

Alaispalaute työelämän ongelmatilanteissa

Tiina Pasanen

Tekijä tai tekijät	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi
Tiina Pasanen	2010
Raportin nimi	Sivu- ja liitesivumäärä
Alaispalaute työelämän ongelmatilanteissa	69 + 2
Opettajat tai ohjaajat	
Soile Tuorinsuo-Byman	
<p>Sisäasiainministeriössä esimiehet käyvät esimiehille räätälöidyissä koulutuksissa, jossa he muun muassa päivittävät tietojaan siitä, kuinka heidän tulisi toimia ongelmatilanteissa alaistensa kanssa, toisin kuin alaiset, joille ei järjestetä tällaisia koulutuksia.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten alaiset kertovat ongelmatilanteista esimiehelleen. Ongelmatilanteet tässä opinnäytetyössä tarkoittavat työyhteisössä yksilön kohdistuvia vaikeita tilanteita, jotka ovat: liiallinen työn määrä, työstä johtuvaa negatiivinen stressi, työuupumus, kiusaaminen, syrjintä ja seksuaalinen häirintä. Ongelmatilanteeksi ei kuitenkaan lasketa yksilön omia ongelmia, jotka vaikuttavat työnteekoon, kuten esimerkiksi oma tai läheisen vakava sairastuminen, läheisen kuolema tai liiallinen alkoholin käyttö. Opinnäytetyössä ei myöskään käsitellä ongelmatilanteiden seurauksia.</p> <p>Alatavoitteeksi asetettiin selvittää haastatteluvastausten perusteella, onko alaisille tarvetta järjestää koulutusta, jossa käsitellään kuinka alaisten tulisi kertoa ongelmatilanteesta esimiehelleen.</p> <p>Opinnäytetyötä varten haastateltiin 32 alaista ja 14 esimiestä. Haastattelut suoritettiin kesä-heinäkuussa 2012.</p> <p>Alaisille olisi hyvä järjestää ainakin sellainen koulutus, jossa käytäisiin läpi varhaisen välittämisen malli, mutta suotavaa olisi, että myös esimiehelle ongelmatilanteesta kertomisesta ja sen tärkeydestä pidettäisiin alaisille jonkinlainen koulutus.</p>	
Asiasanat	
alaiset, esimiehet, alaistaidot, luottamus, kerronta	

Degree Programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

Authors Tiina Pasanen	Group or year of entry 2010
The title of thesis Employees' Communication Skills in Conflictive Circumstances	Number of pages and appendices 72+2
Supervisor(s) Soile Tuorinsuo-Byman <p>In the Ministry of the Interior supervisors attend different kind of training sessions where they, for example, update their knowledge of how to operate in conflictive circumstances with their employees. Employees do not generally receive any training in this area at all.</p> <p>The aim of this thesis is to find out how employees inform their supervisors of conflictive circumstances that arise. In this thesis conflictive circumstances include such things as heavy workloads, negative stress, burn out, workplace bullying, discrimination and sexual harassment. The death of a loved one, an employee's own illness or that of a loved ones and excessive use of alcohol are not considered here a part of conflictive circumstances. This is because even though they do cause problems at work in certain ways, they are still not problems that develop directly from work.</p> <p>To find out whether employees actually need training on how to bring up conflictive circumstance with their supervisors of is a secondary aim of this thesis.</p> <p>A total of 32 employees and 14 supervisors were interviewed in June and July of 2012.</p> <p>It was discovered through these interviews that most employees do actually report conflictive circumstances to their supervisors quite well, but there are some employees who do not really do this at all.</p> <p>Hence, it is recommended that such training for employees also be provided, so that all employees would be better able to inform their supervisors of conflictive circumstances.</p>	
Key words employees, supervisors, organizational citizenship behavior, trust	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelmat	1
1.2	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne	2
2	Alaispalaute ja alaistaidot.....	4
2.1	Alaisen palaute esimiehelle.....	5
2.2	Alaistaidot.....	8
2.2.1	Alaistaitojen muodot.....	9
2.2.2	Alaistaidot ja kommunikaatio	11
2.2.3	Alaistaidot ja luottamus	13
3	Työntekijän ongelmatilanteet.....	17
3.1	Liiallinen työn määrä.....	17
3.2	Stressi	18
3.3	Työuupumus	20
3.3.1	Työpaikan luomat paineet vaikuttavat työuupumuksen syntyyn	21
3.3.2	Työuupumus ei ole sairaus	22
3.4	Kiusaaminen	23
3.5	Syrjintä	25
3.5.1	Tasa-arvo ja syrjintä.....	28
3.5.2	Menettely, mitä ei pidetä syrjintänä	29
3.6	Seksuaalinen häirintä.....	30
4	Alaiset ja vaikeat tilanteet sisäasiainministeriössä	32
4.1	Sisäasiainministeriö	32
4.1.1	Sisäasiainministeriön tehtävät	32
4.1.2	Sisäasiainministeriön varhaisen välittämisen malli	33
4.2	Aineiston keruu	34
4.3	Reliaabelius ja validius.....	37
5	Tutkimustulokset.....	38
5.1	Palaute esimiehelle	38
5.1.1	Rakentavan palautteen antaminen esimiehelle.....	38
5.1.2	Esimiesten toiveet palautteen antamisesta	40

5.1.3	Liiallisesta työstä kertominen esimiehelle.....	41
5.1.4	Kuormittavuus liiallisen työn aikana	43
5.2	Ongelmatilanteet	43
5.2.1	Ongelmatilanteen kokeminen	43
5.2.2	Ongelmatilanteen vaikeus ja kesto	47
5.2.3	Alainen ei aina kerro ongelmatilanteesta esimiehelle	48
5.3	Keskustelu esimiehen kanssa	49
5.3.1	Kertomisen helppous alaiselle	49
5.3.2	Esimiehelle kertomisen hyödyllisyys	51
5.3.3	Alaisten arviot ongelmatilanteesta kertomisen kehittämisestä.....	52
5.3.4	Esimiesten toiveet siitä, miten alaisten tulisi kertoa ongelmatilanteesta	54
5.3.5	Toisen osapuolen käyttäytyminen, jotta keskustelu olisi miellyttävää	56
5.3.6	Varhaisen välittämisen mallin tunteminen	56
5.3.7	Ministeriön tuen tarve vaikeista asioista keskusteltaessa	57
5.4	Luottamus	59
5.4.1	Luottamus alaisen ja esimiehen välillä	59
5.4.2	Oikeudenmukaisuuden kokemus	61
5.4.3	Luottamuksen vaikutus vaikeasta asiasta keskusteltaessa.....	63
6	Yhteenveto ja pohdinta	64
6.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	64
6.2	Vastaukset tutkimusongelmiin.....	66
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	68
6.4	Oman oppimisen arviointi	69
	Lähteet.....	70
	Liitteet.....	75
	Liite 1. Haastattelukysymykset alaisille	75
	Liite 2. Haastattelukysymykset esimiehille	76

1 Johdanto

Ollessani työharjoittelussa sisäasiainministeriön maahanmuutto-osastolla syksyllä 2011, kysyin suunnittelija Minna Aittoniemeltä, että olisiko omalla osastollani jokin aihe, josta voisin tehdä opinnäyteyöni. Sellaista aihetta, mikä käsittelisi vain maahanmuutto-osastoa, ei löytynyt, mutta keskusteltuani Aittoniemen ja esimieheni hallitusneuvos Riitta Koposen kanssa, saimme kehiteltyä minulle aiheen, joka koski koko ministeriötä. Koponen ehdotti, että keskittyisin alaisten analysoimiseen esimiesten sijaan, koska esimiesten toiminnasta tehdään niin paljon opinnäytetöitä. Tämän jälkeen päädyimme tämän opinnäytetyön aiheeseen, josta keskustelin vielä lisää henkilöstön kehittäjän Hanna Orasen kanssa.

