleviranomaisten ja laitoksen johdon kanssa. Mukana olivat luottamusmiehet, työterveyshuolto”.

”Erlaisista persoonista koostuvassa työyhteisössä hyvän ilmapiirin luominen ja työntekijöi-

den kannustaminen hyviin suorituksiin vaatii jatkuvaa työtä ja erinomaisia taitoja käsitellä ihmisiä. Ihmisten johtamisen taito on yksi esimiehenä/johtajana olemisen haastavimmista osa-alueista. Jos siihen liittyy salailua, sisäpiirin rakentamista, vallanhimoa, narsismia, oman edun tavoittelua, luo se työyhteisöön epätasapainoisen tilan, jossa kuilu johdon ja alaisten välillä kasvaa. Jos luottamus ja kunnioitus katoaa johdon ja alaisten välillä on sitä miltei mahdoton korjata jälkikäteen. (Tämä henkilö on antanut lisätietoja myös kysymykseen 2: Onko laitoksen johto pyrkinyt selvittämään konflikteja puolueettomasti ja varhaisesti ottamalla ongelmat puheeksi? Vastaus: kyllä. lisäys: Koska Jov:ssa asiat ok). Konfliktit hän näkee myös muuttuneen parempaan suuntaan, "mikäli niitä on ollut".

"Johtajan vaihdos toi positiivisuutta koko työyhteisöön ja ilmapiiriin".

"Vankien taustoista tiedottaminen puutteellista (esim. jengiyhteydet ym.)".

"Henkilöstöjohtaminen on vaativaa, koska työyhteisössä on monenlaisia persoonia/persoonallisuuksia. Hyvän johtajan tulisi pystyä käyttämään alaistensa vahvuuksia juuri oikeanlaisissa työtehtävissä/tilanteissa. Joskus johtajan tulee antaa tilaa myös silloin kun tilanteeseen voi jollakin toisella (esim. alaisella) on siinä tilanteessa paremmat valmiudet/taidot tehtävän hoitamisessa. Hyvä johtaja ei aina voi olla kaikkien kaveri ja hänen tulee myös joskus pystyä ratkaisemaan vaikeitakin ongelmia ja tekemään päätöksiä, jotka eivät aina ole ns. "kivoja". Väliportaan johtajat ovat vaikeassa asemassa, koska heillä on vastuu alaisistaan, mutta myös he ovat vastuussa esimiehillensä. Usein korostetaan paljon henkilöstöjohtamista ja johtajakoulutusta. Ongelmat usein laitetaan huonon johtamisen piikkiin, kuitenkin useasti tulee miettineeksi, että olisiko hyvä olla myös koulutusta alaisille kuinka osaan olla hyvä alainen esimiehelleni. joskus tuntuu, että on vain helppo vaikeuksissa syyllistää esimies, kun asiassa voisi itselläkin olla peiliin katsomisen paikka".

8.10.2 Jokelassa kiusaamisen kohteeksi joutuneiden kokemukset

Opinnäytetyöni kysely annettiin henkilökohtaisesti 36 henkilölle, joista vastanneita oli 23. Henkilökohtaisesti kiusaamisen kohteeksi lähiesimiehen taholta ilmoitti joutuneensa kaksi vastannutta. Laitoksen johdon kiusaamaksi ei ilmoittanut joutuneensa kukaan. Kaikista kyselyyn vastanneista siten 8,7 prosenttia ilmoitti joutuneensa työpaikkakiusatuiksi lähiesimiehensä taholta. Koska en ole kyselyssä selvittänyt vastaajien virka-asemaa, on näin ollen mahdollista, että kyselyyn mahdollisesti vastanneen rikosseuraamuskesimiehen lähiesimies on laitoksen apulaisjohtaja. Koko kyselyn kohderyhmästä (36 henkilöä) kiusaamisen kohteeksi ilmoitettiin joutuneensa 5,56 prosenttia.

Molemmat kiusaamisen kohteeksi joutuneet vastaajat olivat havainneet myös työyhteisössä toisen henkilön joutuneen kiusaamisen kohteeksi. Kummassakin tapauksessa kiusaajaksi nimettiin lähiesimies. Jokelan vankilassa työpaikkakiusatuista kumpikaan ei osoita konfliktien vaikuttaneen negatiivisesti yhteistyöhön muiden ammattisektoreiden kanssa. Sitä vastoin toinen kertoo, että konflikteilla on ollut kielteistä vaikutusta vankien kohteluun.

Vapaasanaosiossa toinen kiusatuista kertoo, että *“nykytilanne Jokelan vankilassa on ok”*, mutta viittaa vastanneensa aiemmin esillä olleeseen asiakokonaisuuteen, mikä ratkottiin yhdessä työsuojeluviranomaisten ja laitoksen johdon kanssa. Tällöin mukana olivat myös luottamusmiehet ja työterveyshuolto.

Toinen vastanneista ilmoittaa, että laitoksen johto Jokelassa on pyrkinyt selvittämään konflikteja puolueettomasti ja varhaisesti ottamalla ne puheeksi. Toinen vastanneista ei osaa ottaa kysymykseen kantaa puolesta eikä vastaan. Myös konfliktin tilaa ja kehitystä tarkastellessa, toinen vastaajista ilmoittaa, että konfliktin tila on muuttunut parempaan suuntaan puheeksi ottamisen ja selvittelyn jälkeen. Toinen vastaajista ilmoittaa voivansa keskustella laitoksen johdon kanssa luottamuksella.

Toinen vastaajista ilmoittaa, että kiusaaminen on ollut pitkäaikaista ja toistuvaa. Toisen vastaajan näkemys kertoo, että kiusaaminen on kohdistunut yksittäisiin työntekijöihin. Toisella vastaajalla on myös kokemuksia epäasiallisesta suusanallisesta kohtelusta laitoksen johdon taholta.

Molemmat vastaajat kokevat työsuojeluvaltuutetun ja/tai luottamusmiehen avun hyväksi konfliktien selvittelyssä. Lisäksi toinen vastaajista kokee myös tarvinneensa työsuojeluviranomaisten apua. Tätä kertomusta tukee myös vapaasanaosion kertomus selvittelystä, mikä käytiin yhdessä työsuojeluviranomaisten ja työterveyshuollon sekä laitoksen johdon kanssa.

Kiusatut kokevat kumpikin tiedon panttaamisen ongelmaksi konfliktitilanteissa. Toinen vastanneista kokee, että konfliktit ovat aiheuttaneet lisääntyneitä sairauslomia, ahdistusta, stressiä ja työuupumusta. Lisäksi hän ilmoittaa havainneensa myös vaihtuvuutta työntekijöissä.

8.10.3 Yhteenveto Jokelan vankilan tuloksista

Vapaasanaosion perusteella nykytila Jokelan vankilassa on työhyvinvoinnin kannalta vakaa. Kiusaamista ja työpaikkakonflikteja on vastauksista päätellen ollut aikaisemmin, jotka sittemmin on onnistuttu ratkaisemaan. Hierarkkisuus nousee esille yhdessä lainauksessa. Tämä kertoo perinteisen linjaorganisaation piirteistä, jossa käskyvalta tulee suoraan ylhäältä alas-

päin. Tiedonsaanti nähdään yhden palautteen osalta puutteelliseksi.

Liitteen 3 perusteella voidaan sanoa, että tiedonvälityksessä ilmenee parantamisen varaa. Kuten teoriaosuudessa on esitetty, niin tämä ilmiö seuraa yleistä työelämän ongelmaa kaikilla työelämän osa-alueilla. Suomalaisen työelämän tyypillisimpiin piirteisiin kuuluu tiedonkulun katkokset. VmBaron tuloksia tarkastellessa tyytyväisyys tiedon kulkuun jakautuu koko Rikosseuraamuslaitoksessa siten, että neutraalia suhtautumista, tyytyväistä ja tyytymätöntä suhtautumista on havaittavissa eniten. Erittäin tyytymättömiä tai erittäin tyytyväisiä on molempia vain pieni määrä kaikista vastaajista.

Jokelan vankilassa toisena näkyvänä ilmiönä on sairauspoissaolot (Liite 3). Vapaasanaosiossa ei nouse esiin millään tavalla korkea sairastavuus. VmBarossa oltiin kiinnitetty huomiota korkeaan sairastavuuteen rikosseuraamusalalla ja sitä varten oltiin käynnistetty työhyvinvointia parantavan hankkeen yhteydessä myös selvitys sairauskulujen vähentämisestä. On vaikeaa sanoa, mistä korkea sairastavuus johtuu, mutta yhtenä syynä voidaan ajatella olevan esimerkiksi aiemmin esitetty näkemys siitä, että henkiselälle väkivallalle riskialttiilla ammattialalla sairastavuus lisääntyy.

Konflikteja Jokelassa on johdon/esimiesten ja suorittavan henkilöstön välillä havaittu. Tämä kertonee mahdollisesti siitä, että jokaisessa työyhteisössä on aika-ajoittaista eripuraa. Myös rikosseuraamusala on saanut perinteisen linjaorganisaation rinnalle viime vuosina itseohjautuvuuden ja vahvan tulostavoitteellisuuden piirteitä. Nämä on teoriaosuudessa esitetty esimerkiksi johdon ja esimiesten kannalta haastaviksi ja jopa stressaaviksi tavoitteiksi. Työltä ja esimiestyöltä ollaan vaatimassa jatkuvasti lisää ja ala uudistuu nopealla tempolla ennalta arvaamattomasti, joka voi olla henkilöstöä sekä myös esimiehiä kuluttava ilmiö. Tämä saattaa olla selitys osittain konfliktien määrään johdon ja alaisten välillä.

Jokelan vankilassa ollaan tulosten mukaan puututtu konflikteihin jossain määrin. (Liite 3) Johdon nähdään puuttuneen varhaisesti ottamalla ongelmat puheeksi. Osa vastaajista näkee, että konfliktit ovat siten edenneet työhyvinvoinnin kannalta parempaan suuntaan.

Konfliktien ja työhyvinvointiongelmien suhteen Jokelassa nähdään tärkeäksi työtovereiden tuki. Myös työsuojeluvaltuutetulla ja luottamusmiehellä on ollut merkitystä.

8.11 Riihimäen vankilan tulokset

8.11.1 Lainaukset Riihimäen vankilasta

”Rise ainoastaan vankia varten. Ei apua henkilökunnalle. Kokemusta on”.

”Talon johto tekee päätöksiä diktatuurisesti, kuulematta ruohonjuuritason ammattiosaavaa, tekevää porukkaa”.