Tämä opinnäyteyö syntyi sisäasiainministeriön tarpeesta tutkia alaisten käyttäytymistä heidän keskustellessaan esimiehensä kanssa ongelmallisesta tilanteesta. Sen lisäksi, että sisäasiainministeriössä on käytössä varhaisen välittämisen malli, jossa neuvotaan, kuinka ongelmallisessa tilanteessa tulee toimia, esimiehiä koulutetaan jatkuvasti ongelmallisia tilanteita varten sisäasiainministeriössä. Alaiset kuitenkin jäävät täysin vaille koulutusta. Esimiehet ovat siis koulutettuja ja tietävät kuinka ongelmatilanteista tulisi keskustella alaistensa kanssa, mutta alaisia ei ole koulutettu kertomaan ongelmallisista asioista, joten haluttiin tietää, osaavatko alaiset toimia tällaisissa tilanteissa pääsääntöisesti oikein. Tämän opinnäytetyön kautta haluttiin selvittää, onko alaitaitokoulutukselle tarvetta ja jos on, kuinka akuutti.

1.1 Tutkimusongelmat

Tavoitteena on selvittää miten alaiset kertovat ongelmatilanteesta esimiehelleen. Ongelmatilanteet tässä opinnäytetyössä tarkoittavat työyhteisössä yksilöön kohdistuvia vaikeita tilanteita, jotka ovat: liiallinen työn määrä, työstä johtuvaa negatiivinen stressi, työuupumus, kiusaaminen, syrjintä ja seksuaalinen häirintä.

Alatavoitteeksi on asetettu tarkoitus selvittää haastattelun vastausten perusteella, onko alaisille tarvetta järjestää koulutusta, jossa käsitellään kuinka alaisten tulisi kertoa ongelmatilanteesta esimiehelleen. Tämä on tärkeä alatavoite sisäasiainministeriön kannal-

ta, koska silloin esimiehet näkevät mikä on yleistilanne ja henkilöstön kehittäjä Hanna Oranen osaa reagoida tarpeeseen, mikäli koulutukselle on tarvetta.

Tässä opinnäytetyössä pyritään saamaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Miten alaiset kertovat vaikeista tilanteista esimiehellensä?

Tuntevatko alaiset ja esimiehet varhaisen välittämisen mallin?

Miten luottamus vaikuttaa ongelmatilanteesta keskusteluun sisäasiainministeriössä työskentelevien mielestä?

Onko alaisten ongelmatilannekoulutukselle tarvetta?

Tässä opinnäytetyössä ongelmatilanne ja vaikea tilanne ovat toistensa synonyymeja ja molempia ilmauksia käytetään tarkoittamaan samaa asiaa, koska alun perin vaikea tilanne oli se muoto, jolla kuvattiin liiallista työn määrää, stressiä, työuupumusta, kiusaamista, syrjintää ja seksuaalista häirintää ja kaikki haastattelukysymykset kirjoitettiin tämän ilmaisun pohjalta.

1.2 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Ongelmatilanteita ovat työyhteisössä ilmenevät ongelmat. Ongelmatilanteeksi ei tässä opinnäytetyössä katsota yksilön omia, henkilökohtaiseen elämään liittyviä vaikeita asioita, vaikka niillä voi olla voimakas vaikutus työskentelyyn. Henkilökohtaiseen elämään liittyviksi vaikeiksi asioiksi luokitellaan esimerkiksi oma tai läheisen vakava sairastuminen, läheisen kuolema, muut järkyttävät kokemukset ja liiallinen alkoholin käyttö.

Tutkimus ei käsittele esimiehen palautetta alaiselle. Siksi kysymyksissä ei ole pyritty tuomaan esille esimiesten toimintatapoja, vaan tutkinnan kohteena ovat koko ajan alaiset. Opinnäytetyössä ei myöskään tutkita ongelmatilanteiden seurauksia eikä ole tarkoitus opastaa yksityiskohtaisesti kuinka alaiset voisivat korjata käyttäytymistään, koska mahdollinen koulutus opastaa siinä.

Opinnäytetyö on rakennettu siten, että luvussa kaksi käsitellään alaisten palautetta esimiehelle ja alaistaitoja. Samalla esitellään alaistaitojen muotoja ja alaistaitojen vaikutusta kommunikaatioon. Toisessa luvussa käsitellään lisäksi myös luottamusta. Kolmannessa

luvussa esitellään ongelmatilanteet ja avataan jokaista ongelmatilannetta erikseen alaluvuissa. Neljänteen lukuun on sijoitettu sisäasiainministeriöstä kertova osuus. Neljännessä luvussa kerrotaan myös, kuinka aineisto on kerätty. Viidennessä luvussa käsitellään haastatteluista saadut vastaukset ja kuudes luku käsittelee yhteenvedon lisäksi myös jatkotutkimusehdotuksia, oman oppimisen arviointia ja vastaa johdannossa esitettyihin tutkimusongelmiin. Lähdeviitteiden jälkeen liitteistä löytyvät sekä alaisille että esimiehille esitetyt haastattelukysymykset.

2 Alaispalaute ja alaistaidot

Palaute on menneisyyteen liittyvän asian kertomista, joka kuitenkin annetaan nykyhetkessä ja sen tarkoituksena on vaikuttaa tulevaisuuteen (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 163). Suomenkielisen palautteen englanninkielinen vastine feedback tarkoittaa sananmukaisesti ”takaisin syöttöä”. Palaute on olennainen osa työyhteisöä, koska sen kautta työyhteisö ja yksittäinen työntekijä voi kasvaa ja oppia. Kehittyminen on vaikeaa ja jopa mahdotonta, elleivät onnistumiset ja epäonnistumiset ole tiedossa, ja näiden tiedostaminen käy helpoiten juuri toisen ihmisen antaman palautteen kautta. (Juholin 2008, 243.)

Palautetta voidaan antaa joko vuorovaikutteisesti tai välitetysti. Vuorovaikutteista palautetta annetaan, kun keskustellaan kasvotusten tai puhelimitse. Jos palaute sen sijaan annetaan ja vastaanotetaan kirjeen, tekstiviestin, sähköpostin tai pikaviestinnän kautta, kyseessä on välitetty palaute. Palautetta voidaan antaa myös päivittäisissä keskusteluissa, jolloin se on spontaania ja tilannekohtaista sekä nivoutuu päivittäiseen työhön. Palautetta on luonnollista antaa myös kehitys- ja tuloskeskusteluissa, joissa palautteen antaminen on muodollista. (Juholin 2008, 244-245.)