”Ärsyttää vastuun siirto yksittäiselle virkamiehelle, ikään kuin johto ei vastaisi mistään. Huolestuttaa johtajan/apulaisjohtajan aseman käyttö kostamaan epämieluisalle vartijalle. Apulaisjohtajan epäasiallinen kielenkäyttö alaisen selän takana ja toisinaan läsnä ollesakin on ala-arvoista”.

”Suurin ongelma on varmaankin erilaiset ”huhut”, jotka kantautuvat johtajien korviin ns. vasikoiden viestittämänä ja tästä sitten he tekevät johtopäätöksiä työntekijöistä ja heidän tekemisistään joko töissä tai vapaa-ajallakin”.

”Muutoksia ei kysellä vartijoilta henk. koht, lähes aina ilmoitetaan A4 kokoisella paperilla, jos silläkään. Johtajat elävät omissa ”pilvilinnoissaan”. Eivät kuuntele/välitä mitä kentällä tapahtuu. Asioita vähätellään esim. vangin käytös, jos havaitaan jotain normaalista poikkeavaa esim. aggressiivisuus”.

”Johtaminen on todella heikkoa ja tyyli ala-arvoista”.

”Kerätään ns. todisteita selän takana ja käytetään ”vasikoita” kyttämään toisten tekemisiä. Ei oteta selvää asioista, vaan uskotaan ns. ”vasikan” kertomuksia, jotka voivat olla täysin väärin”.

”Asioita salataan niin kauan kuin se on mahdollista. Uskon, että jostakin valehdellaan jopa tietoisesti. Talon johdon tyyli on uhkailu ja kiristys. Nyt uutena asiana rse:n pakkosiirrot toimipaikoissa”.

”Osaan johdosta ei saa keskusteluyhteyttä. Asioista ei tiedoteta joko lainkaan tai ei ainakaan ajoissa. Yleisesti ottaen tuntuu, että valvontahenkilökunnan mielipiteet eivät johtoa kiinnosta”.

”Riv:ssa eletään viimeaikaisten tapahtumien vuoksi edelleenkin epätietoisuuden vallassa. Talon johto on vuoden vaihteen jälkeen taas ottanut eräitä valvontahenkilökuntaan kuuluvia silmätikukseen. Tosin johto ei sitä myönnä. Talon johdon toimet ovat arveluttavia ja kuilu

johdon ja henkilöstön välillä vain kasvaa. Muutoksia lienee edelleen tulossa ja ollaan varauduttu pahimpaan. Kuka joutuu seuraavaksi ns. johdon hampaisiin..... Ulospäin ja medialle näytellään kuinka mukavasti meillä menee ja olemme kuin yhtä suurta perhettä. Mediatemppeja, mikä lienee niiden todellinen syy..... Jatkoa odotellen”!

”Yliopisto- ja korkeakoulututkinnolla ei opiskella hlöstöjohtamista. Sääli sinänsä, hlöstöjohtajiksi opitaan vain tuntemalla kentän tuki ja itse kenttä. Kentän tukikaan ei auta vaikka kuinka paperilla onnistuisi jos ei tunne kenttää”.

”Asioita on vaikea todistaa, koska johtajat varmistavat sen, että tilanteessa ollaan kahden kesken”.

”Riihimäen vankilan johtaja on täysin sopimaton johto- ja johtamistehtäviin. Valitettavasti osa hänen epäasiallisista keinoista ja toimintamalleista on tarttunut myös ap. johtajiin. Kaiken kukkuraksi johtajan sanaan ei voi luottaa piirun vertaa”.

8.11.2 Riihimäellä kiusaamisen kohteeksi joutuneiden kokemukset

Kysely lähetettiin sähköpostitse 94 henkilölle, joista vastanneita oli 28. Henkilökohtaisesti kiusaamisen kohteeksi laitoksen johdon tai lähiesimiehen taholta Riihimäellä ilmoitti joutuneensa neljä vastannutta. Kaikista kyselyyn vastanneista siten 14,28 prosenttia ilmoitti joutuneensa työpaikkakiusatuiksi laitoksen johdon tai lähiesimiehensä taholta. Kolme vastanneista nimesi kiusaajaksi laitoksen johdon ja yksi lähiesimiehen. Koska en ole kyselyssä selvittänyt vastaajien virka-asemaa, on näin ollen mahdotonta selvittää onko kiusannut lähiesimies rikosseuraamuskesimies vai apulaisjohtaja. Koko kyselyn kohderyhmästä (94 henkilöä) kiusaamisen kohteeksi ilmoittautui joutuneensa 4,26 prosenttia.

Kaikki neljä kyselyyn kiusaamisen kohteeksi joutunutta vastaajaa ilmoitti myös havainneensa toisen työyhteisön jäsenen joutuneen kiusaamisen kohteeksi. Näissä kaikissa neljässä tapauksessa kiusaajaksi nimettiin laitoksen johto. Riihimäen vankilassa laitoksen johdon tai lähiesimiehen taholta kiusaamisen ja/tai häirinnän kohteeksi joutuneet henkilöt kertovat yksimielisesti, että kiusaamisella on ollut negatiivinen vaikutus vankien kohteluun. Sitä vastoin negatiivinen vaikutus ei siinä määrin heijastu muihin ammattisektoreihin. Kiusaamisen ja/tai häirinnän kohteeksi joutuneet henkilöt ovat myös aktiivisesti kirjoittaneet vapaasanaosioon. Kaikki vastanneet ovat havainneet, että konfliktit ovat henkilökohtaisella tasolla kahden tai useamman henkilön välillä.

Kolme vastanneesta kokee, että konflikti on mennyt pahempaan suuntaan. Yksi vastanneista kokee sen olevan taustalla vaikuttavana tekijänä yhä. Tässä tapauksessa konfliktin tila on vakaa, eikä se ole muuttunut suuntaan eikä toiseen.

Kaikki kiusaamisen kohteeksi joutuneet henkilöt kokevat, ettei laitoksen johto ole pyrkinyt selvittämään konflikteja ottamalla ne varhaisesti esille ja puheeksi. Kiusatut vastaavat yksimielisesti, että työyhteisössä on pyritty leimaamaan joku konfliktin osapuolista. Kiusatuista kaikki vastaavat, että konfliktit valvontahenkilöstön ja laitoksen johdon välillä ovat aiheuttaneet stressiä tai ahdistusta. Niin ikään kaikki kiusatuista ovat kokeneet joko työuupumusta, henkistä väkivaltaa ja kiusaamista tai kaikkia edellä mainittuja. Kiusatuista kaikki kokevat tiedon panttaamisen olevan ongelmana työyhteisössä.

Kolme neljästä kiusatusta on havainnut konfliktien aiheuttaneen lisääntyneitä sairauspoissaoloja ja vaihtuvuutta työntekijöissä. Kiusatuista henkilöistä kaikki ovat havainneet tai saaneet osakseen epäasiallista kohtelua suusanallisesti laitoksen johdon taholta tai jopa suoranaista tai epäsuoraa uhkailua.

Kolme vastanneesta kiusatusta kokee, että laitoksen johdon harjoittama työpaikkakiusaaminen kohdistuu yksittäisiin työntekijöihin. Kaksi vastanneista kokee, että johtamisessa ilmenevät tavat ovat häirinnän luontoista koko työyhteisölle.

Yksi kiusatuista vastaa, ettei koe saavansa riittävästi apua ongelmien ja kiusaamisen selvittämiseen. Tähän viittaa myös eräs vapaasanaosion lisätieto, *“asioita on vaikea todistaa, koska johtajat varmistavat, että tilanteessa ollaan kahden kesken”*. Muuta vastanneet kokevat saavansa apua työtovereilta ja/tai työsuojeluvaltuutetulta sekä luottamusmieheltä. Tämä on yhtenevä piirre kaikkien vastanneiden keskuudessa. Kukaan vastanneista ei ilmoita, että voisi keskustella laitoksen johdon kanssa luottamuksellisesti.

8.11.3 Yhteenveto Riihimäen vankilan tuloksista

Riihimäen vankilassa yhtenä ongelmana vastausten perusteella on tiedonkulussa ilmenevät ongelmat. (Liite 2). Tämä seuraa siten yleistä työelämän trendiä, koska suomalaisessa työelämässä alasta riippumatta nähdään paljon ongelmia tiedon kulun suhteen.

Konflikteja Riihimäellä on havaittu myös suhteellisen paljon (Liite 2). Ongelmaksi mahdollisesti konfliktien suhteen nousee se, että työntekijät ovat kokeneet ongelmiin puuttumisen puutteellisena.

Työtovereiden, työsuojeluvaltuutetun ja luottamusmiehen roolit ongelmatilanteissa koetaan

tärkeiksi.

Kiusaamistapauksia ilmenee, mutta kiusaamista on havainnut kuitenkin suurehko joukko. Riihimäki on laitoksena suuri, jonka johtaminen on vaativaa. Rikosseuraamuslaitos on ollut viimeisten vuosien aikana vahvassa muutostilassa ja ennalta arvaamattomiin muutoksiin on jouduttu sopeutumaan jatkuvasti. Laadullinen johtaminen korostuu, jonka riskinä voi olla johtamisen etääntyminen suorittavasta portaasta. Työntekijät saattavat kokea perinteisen linjaorganisaation olevan työhyvinvoinnin kannalta tavoitellumpaa ja siksi kokee johtamisen ongelmalliseksi.

Poliisi ja vartiointiala luokitellaan teoriaosuudessa henkiselle väkivallalle alttiiksi ammattialoiksi. Tällaisissa organisaatioissa kiusaamistapaukset ovat yleisempiä kuin vähemmän alttiimmilla. VmBaron perusteella oli havaittavissa, että henkilökohtaista kiusaamista koetaan ammattisektorista riippumatta. Myös johtotehtävissä olevat henkilöt kokevat kiusaamista.

Riihimäen osalta ongelmalliseksi kiusaaminen on voinut muodostua siksi, että sitä ei ole henkisen väkivallan torjumiseksi pyritty asianmukaisesti kartoittamaan, tapauksia yksilöimään ja siten niihin puuttumaan. Kuten teoria osoittaa, on kiusaamiseen puuttuminen ja sen esiintuominen ensisijaisesti kiusatun velvollisuus. Mikäli tapauksia ei yksilöidä ja tunnisteta, on niihin siten vaikea puuttua ja vaikuttaa.