Muodollisella palautteella tarkoitetaan tietynlaisessa tilanteessa annettua palautetta. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi juuri mainitut kehitys- ja tuloskeskustelut, neljännesvuosittain tehtävät arvioinnit tuloksesta ja saavutuksista, projektikohtainen palaute ja säännöllisesti henkilöstölle tehtävät kyselyt, joissa kerätään palautetta. Muodolliselle palautteelle tunnusomaista on se, että palaute on osa suurta kokonaisuutta, joka liittyy yksilön, tiimin, projektin tai organisaation työhön. Sitä antaessa ohjeistukset voivat olla hyvin selkeitä ja yksityiskohtaisia. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa sovitut asiat tallennetaan, ja niihin kuuluu usein erilaisia runkoja, muistilistoja ja lomakkeita. (Juholin 2008, 245-246.)

Vapaamuotoista palautetta on koettu vaikeammaksi antaa, koska se vaatii palautteen antajalta ja vastaanottajalta tilannetajua, herkkyyttä ja oikean sävyn löytämistä, sillä tilanne saattaa tulla yllättäen. Vapaamuotoiselle palautteelle ei ole olemassa käytäntöjä tai valmiiksi määrättyjä lauserakenteita vuorosanoineen. Vaikka vapaamuotoisen palaut-

teen antamisen tilanne voi liukua nopeasti ohi, olisi hyvä jos myöhemmin voisi palata tilanteeseen, ja sanoa esimerkiksi että ”jäin miettimään edellisessä keskustelussa tiettyjä asioita. Voisimmeko palata tähän keskusteluun uudelleen joko nyt tai hieman myöhemmin, mikäli sinulla on nyt kiireitä?” (Juholin 2008, 246.)

Palautteen antaminen on kuitenkin taitolaji, koska palaute saatetaan kokea henkilöä koskevaksi kritiikiksi. Siksi on erittäin tärkeää, että palautteen antaja olisi miettinyt palautteen tavoitteet valmiiksi, jotta hän osaisi antaa palautteen oikein. Muutoin palaute saatetaan ottaa väärin vastaan, jolloin palaute kääntyykin itseään vastaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 60.)

Suomessa on työpaikoilla palauteköyhyyttä, ja ympäristöstä on vaikea saada vihiä siitä, miten yksittäinen henkilö menestyy ja millaisena ympäristö näkee hänen toimintansa. Palautetta saa kodin ja työn välimaastoon sijoittuvasta koulutuksesta, mutta siellä palaute on hyvin kaavamaista. Palaute kuuluisi tuoda osaksi suomalaista työkulttuuria, koska suomalaiset ovat työkeskeinen kansa. Tavoitteena työpaikoilla tulisi olla työntekijän tietoisuus siitä, miksi hän ahertaa työssään, mitä häneltä odotetaan ja miten hän toimis- saan menestyy. Palaute vaikuttaa työmotivaatioon, vahvistaa onnistumisen kokemusta ja tuo mielihyvää. Kun sekä alaisella että esimiehellä on selvillä omat onnistumisensa ja epäonnistumisensa, he tietävät missä täytyy parantaa, ja mikä on perusta oppimiselle ja kehittymiselle. Palaute onkin keino välittää tietoa onnistumisista ja epäonnistumisista, jotta osapuolet voivat oppia ja kehittyä. (Lindgren 1998, 1.)

2.1 Alaisen palaute esimiehelle

Palaute on aiemmin nähty kulkevan organisaatiossa vain ylhäältä alas, eli johtajalta esimiehille ja esimiehiltä alaisille. Kuitenkin myöhempi tutkimus on osoittanut, että palautteen tulisi kulkea myös alhaalta ylöspäin, koska sekä esimiehet että johto tarvitsevat ja jopa odottavat palautetta siinä missä alaisetkin. (Juholin 2008, 243.) Näin ollen siis sekä alainen että esimies kaipaavatkin tukea ja palautetta. Esimiehellä on palautteen kautta mahdollisuus saada alaisilta selville miten nämä kokevat esimiehensä toiminnan ja käyttäytymisen sekä millaisia tulkintoja nämä herättävät alaisissa. Esimies voi siis palautetta saatuaan kartuttaa johtamistaitojaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 110.)

Työpaikalla voi olla sellainen kulttuuri, että kriittinen palaute kulkee vain ylhäältä alas-päin, muttei koskaan alhaalta ylöspäin. Jotta alaisen ja esimiehen välinen suhde voi olla toimiva, on molempien osapuolien ymmärrettävä omat roolinsa ja se mitä tämä rooli edellyttää. (Kauppinen & Silvennoinen 2006, 110.) Olisi hyvä, että työpaikalla olisi ää-neen lausuttu sopimus, että jokaisen velvollisuuteen kuuluu antaa palautetta ja että pa-lautteen vastaanottaminen on kasvun paikka aina sille, kuka saa palautetta. Mikäli siis alainen tulee itse antamaan esimiehelleen palautetta, tulisi esimiehen suhtautua asiaan arvostavasti, ja mikäli esimiehellä ei juuri sillä hetkellä ole aikaa, tulisi hänen saman tien sopia aika, jolloin alainen voisi tulla kertomaan asiansa. (Juholin 2008, 251–252.) Yleen-sä alaiset antavat herkemmin palautetta silloin, kun heillä on oma roolinsa selvillä. Esi-miehillä on yleensä palautteen myötä taipumus alkaa korjaamaan käytöstään, josta ovat saaneet korjaavaa palautetta. (Daniels, Spiker & Papa 1997, 163.) Koska esimiehillä on yleensä taipumus muuttaa käytöstään, olisi hyvä, jos alaiset uskaltautuisivat antamaan esimiehelleen palautetta.

Alaisella on oikeus antaa palautetta. Jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa näkyy se, kuin-ka alaiset antavat palautetta ja kuinka esimiehet suhtautuvat palautteeseen. Palautetta voidaan antaa esimerkiksi jokapäiväisessä keskustelussa eri tavoin ja se voidaan ottaa vastaan eri tavoin. Valitettavasti kuitenkin palaute jää monesti antamatta monista eri syistä. Yhtenä syynä miksi alainen ei anna esimiehelle palautetta on se, että alaisella on huonoja kokemuksia liittyen esimiehen reaktioon palautteen annon jälkeen. Esimies saattaa kyetä ottamaan vastaan vain positiivista palautetta, koska kokee kriittisen palaut-teen sotivan hänen minäkäsitystään ja siihen liittyvää eheyden tunnetta vastaan, vaikkei annettu palaute liittyisikään esimiehen persoonaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 112.)