Riihimäellä johtaminen koetaan ongelmalliseksi. Tässä ei sinänsä ole mitään omituista, koska tilastoissa ja tutkimuksissa on jo osoitettu, että johtaminen on rikosseuraamusalalla yksi työhyvinvointia vaarantava tekijä. Valtiokonttori on Kaiku-rahoituksellaan pyrkinyt rahoittamaan yksiköiden työhyvinvointihankkeita, jotta pelisäännöistä voitaisiin avoimesti sopia. Lisäksi rikosseuraamusalan työhyvinvoinnin parantamishankkeessa esimiehille on annettu koulutusta kehityskeskusteluihin ja varhaiseen puuttumiseen.

9 Johtopäätökset

Tällä tutkielmalla oli tarkoitus saada selville ilmeneekö kohdeorganisaatioissa Jokelan ja Riihimäen vankiloissa normaalia työyhteisön kinaa syvempää eripuraa, työpaikkakiusaamista tai muuta häirintää, jossa laitosten johto ja/tai lähiesimiehet olisivat osallisena. Toiseksi tarkoitukseni oli saada työstäni ”äänitorvi” kohderyhmille sekä Jokelaan että Riihimäelle, jotta heidän näkemyksensä työpaikkojensa ristiriitatilanteista ja niiden käsittelystä voitaisiin pukea sanoiksi.

Tutkimuksella selvitettiin, että Jokelassa ja Riihimäellä konflikteja esiintyy. Konflikteihin puututaan henkilöstön näkemyksen mukaan vaihtelevasti. Jonkin verran on havaittavissa, että

konfliktit ja työpaikkakiusaaminen aiheuttavat lieveilmiöinä sairastavuuden lisääntymistä, mikä voi johtua lisääntyneestä stressistä ahdistuksesta ja selvittämättömistä ongelmista.

Ongelmiin ollaan toisaalta koettu saavan hyvin apua työkavereilta ja työsuojeluvaltuutetulta, luottamusmieheltä ja työterveyshuollolta sekä työsuojeluviranomaisilta. Riittämättömäksi avun on kokenut vain pieni osa.

Kuten Jokelan vankilassa kartoitettiin työhyvinvoinnin ongelmaosa-alueita tarkentava kysely, voidaan ajatella sen olevan tehokas keino löytämään ongelmien ydinkohdat, pohtimaan niiden syntyä ja luonnetta. Kartoitusta voisi ajatella toimivaksi myös muihin rikosseuraamusalan yksikköihin. Kuten aiemmin tuli esille, niin erityisesti työpaikkakiusaamistapaukset tulee voida yksilöidä tarkasti ajan ja paikan suhteen, jotta voidaan selvittää se, onko kysymyksessä kiusaamisen tai häirinnän kaltainen toiminta. Yksittäiset konfliktit ja erimielisyydet sekä epäasiallisuudet täytyy voida erottaa varsinaisesta kiusaamisesta. Mikäli kyseessä sitten on todellista häirintää tai henkistä väkivaltaa, on siihen voitava puuttua ja sen ohella tehtävä muutossuunnitelma.

Usein ongelmat voivat olla peräisin kuitenkin organisaatiokulttuurin, sen rakenteen tai peräti muutospaineen aiheuttamista kokemuksista tai näkemyseroista. Kysymyksessä ei välttämättä siten ole tarkoitushakuinen kiusaaminen tai ongelmien ruokkiminen, vaan toistuvien asiaristiriitojen suma, mikä voi ajan kuluessa henkilöityä eri toimijoiden väliseksi ihmissuhdekonfliktiksi.

Usein sovitaan tavoitteista, mutta tavoitteiden seurannasta tulee myös sopia ja seuranta tulee toteuttaa myös sovitulla tavalla. Seurantajakson aikana tulee myös puuttua, mikäli tavoitteelliseen suuntaan ei päästä. Mikäli osapuolet eivät noudata sopimusta, on pohdittava esimerkiksi erilaisia työjärjestelyjä. Tämän tulisikin koskea niin yksittäisiä työntekijäosapuolia, mutta myös johtotehtävissä olevia henkilöitä, mikäli heidät todetaan rikkoneen hyvän tavan vastaisia käytäntöjä työelämässä.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Cavén-Suominen, S. Aktiivinen aikainen puuttuminen. 2005. Opas henkilöstön kehittäjille, esimiehille ja työterveyshuollolle (<http://www.keva.fi>)

Havunen, R. ja Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Juujärvi, S., Myyry, L. & Pesso, K. 2007. Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 6. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. 8. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Korhonen, K. 2009. Kiusaajat kuriin. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Lehto, A., Sutela, H. ja Miettinen, A. 2006. Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskus. Helsinki: Yliopistopaino.

Pentunen, J. 2009. Henkinen työhyvinvointi Jokelan vankilassa. Laurea ammattikorkeakoulu Tikkurila: Opinnäytetyö.

Silvennoinen, M. ja Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sosiaali- ja Terveysministeriö. Keinänen, J. ja Häkkinen, K. 2003. Huono kohtelu työssä, valvonnan suuntaaminen. Työsuojelujulkaisuja 68. Tampere: Pk-paino Oy.