Alainen saattaa myös ihailla esimiestään ja ajatella olevansa esimiestään huonompi. Täl-löin alainen ei koe itseään arvolliseksi antamaan kriittistä palautetta esimiehelleen. Täl-laisella alaisella on usein heikko itsetunto, ja hän pyrkii saamaan tyydytystä huonolle itsetunnolle olemalla turhankin nöyrä. Palautteen antoa ei kuitenkaan kannata pelätä, mutta mikäli kuitenkin pelkää, kannattaa miettiä mikä olisi kaikkein pahin seuraus kriit-tisen palautteen antamiselle. Tämä saattaa madaltaa kriittisen palautteen antamisen

kynnystä, mikäli huomaa, ettei se pahin seuraus olisikaan niin huono asia. (Kauppinen & Silvennoinen 2006, 113.) Alainen voi myös miettiä, kannattaako palautteen antaminen vai ei, ja tahtoisiko hän itse palautetta vastaavanlaisessa tilanteessa. Yleensä palautteen antamisesta on enemmän hyötyä kuin haittaa. (Juholin 2008, 246.)

Palautteen antoa helpottaa myös se, jos alainen ja esimies voivat luottaa toisiinsa. Luottamus mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen ja oppimisen palautteen jakamisen avulla. Näin ollen luottamuksellinen suhde esimiehen ja alaisen välillä antaakin uusia kehittymisen mahdollisuuksia molemmille, koska asioista voidaan puhua rakentavasti, mutta suoraan. (Kupias, Peltola, Saloranta 2011, 158.) Mikäli palautteen saaja, ei luota palautteen antajaan, palaute on hyödytöntä, koska saaja tuskin kokee annetun palautteen olevan uskottavaa palautteen antajan vuoksi. Mikäli kuitenkin luottamussuhde on jo luotu, on tilaa avoimelle palautteelle, joka on osa työyhteisön rakentamisessa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 163.) Luottamusta käsitellään lisää tämän luvun lopussa.

Vaikka alainen pelkäisikin antaa palautetta esimiehellensä, palautteen antamista kannattaa opetella. Esimerkiksi kun esimies antaa palautetta, häneltä voi kysyä, että tahtoisiko myös hän kuulla palautetta. Palautteen antoa helpottaa, jos oppii tuntemaan millä tavalla esimies toimii ja käsittelee palautetta. Tällöin palautteen voi asettaa sopivaksi ja molemmat kokevat tilanteen mahdollisimman luontevaksi. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 113.)

Koska palautetta on vaikeaa antaa oikein, Kupias, Peltola ja Saloranta (2011, 29) ovat koulutuksissaan kysyneet sadoilta ihmisiltä, millaista hyvä palaute on. Kupiaksen, Peltolan ja Salorannan mukaan samaan kysymykseen on suhteellisen moni vastannut samalla tavalla, jolloin vastauksia voitaneen pitää luotettavina.

Taulukko 1. Hyvä palaute koostuu Kupiaksen, Peltolan ja Salorannan (2011, 29) koulu-
tuksissa olleiden mielestä seuraavista asioista:

Hyvä palaute on:	
Rehellistä	Luontevaa
Arvostettavaa	Yksilöityä
Perusteltua	Mahdollisimman konkreettista
Kohdistuu toimintaan, ei persoonaan	Huomioi vastaanottajan tyylin kommunikoida
Kuuntelee saajan näkemystä asiasta	Tuo esiin myös sen, mikä on hyvää
Tuo negatiiviset asiat kehittävästi ja rakentavasti	Tuo esiin korjaus ehdotukset ja vaihtoehtoiset toimintatavat

Edellä mainitun listan lisäksi palautteen tulisi johtaa konkreettisiin tekoihin ja palautteen saajalla tulisi olla palautetilanteen jälkeen sellainen tunne, että hänellä on paljon voimavaroja ja osaamista, joista voi olla tyytyväinen, mutta sen lisäksi palautteen antaja antoi hyviä ideoita ja konkreettista apua jatkokehitystä ajatellen. Tämä tarkoittaa sitä, ettei palautetta tulisi vain töksäyttää, vaan sillä pitäisi olla voimaannuttava merkitys palautteen saajalle, jolloin palaute johtaa tekoihin, eikä vain jää ilmaan roikkumaan. (Kupias, Peltola, Saloranta 2011, 29–30.)

2.2 Alaistaidot

Keskinen (2005, 18) viittaa Jukka-Pekka Puron Helsingin sanomissa olleeseen artikkeliin, että henkilöstö on koko ajan koulutetumpaa ja näin ollen henkilöstö kohdistaa entistä suurempia odotuksia esimiehen tapaan antaa palautetta, keskustella, olla vuorovaikutuksessa ja rohkaista. Ongelmaksi kuitenkin muodostuu se, että alaisten odotukset ovat epärealistisia ja niitä on mahdotonta toteuttaa. Esimieheen kohdistettujen odotusten realistisuus, jäsentyneisyys ja kyky pukea ne sanoiksi ovat osa alaistaitoja. Esimiehen on helppo olla vuorovaikutuksessa sellaisen alaisen kanssa, joka on arvioinut oman odotustensa realistisuuden ja osaa kertoa siitä.

Esimiestyön antoisuus, tuloksellisuus ja palkitsevuus riippuvat siitä, millaisia alaistaitoja alaisilla on. Tämä johtuu siitä, että esimiehelle on paljon helpompaa toimia esimiehenä, mikäli alaisten joukossa on niitä, jotka edellyttävät itseltään jatkuvaa ja aktiivista yhteis-

työsuhdetta esimiehensä ja työkavereidensa kanssa, sekä lisäksi pitävät tärkeänä määrätietoista pyrkimystä tavoitteiden täyttämiseen ja perustehtävän suorittamista. (Keskinen 2005, 42.)

Alaistaitoja on tutkittu melko vähän Suomessa, mutta muualla alettiin tutkia näitä taitoja jo 1990-luvun loppupuolella. Alaistaitojen englanninkielinen vastine on *organizational citizenship behaviors*, OCB. Suomenkielen alaistaito sävyttää käsitettä alistavalla vivahteella, ja sen vuoksi se ei ole yhtä hyvä kuin sen englanninkielinen vastine. Suomenkielen kansalaistaito käsite tuo mieleen velvollisuuden äänestää ja maksaa verot samalla, kun huolehtii kanssaihmisistä ja ympäristön siisteydestä. Alaistaidot vastaavat työelämässä velvollisuuden tunnetta huolehtia työpaikan siisteydestä, valmiutta ja halukkuutta yhteistyöhön työtovereiden ja esimiehen kanssa sekä oman mielipiteen ilmaisemista asioiden eteenpäinviemiseksi. (Keskinen 2005, 18–20.)

Podsakoff ym. (2000, 513) viittaavat Organin vuonna 1988 tekemän määritelmään alaistaidoista, jonka mukaan alaistaidot edustavat yksilön harkinnanvaraista käyttäytymistä, mikä ei ole suoraan tai eksplisiittisesti virallisen palkitsemisjärjestelmän tunnistettavissa, ja joka kokonaisuudessaan parantaa organisaation efektiivistä toiminnallisuutta. Podsakoff ym. (2000, 516) ovat tutkineet miten eri tutkimukset ovat alaistaitoja määritelleet ja mitä näistä määritelmistä voidaan pitää tosina. Alaistaidon muotoja on yhteensä seitsemän erilaista. Ne ovat avuliaisuus, reiluus, organisaatioskollisuus, sitoutuminen, aloitteellisuus, kansalaishyve sekä itsensä kehittäminen.

2.2.1 Alaistaitojen muodot

Avuliaisuus käsittää vapaaehtoista työkavereiden auttamista ja työasioissa olevien ongelmien estämistä. Avuliaisuus voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue käsittää muun muassa altruismin, sovinnonteon ja kannustamisen ulottuvuudet, kun taas toinen osa-alue käsittää kohteliaisuuden aatteen sisältäen ajatuksen siitä, että työntekijä tekee myös paljon sen eteen, että voisi estää ongelmien syntymistä työkavereille. (Podsakoff ym. 2000, 516–517.)

Reiluilla ihmisillä tarkoitetaan alaistaitoihin liitettyä ihmisiä, jotka eivät valita, kun kohtaavat toisten aiheuttamia hankaluuksia, mutta myös pystyvät pitämään positiivisen asenteen, vaikka asiat eivät suju heidän toivomallaan tavalla. He eivät myöskään loukkaannu, kun toiset eivät noudata heidän ehdotuksiaan, eivätkä ota omien ehdottomiensa asioiden torjumista henkilökohtaisesti. Lisäksi he ovat valmiita uhraamaan oman henkilökohtaisen intressinsä ryhmän hyväksi. (Podsakoff ym. 2000, 517.)

Organisaatiouskollisuudella tarkoitetaan työpaikan markkinointia ulkopuolisille, jolloin työntekijä ikään kuin suojelee ja puolustaa organisaatiota ulkoisilta uhkilta pysyen uskollisena organisaatiolle epäsuotuisina aikoina. (Podsakoff ym. 2000, 517.)

Sitoutuminen mittaa henkilön kykyä sisäistää ja hyväksyä organisaation sääntöjä, säädöksiä ja menettelytapoja silloinkin, kun kukaan ei ole tällaista käytöstä valvomassa. Tämä on nostettu yhdeksi alaistaitojen muodoksi, sillä vaikka alaisten odotetaan käyttäytyvän tietyllä tavalla noudattaen menettelytapoja, sääntöjä ja säädöksiä, kuitenkin alaiset eivät aina niin tee. Näin ollen alaista, joka uskollisesti noudattaa organisaationsa sääntöjä, säädöksiä ja menettelytapoja vaikkei kukaan ole katsomassa, pidetään erityisen hyvänä ”organisaation kansalaisena” (Podsakoff ym. 2000, 517, 524.)

Yksilöllinen aloitteellisuus on poikkeuksellinen alaistaitomuoto, sillä siihen liitetään osittain myös vapaaehtoisuus. Yksilöllistä aloitteellisuutta on esimerkiksi vapaaehtoinen luovuus ja innovatiivisuus omien työtehtävien tulosten tai organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Lisäksi siihen kuuluu, että henkilö jatkaa työskentelyä erityisellä innokkuudella ja panoksellaan työn loppuunsaattamiseksi ja ilmoittautuu vapaaehtoisesti ottaakseen ylimääräistä vastuuta kannustaen samalla muita tekemään samoin. Työntekijä siis menee pidemmälle kuin häneltä edellytetään. Organ on vuonna 1988 korostanut, että tätä alaistaitomuotoa on vaikeinta erottaa roolikäyttäytymisestä, koska kyseinen muoto eroaa muista muodoista niin suuresti. Tämän vuoksi ei liene yllätys, että jotkut tutkijat eivät ole lisänneet tätä alaistaitomuotoa ollenkaan alaistaitotutkimuksiinsa. (Podsakoff ym. 2000, 524.)

Kansalaishyveellä tarkoitetaan tässä yhteydessä makrotason kiinnostusta tai sitoumusta koko organisaatiota kohtaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä osallistuu organisa-

tionsa hallintoon esimerkiksi osallistumalla kokouksiin ja ilmaisemalla mielipiteensä siitä, mitä strategiaa organisaation tulisi noudattaa. Työntekijän tulisi myös seurata organisaation ympäristöä uhkien ja mahdollisuuksien varalta sekä toimia organisaation parhaaksi, esimerkiksi ilmoittamalla epäilyttävästä toiminnasta – kuten ilmoittamalla palovaaroista tai epäilyttävästä toiminnasta sekä lukitsemalla ovet – jopa oman edun kustannuksella. Näin toimiva työntekijä ymmärtää olevansa osa suurempaa kokonaisuutta. (Podsakoff ym. 2000, 525.)

Viimeisenä alaistaitojen muotona on itsensä kehittäminen, joka ymmärretään niin sanotusti avainmuotona alaistaidoille. Itsensä kehittämisessä on kyse vapaaehtoisesta omien tietojen, taitojen ja kykyjen parantamisesta. Tämä tarkoittaa osallistumista kursseille, itsenäisesti omien tietojen ajan tasalla ylläpitämistä sekä uusien taitojen opettelua. (Podsakoff ym. 2000, 525.)

2.2.2 Alaistaidot ja kommunikaatio

Kommunikaatiolla tarkoitetaan sitä prosessia, mikä syntyy, kun ihminen vastaa toisen ihmisen symboliseen käyttäytymiseen. Symbolisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki sanat symboloivat jotakin. Samalla tavoin kaikki sanaton viestintä on symbolista. (Adler & Rodman 2006, 4,6)

Sh. Kandlousi, Jane Ali & Abdollahi (2010, 52) ovat tutkineet alaistaitoja (OCB) ja tyytyväisyyttä kommunikaatioon työpaikalla. Kommunikaatio sisältää organisaation toiminnan prosessit, joissa organisoidaan, koordinoidaan, tiedotetaan, järjestellään jne. Tutkijat tuovat esille myös, että kommunikaatio on enemmän kuin annettu informaatio, sillä kommunikaatio on oikeastaan välttämättömyys onnistumiselle tai epäonnistumiselle jokaisessa organisaatiossa.

Tutkimuksessa nostetaan esiin, että sekä muodollinen että epämuodollinen kommunikaation kanava on tärkeä ottaa huomioon tutkittaessa alaistaitoja sekä tyytyväisyyttä kommunikaatioon yhdessä. Tyytyväisyys kommunikaatioon tarkoittaa yksittäisen henkilön tyytyväisyyttä eri aspekteihin organisaation kommunikaatiossa. (Sh. Kandlousi ym. 2010, 52–53.)

Muodollisen kommunikaation kanavalla tarkoitetaan niitä tunnettuja kanavia, joiden kautta organisaatiossa ohjeistukset ja informaatio virallisesti kulkevat. Tämä muodollinen kommunikaatio helpottaa esimiesten työtä ja seuraa muodollista hierarkian kaavaa organisaatiossa. Muodollinen kommunikaatio voi kulkea ylöspäin, alaspäin ja sivuttaissuuntaisesti. Tutkijat nostavat esiin, että muodollinen kommunikaatio on yhteydessä tuottavuuden, tyytyväisyyden, koordinaation kulujen vähentymisen, konfliktien vähentymisen, luottamuksen ja yleistyyväisyyden vahvistumisen sekä lisäksi negatiivisten huhujen vähentymisen kanssa. (Sh. Kandlousi ym. 2010, 52.)