Vartia, M., Hyyti, J. 1999. Väkivalta vankeinhoitotyössä. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Elektroniset lähteet

Narsistien uhrin 2012. Työpaikkakiusaaminen. Saatavissa: <http://www.narsistienuhrin.info/tyopaikkakiusaaminen.html>

Rikosseuraamuslaitos 2012. Jokelan vankila. Saatavissa: <http://www.rikosseuraamus.fi/6411.htm>
<http://www.rikosseuraamus.fi/274165.htm>

Rikosseuraamuslaitos 2012. Riihimäen vankila. Saatavissa: <http://www.rikosseuraamus.fi/24938.htm>

Rinki- Risealan yhteinen intranet 2012. Toimintamalli häirinnän ja epäasiallisen kohtelun hallintaan Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoyksikössä. Saatavissa: <http://oiva.om.fi/uploads/sgbq07i.pdf>

Rinki- Risealan yhteinen intranet 2012. VmBaro 2009-2010. Saatavissa: <http://oiva.om.fi/uploads/vrchr5asip.pdf>

Rinki- Risealan yhteinen intranet 2012. VmBaro 2011. Saatavissa: <http://oiva.om.fi/uploads/f79j7fo56uasrz.pdf>

Rinki- Risealan yhteinen intranet 2012. Kaiku-työhyvinvointiohjelma. Saatavissa:

<http://oiva.om.fi/asp/system/empty.asp?P=5305&VID=default&SID=53265965245674..>

Rinki- Risealan yhteinen intranet 2012. Työhyvinvointityö Rikosseuraamuslaitoksessa 2011.
Saatavissa: <http://oiva.om.fi/uploads/K1j3bx.pdf>

Työterveyslaitos TTL 2012. Työhyvinvointi. Saatavissa:
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Valtiokonttori 2012. Yhteispelihanke. Saatavissa:
<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?contentid=39507>

Vankilavirkailijainliitto 2012. Etusivu. Saatavissa:
<http://www.vankilavirkailijainliittovl.fi>

Liitteet

Liite 1. Kyselykaavake

Konflikti määritellään mm. seuraavalla tavalla. Yksilön tai ryhmän itselleen asettaman tavoitteen saavuttaminen on tullut vaikeaksi tai jopa mahdottomaksi jonkin toimintaa ohjaavan tavoitteen kanssa. (Oma päämäärätavoite ei toteudu, koska jonkin muun asettama tavoite on ristiriidassa sen kanssa.

1. Oletko havainnut työyhteisössäsi konflikteja valvontasektorin ja johdon välillä?

- a) Kyllä
- b) En

Jos vastasit kyllä, valitse alla olevista vaihtoehdoista yksi kummastakin kysymyssarjasta, joka parhaiten kuvaa työyhteisössäsi ilmenevää/ilmeneviä konflikteja. Muistathan, että konfliktia käsitellään tässä yhteydessä henkilöstöjohtamista tarkastellen, joten konfliktin yhtenä osapuolena tulee olla laitoksen johtaja tai apulaisjohtaja. Muussa tapauksessa jätä vastaamatta.

- a) Konfliktin piirteisiin kuuluu erimielisyydet, yhteistyöongelmat, riidat
 - b) Ihmissuhteiden välirikkoja, epäasiallista kohtelua, kiusaamista
 - c) Henkistä väkivaltaa, fyysistä väkivaltaa, työyhteisön ulkopuolelle eristämistä
- a) Konflikti on näkemusero toimintatapojen välillä
 - b) Konflikti on aiheutunut kahden tai useamman tahon erilaisesta päämäärän tavoittelusta
 - c) Konfliktille ominaista on tunne siitä, että ”täällä ei toimi mikään”.
 - d) Konflikti on henkilökohtaisella tasolla kahden tai useamman henkilön välillä.

2. Onko laitoksen johto pyrkinyt selvittämään konflikteja puolueettomasti ja varhaisesti ottamalla ongelmat puheeksi?

- a) Kyllä
- b) Ei
- c) En osaa sanoa

Jos vastasit vaihtoehdon Ei, valitse alla olevista väitteistä parhaiten sopiva.

- a) Konfliktin luonne/laatu on mennyt pahempaan suuntaan.
- b) Konfliktin tila on vakaa, se ei ole pahentunut eikä parantunut, mutta vaikuttaa edelleen taustalla eri toimijoiden välillä.
- c) Konflikti on muuttunut osapuolten välillä parempaan suuntaan

Jos vastasit vaihtoehdon Kyllä, valitse alla olevista väitteistä parhaiten sopiva.

- a) Konfliktin luonne/laatu on mennyt pahempaan suuntaan.
- b) Konfliktin tila on vakaa, se ei ole pahentunut eikä parantunut, mutta vaikuttaa edelleen taustalla eri toimijoiden välillä.

- c) Konflikti on muuttunut osapuolten välillä parempaan suuntaan
3. Mitkä seuraavista väitteistä kuvaavat parhaiten työyhteisössäsi valvontahenkilökunnan ja laitoksen johdon välisiä mahdollisia konflikteja. Voit valita niin monta vaihtoehtoa kuin katsot tarpeelliseksi.
- a) Kommunikaatio on osapuolten välillä lukkiutunut
 - b) Tiedon panttaus
 - c) yhteistyö on heikentynyt tai sitä ei enää ole
 - d) Työyhteisössäsi on pyritty leimaamaan joku konfliktin osapuoli
 - e) Aiheuttanut stressiä tai ahdistusta
 - f) Työyhteisössä on turvaututtu voimaan ja pakottaviin toimenpiteisiin
 - g) Aiheuttanut työuupumusta, henkistä väkivaltaa tai kiusaamista
 - h) Konfliktit ovat aiheuttaneet vaihtuvuutta työntekijöissä
 - i) Konfliktit ovat aiheuttaneet sairaus poissaoloja lisääntyneesti
4. Oletko kokenut henkilökohtaisesti kiusaamista/häirintää? (Työpaikalla kiusaaminen ja häirintä ei tarkoita yksittäisiä erimielisyyksiä, vaan kysymys on pitkään jatkuvasta, toistuvasta ja järjestelmällisestä käyttäytymisestä.)
- a) Lähiesimiehesi
 - b) Laitoksen johdon taholta ?
 - c) En ole kokenut
5. Oletko havainnut, että jotain työyhteisösi jäsentä tai jäseniä olisi kiusattu/häiritty
- a) Lähiesimiehen
 - b) Laitoksen johdon taholta?
 - c) En ole havainnut

Jos vastasit jompaankumpaan yllä olevaan kysymykseen myöntävästi, vastaa alla oleviin kysymyksiin.