Epämuodollinen kommunikaatio on väistämätöntä. Kollegojen ollessa vuorovaikutuksessa keskenään he huomaavat yhteneväisiä asenteita, mielipiteitä ja arvoja, minkä seurauksena heistä tulee toisilleen tuttavien ja kavereita, jonka seurauksena he ystävystyvät. Epämuodollinen kommunikaatio perustuu siis sosiaalisille suhteille, ja epämuodollisen kommunikaation lähtökohtana ovat työntekijöiden henkilökohtaiset päämäärät, kun taas muodollisen kommunikaation tarkoituksena on yrityksen päämäärä. Epämuodollisessa kommunikaatiossa aiheena voivat olla ongelmat, asenteet, työ tai mikä tahansa, mikä johtaa tyytyväisyyteen. (Sh. Kandlousi ym. 2010, 52.)

Alaiset useimmiten käyttävät epämuodollista kommunikaatiota silloin, kun kokevat olevansa uhattuna, epävarmoja tai paineistettuja, aina kun avoin muutos on tapahtumassa, sekä silloin, kun kommunikaatio johdon puolelta on rajoitettua, jolloin alaiset turvautuvat niin kutsuttuun puskaradioon. Näin ollen epämuodollinen kommunikaatio todennäköisimmin vaikuttaa kommunikaatiotyytyväisyyteen, sillä epämuodollisen kommunikaation tarkoituksenaan on tyydyttää alaisen tiedon tarvetta. (Sh. Kandlousi ym. 2010, 52)

Alaistaidot ovat siis aspekti työsuorituksesta. Näin ollen voidaan päätellä, että tyytyväisyys kommunikaatioon työpaikalla liittyy positiivisesti alaistaitoihin. Sosiaalisen vaihdon teorian mukaan, jos alainen on tyytyväinen kommunikaatioon työpaikalla, hän vastaa siihen hyvillä alaistaidoilla. Tutkimuksen tuloksena syntyi käsitys siitä, että mikäli alainen on tyytyväinen organisaation kommunikaation tasoon, hän nostaa vähimmäissuorituksensa tasoa organisaatiossa. Tutkijat tulivat siihen tulokseen, että esimiesten olisi

hyvä keskittyä kommunikaation ja vuorovaikutuksen kautta nostattamaan alaisten asenteita positiivisiksi, koska positiivinen asenne motivoi alaisia hyviä alaistaitoja kohti. Tämä johtuu siitä, että mikäli alainen on tyytyväinen organisaatiossa tapahtuvaan kommunikaatioon, hän ennen pitkään asennoituu kommunikaatiotyyliin positiivisesti. Tämä positiivinen asenne taas johtuu nimenomaan organisaatiosta, jolloin alainen vastaa organisaatiolle hyvillä alaistaidoilla. (Sh. Kandlousi ym. 2010, 53, 56–57.)

2.2.3 Alaistaidot ja luottamus

Luottamusta on tutkittu paljon. Yksi syy tähän on muun muassa se, että tutkimuksissa on havaittu, että luottamuksella on myönteiset vaikutukset työhyvinvointiin ja työsuoritukseen, mikä on suoraan verrannollinen organisaatioiden menestykseen. (Seppälä, Olakivi & Pirttilä-Backman 2012, 334.)

Luottamus on sitä, että uskoo toisen sanoihin ja lupauksiin. Kun joku nauttii muiden luottamusta, hänen on helppo olla ja toimia, ja hän saa muut helposti uskomaan itseensä. Luottamus helpottaa elämää, koska se saa arjen asiat rullaamaan sekä työ- että ihmissuhdeasioissa. (Laine 2010, 11.) Luottavainen ihminen uskaltaa lausua omat mielipiteensä ja ajatuksensa, ilmaista ja tunnistaa omat tarpeensa sekä tunnistaa omat tunteensa. Luottaminen ilmenee myös kykynä olla toisten lähellä haavoittuvaisena ja suojaamattomana. (Isokorpi 2004, 147.)

Luottamus on tietoa ja se perustuu järkivalintoihin. Ihmiset arvioivat toistensa luotettavuutta eri tilanteissa ja luottamus syntyy kun voidaan olettaa, että toinen käyttäytyy ennakoitavasti. Vaikka luottamus on tietoa ja yhteisiä kokemuksia, luottamus ei silti rajoitu pelkästään ennakointiin ja laskelmointiin toisen mahdollisesta tulevasta toiminnasta, vaan luottamus koetaan vahvasti myös tunteena. Esimerkiksi henkilöstä saattaa tuntua siltä, että kollega on luotettava. Luottamus itsessään synnyttää myös erilaisia tunteita. Toisten osoittama luottamus kuitenkin lähes aina tuntuu hyvältä ja se otetaan vastaan positiivisena palautteena. Toisten osoittamalla luottamuksella on motivoiva vaikutus, koska yleisesti ihmiset pitävät siitä, että heihin luotetaan. Mikäli itse voi luottaa toiseen, se synnyttää miellyttävän tunnekokemuksen, koska luottavainen ihminen uskoo, että yhteistyö johtaa sovittuihin tavoitteisiin. Työelämässä luottamus helpottaa yhdessä

työskentelyä. Luottava henkilö voi ilmaista ajatuksiaan, ilman että tarvitsee pelätä, että niitä käytettäisiin häntä itseään vastaan. Luottamus on hyväksytyksi tulemistä ja arvostusta, mutta myös turvallisuutta. (Laine 2010, 35–36.)

Hosmerin (1995, 390) mukaan luottamus rakentuu myönteisistä odotuksista toisen osapuolen käyttäytymisestä, vaikka toisella osapuolella olisi mahdollisuus haavoittaa tätä. Lisäksi moraalinen lupaus suhdetasolla merkitsee ehdotonta lupautta, ettei toiselle aiheuteta vahinkoa. Hosmer (1995, 393) lisää vielä, että luottamuksella tarkoitetaan sellaista käyttäytymistä, jossa henkilö, ryhmä, tai yritys vapaaehtoisesti suostuu tekemään jotakin toisen henkilön, ryhmän tai yrityksen puolesta. Davies, Mayer ja Schoorman (1995, 712) määrittelivät, että luottamus on halukkuutta olla riippuvainen toisen osapuolen toiminnasta. Heidän mukaansa, luottaja siis olettaa, että toinen tekee tietyn luottajalle tärkeän teon, mutta luottajalla ei ole mahdollisuutta tarkkailla tai kontrolloida toista.

Kalliomaa ja Kettunen (2010, 41) pohjaavat teoriansa muun muassa edellä esitettyihin Hosmerin (1995, 390 ja Daviesin ym. (1995, 712) näkemyksiin, ja saavat seitsemän luottamuksen elementtiä, jotka ovat: osapuolten välinen riippuvuus, optimistinen odotus toisten myönteisestä käyttäytymisestä, mahdollisuus haavoittuvaisuuteen – eli luottamus sisältää riskejä – odotus tai usko siihen, että toinen osapuoli ei käytä haavoittuvaisuutta hyväkseen, vapaaehtoinen yhteistyö, josta osapuolet hyötyvät, luottamuksen vapaaehtoisuus sekä opetus toisen oikeuksien suojelemisesta.

Nämä luottamuksen seitsemän eri elementtiä näkyvät myös esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa ja hyvässä esimies-alaisuudessa toimitaankin näiden periaatteiden mukaan rakentaen luottamusta. Luottavaisuus on parhaimmillaan sitä, että molemmat tietävät mitä odottaa toiselta vuorovaikutustilanteessa. Yhteistyö tuo myös hyötyä sekä alaiselle että esimiehelle. Luottamus kuitenkin riippuu työyhteisössä täysin niistä henkilöistä, jotka siellä työskentelevät. Valitettavasti se voi tuoda sen ikävän puolen esiin, että osa esimiehistä –ja alaisista– ei osaa tarvittaessa muuttaa tapojaan, jolloin luottamusta ei välttämättä voi syntyä näiden osapuolten välille. On myös hyvä muistaa, että esimiehen ja alaisen välinen säännöllinen, henkilökohtainen ja riittävä keskinäinen vuorovaikutus vaikuttavat luottamuksen syntymiseen. Mikäli esimies ja alainen eivät tapaa riittävän

usein kahden kesken, tai tapaamisten välillä on pitkiä aikoja, syntyy epävarmuutta, mikä vaikuttaa luottamukseen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41.)

Luottamusta tarvitaan lähes kaikilla elämän osa-alueilla, koska vuorovaikutus ja viestintä, ihmissuhteiden rakentaminen, tehokas yhteistyö ja ongelmanratkaiseminen perustuvat luottamukselle. Jos ihmiset eivät pääsääntöisesti voisi luottaa toisiinsa, yhteiskunnan tehokkuus romahtaisi. (Laine 2010, 15.) Isokorpi (2004, 148) muistuttaa, että luottamusta vahvistetaan usein erilaisilla sopimuksilla, jolloin raja luo turvallisuuden tunteen. Näihin sopimuksiin turvaudutaan siksi, että halutaan suojella itseään oletetulta tai todelliselta uhalta. Mikäli joku rikkoo sopimusta, häntä pidetään petturina.

On myös olemassa sellaista epäluottamusta, joka voi olla niin syvällä ihmisessä, että tuntuu normaalimmalta olla luottamatta ihmisiin, kuin luottaa. Tämä tarkoittaa sitä, että kyseinen ihminen on niin sanotusti ”sairastunut vahvuuteen”, jolloin hän ei tiedä millaista on olla toista ihmistä lähellä ilman suojaa. Tällainen vahvuus perustuu oman heikkouden kieltämiseen, jolloin henkilö kantaa omaa elämäänsä omissa käsissään. Tämä tarkoittaa sitä, ettei esimerkiksi työyhteisössä työkaveri kerro itsestään mitään muille, eikä näytä itse omia tunteitaan tai ajatuksiaan. Vuorovaikutus tällaisessa tilanteessa on äärimmäisen vaikeaa, koska tilanteesta puuttuu lepo. (Isokorpi 2004, 150–151.) Epäluottamus on tuhoisaa työmotivaatiolle, ja se voi olla myös syy, miksi alainen saattaa vaihtaa työpaikkaa. (Laine 2010, 16.)

Laineen (2010, 12) mukaan nykyään työelämässä tarvitaan luottamusta, koska toimitaan yhdessä samassa tiimissä ja ihmiset ovat tiukemmin sidoksissa työelämässä toisiinsa. Valitettavasti samaan aikaan kun luottamuksen merkitys on länsimaissa korostunut, niin luottamuksen taso on heikentynyt. Koska nykyään yhteiskunnassamme luottamuksen rakentaminen on vaikeaa, toimivien ihmissuhteiden arvo on noussut ihmisten silmissä. Ympäristö koetaan epävakana ja epävarmana, jolloin on tärkeää, että luottamussuhteet toimivat esimerkiksi työelämässä yhteistyökumppaneiden välillä.

Luottamuksella on taipumusta levitä aivan kuin tunteillakin. Mikäli yksi työyhteisön jäsenistä luottaa johonkin toiseen ja kertoo muille, miten luotettava tämä toinen työntekijä on, niin tämä luottamuksen mielipide ja tunne vaikuttaa koko työyhteisöön. Luot-

tamus vaikuttaa myös sisäiseen hyvinvointiin, koska henkilöt, jotka voivat luottaa toisiin kokevat itsensä onnellisemmiksi kuin ihmiset, jotka eivät siihen kykene. Muihin luottavat henkilöt saavat usein positiivisia ja luottamusta vahvistavia kokemuksia. Voidaan siis todeta, että luottamus ei ole jokin mystinen voima, jota on tai ei ole, vaan jokainen ihminen voi vaikuttaa siihen omalla käyttäytymisellään. (Laine 2010, 145,147.) Näin ollen voidaan todeta, että alainen, joka ei luota esimiehensä, valaa myös muihin epäluottamusta, joka tarttuu, jos epäluottavainen alainen jatkuvasti viestittää asiasta omalla käytöksellään tai sanoillaan.

3 Työntekijän ongelmatilanteet

Tässä luvussa käsitellään työpaikalla tapahtuvia työyhteisöissä ilmeneviä seuraavia työntekijän ongelmatilanteita: liiallinen työn määrä, negatiivinen stressi, työuupumus, kiusaaminen, syrjiminen ja seksuaalinen häirintä.

3.1 Liiallinen työn määrä

Tässä opinnäytetyössä liiallisella työn määrällä tarkoitetaan sitä, kun työntekijä kokee saavansa enemmän töitä ja toimeksiantoja, kuin mitä hän kykenee tekemään normaalin työajan puitteissa. Usein käytännössä liiallinen työn määrä saattaa aiheuttaa sen, että taukoja ei pidetä, töitä tehdään kotona tai jäädään ylitöihin. Joillakin tämä voi johtaa siihen, ettei lomallakaan malteta olla tekemättä työtehtäviä.

Liiallinen työnteko on haitallista, koska se aiheuttaa väsymystä, minkä seurauksena päätöksenteko hankaloituu, tavoitteellisuus herpaantuu, mieleen painaminen ja mieleen palauttaminen vaikeutuu, sanojen löytäminen hidastuu sekä asioiden niin sanottu ”möläyttely” riski kasvaa. (Luukkala 2011, 57.)

Työntekijä saattaa itse jättää pitämättä työehtosopimuksessa sovittuja taukoja, koska töitä on määrällisesti niin paljon, ettei tauolle ehdi mennä. Työnantaja saattaa antaa niin paljon töitä, ettei taukoja ehdi pitämään tai että töitä joutuu tekemään illalla tai viikonloppuisin. Varsinkin kynnys pitää työehtosopimusten mukaisia taukoja on korkea, mikäli työntekijä on yksin työpaikalla. (Yle uutiset 2009.)

Vaikka Suomessa lomapäiviä kertyykin yleisellä tasolla muuhun maailmaan verrattuna runsaasti, ei kaikilla suomalaisilla työntekijöillä välttämättä tule pidettyä kaikkia lomapäiviä lomana. Syy siihen, miksi osa lomista jää pitämättä johtuneee pätkätöistä tai urapaineista. (Yle uutiset 2008.)