- a) Kiusaaminen/häirintä on ollut toistuvaa ja pitkäaikaista
 - b) Kiusaaminen/häirintä kohdistuu yksittäisiin työntekijöihin
 - c) Henkilöstöjohtamisessa ilmenevät tavat ovat häirinnän luontoista koko työyhteisölle
- a) Olet kokenut epäasiallista kohtelua suusanallisesti laitoksen johdon taholta
 - b) Laitoksen johto on joko suorasti tai epäsuorasti uhkaillut sinua tai työtoveriasi
 - c) Koet voitavasi keskustella laitoksen johdon kanssa rakentavasti ja luottamuksellisesti
 - d) Et koe voitavasi keskustella laitoksen johdon kanssa rakentavasti ja luottamuksellisesti
6. Tunnetko saavasi tarvittaessa apua tai tukea mahdollisen konfliktitilanteen hoitamiseen kolmannelta osapuolelta, kuten esimerkiksi
- a) Työtovereilta
 - b) Työterveyshuollosta
 - c) Työsuojeluvaltuutetulta/Luottamusmieheltä
 - d) Työsuojeluviranomaisilta

e) En tunne saavani riittävästi apua

7. Onko työyhteisössäsi ilmenevät konfliktit laajentuneet vaikuttamaan negatiivisesti muihin ammattisektoreihin, kuten esimerkiksi terveydenhuoltoon tai kuntoutus-sektoriin?

- a) Kyllä
- b) Ei
- c) En osaa sanoa

8. Onko työyhteisössäsi ilmenevät konfliktit tai työssä jaksaminen vaikuttanut mielestäsi vankien kohteluun?

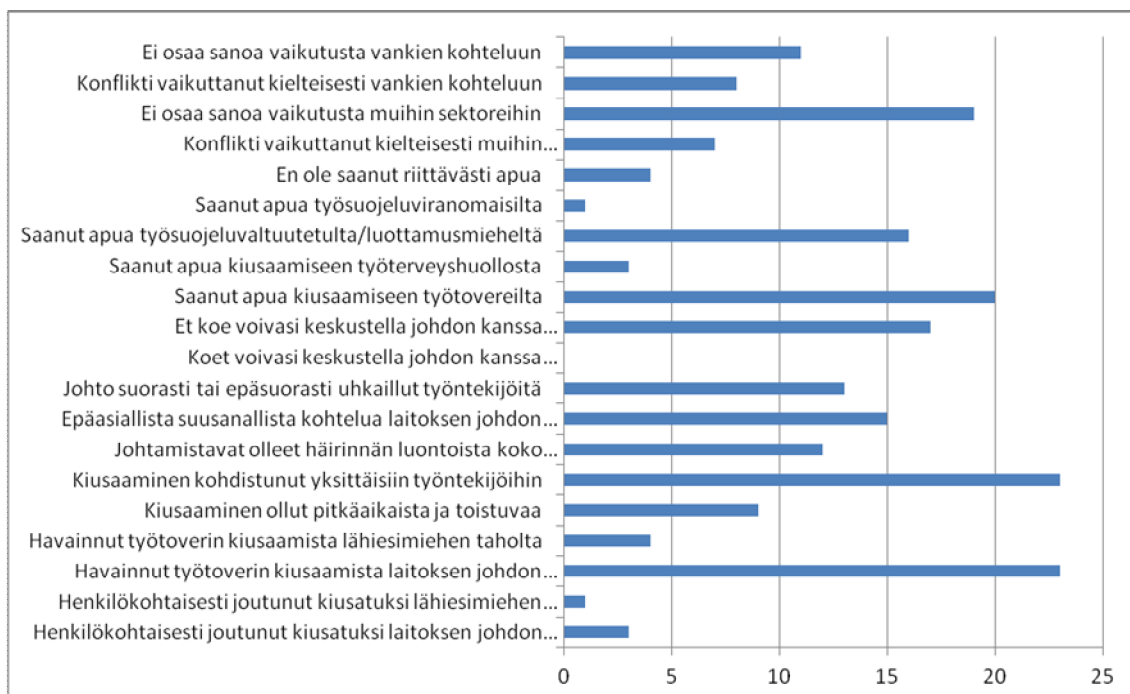
- a) Kyllä
- b) Ei
- c) En osaa sanoa

Vapaa sana: Jos haluat kertoa jotain lisää henkilöstöjohtamisesta ja siihen liittyvistä mahdollisista ongelmista, voit kertoa siitä tässä.

Liite 2. Riihimäen vankilan numeeriset tulokset palkein.

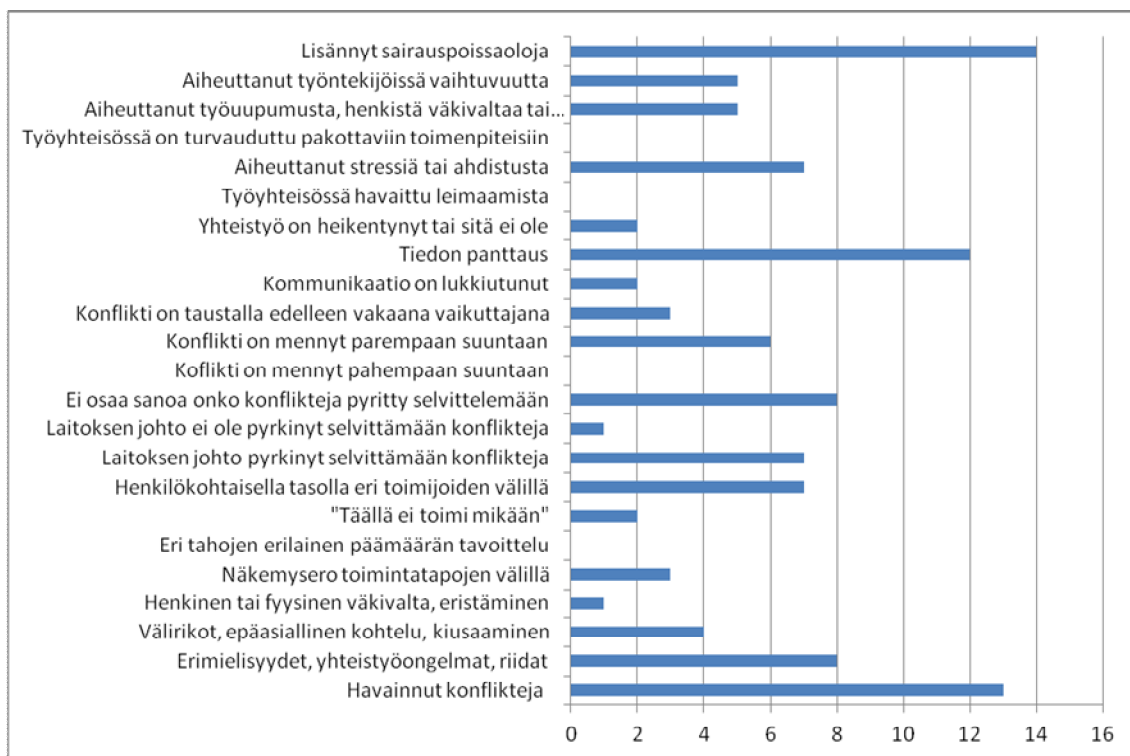


N=28

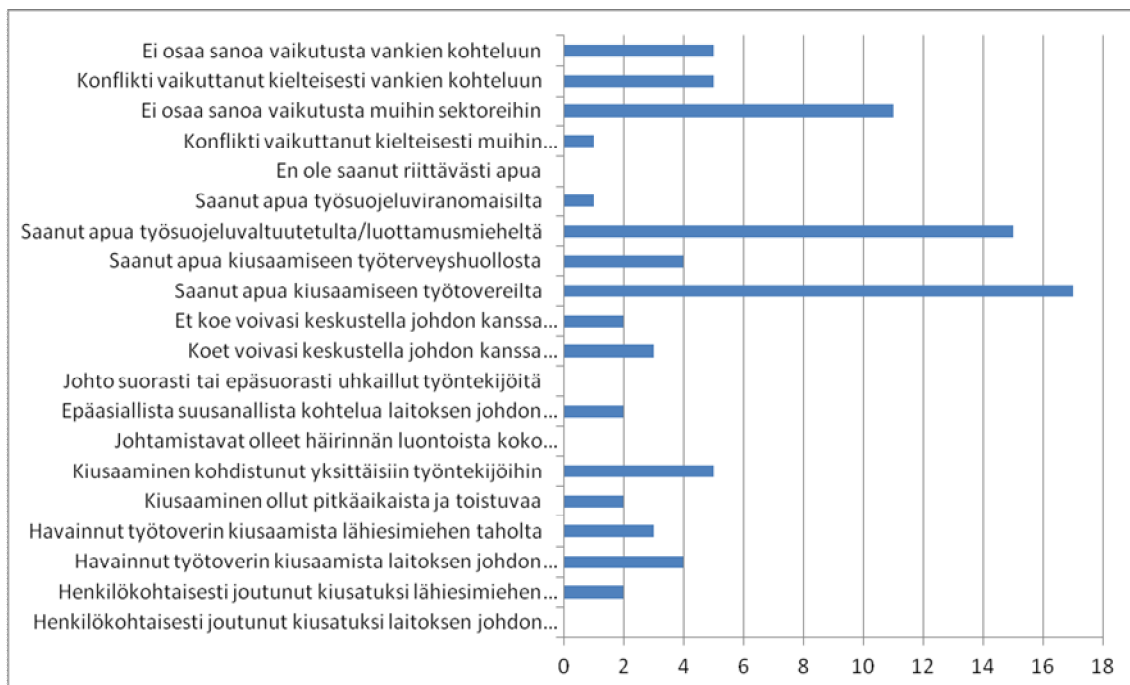


N=28

Liite 3. Jokelan vankilan numeeriset tulokset palkein.



N=23



N=23