Ylitöihin ei yleensä pakoteta, mutta kaikissa työpaikoissa ei kuitenkaan ole varaa valita, vaan ylityön tekemisestä on tullut normaali osa työpäivää. Tämä johtuu jatkuvista tehostustoimista, mikä lisää työntekijän työtaakkaa. Valitettava tosiasia on se, että alun

perin johtavissa tehtävissä oleville tarkoitettu palkkamalli, niin sanottu kokonaispalkkasopimus, on lisääntynyt tavallisten työntekijöiden keskuudessa. Tämä tarkoittaa sitä, että kokonaispalkkasopimuksella työntekijälle ei korvata tehtyjä ylityötunteja. (Talous-sanomat 2010.)

Valtiolla tehdään selvästi eniten ylitöitä palkatta ja kotoa käsin työskentelevistä valtion työntekijöistä noin 80 prosenttia tekee palkatonta ylityötä. Kuntien osuus on melkein 60 prosenttia ja teollisuudessa kaksi kolmasosaa. Yksityisellä sektorilla noin puolet tekee palkatonta ylityötä. (Työolobarometri 2011, 23.)

Työ voi itsessään olla kuormittavaa tai siitä voi määränsä vuoksi tulla kuormittavaa työntekijälle. Jotta voidaan arvioida työn kuormitus, on tarkasteltava työn kuormitustekijöitä ja työntekijän kuormittumista. Se, että työ on kuormittavaa, johtuu työstä itsestään ja työympäristöstä riippumatta työntekijästä. Työntekijän kuormittumisen määrä ja laatu vaihtelevat työntekijän tilanteen ja yksilöllisten ominaisuuksien mukaan. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu selvittää ja arvioida niin kuormitustekijät kuin työntekijöiden kuormittuminen. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu myös poistaa tai vähentää työntekijän haitallista kuormitusta muiden työntekijöiden lukumäärästä huolimatta. (Työturvallisuuskeskus.)

Työn kuormitustekijät voivat olla sekä laadullisia tai määrällisiä ja ne voivat aiheuttaa yli- tai alikuormitusta. Työ kuormittaa määrällisesti, mikäli työtä on liikaa tai työhön liittyy aikapaineita ja kiirettä. Tärkeää on muistaa myös se, että mikäli työmäärää on liian vähäinen, vaikuttaa myös se kuormittavasti. Kuormitus on laadullista, mikäli se kuormittaa muistia tai se vaatii jatkuvaa tarkkaavaisuutta, nopeita reaktioita tai ihmisten kohtaamista. (Työturvallisuuskeskus.)

3.2 Stressi

Tässä opinnäytetyössä stressillä tarkoitetaan negatiivista stressiä. Negatiivinen stressi kuvataan ylikuormittavana olona, työn muuttumisena pakkotahtiseksi sekä ulkoajohtuneeksi työskentelyksi, jossa työskentelytapa ja saatu palaute eivät ole tasapainossa. (Merikallio 2000, 9.)

Sana stressi on latinan sanasta johdettu, joka tarkoittaa ”tiukalle vedetty” (Shapiro 2009, 206). Keltikangas-Järvinen (2010, 56) esittelee Thomasin ja Chessin kehittämän käsitteen ”Poorness of fit” joka selittää stressin seuraavasti: stressi voidaan kuvata tilana, jossa on jatkuva ristiriita yksilön ominaisuuksien ja ympäristön odotusten tai vaatimusten välillä.

Ensimmäiset oireet työstressistä ilmenevät epämääräisenä ärtymyksenä, jolloin pienet asiat tai vastoinikäymiset aiheuttavat yhtäkkiä ärtymystä tai pakahduttavaa raivon tunnetta. Työstressistä kärsivä oireilee myös sillä, että hän ei nuku riittävästi, koska työtä tehdään alitajunnassa läpi yön unen aikana. Tämä tarkoittaa sitä, että stressaantuneen unen laatu ja/tai määrä on riittämätön ja aamulla herätessä väsymys on pohjaton eikä töihin lähtöön tunnu löytyvän muuta syytä kuin palkka ja velvollisuus. (Merikallio 2000, 9, 12.)

Ylikuormitus laukaisee stressikierteen, sillä jatkuva tunne siitä, että tekemistä on enemmän kuin on aikaa, tuottaa paineita ja johtaa stressiperäisiin oireisiin ja lopulta tehottomuuteen sekä tyytymättömyyden tunteisiin. Luonnollinen on myös tilanne, jossa ylikuormittunut työntekijä ei enää arvosta tarpeeksi työtään eivätkä tulokset tunnu riittäviltä. Tällaisessa tilanteessa on vaikea nähdä omia onnistumisia, ja siksi positiivisen palautteen saaminen muilta on tärkeää. Mikäli stressaantunut työntekijä saa vain negatiivista palautetta, ei tehty työ tuo tyydytyksen tunnetta, mikä vaikuttaa stressikuormitukseen oleellisesti, koska mitä harvemmin tunnetaan tyydytyksen tunnetta työn tulokista, sitä enemmän koetaan stressiä. (Merikallio 2000, 48–51.)

Kun stressi alkaa kasvaa, omista harrastuksista aletaan luopua. Ennen henkilölle tärkeät ”henkireiät” jäävät pois, koska stressaantunut ei jaksaa harrastaa tai harrastuksille ei enää ole aikaa. Merikallio (2000, 12–14) väittää, että naisille harrastuksista luopuminen on helpompaa kuin miehille, koska miehen ylpeys saanee kolauksen. Miesten on harrastettava vaikka verenmaku suussa. Virkistykseksi tarkoitettut harrastukset muuttuvat suorittamiseksi ja lomat on käytettävä hyödyllisesti, koska muuten tulisi se tunne, että on laiska ja aikaansaamaton, mikäli lomia ylipäätänsä tulee pidettyä. Yhteydenpito sukulai-

siin ja ystäviin muuttuu väkinäiseksi ja pakkopullaksi, eikä stressaantunut enää jaksaa soittaa kenellekään tai kuunnella muiden huolia.

3.3 Työuupumus

Työuupumus on pitkään kestäneen työstressin seurauksena kehittynyt häiriötila, joka ilmenee usein uupumusasteisena väsymyksenä, kyynistyneenä asenteena työtä kohtaan ja heikentyneenä ammatillisena itsetuntona. Työuupumus ei kuitenkaan ole sairaus.

Uupuneella esiintyy myös yleensä runsaasti yleisiä stressioireita. Väsymys ei hellitä normaalin vapaa-ajan aikana nautitusta levosta, vaan väsymys on jatkuva olotila. (Ahola, Tuisku & Rossi 2012) Tutkijat ovat kiistelleet pitkään siitä, että johtuuko työuupumus yksityiselämästä, mutta nykytutkimus osoittaa, että työuupumus johtuu suurimmaksi osaksi työasioihin liittyvistä seikoista. (Pietarinen 2011.)

Työuupumuksen muodostumiselle tyypillisiä tilanteita ovat esimerkiksi se, kun työntekijä palaa pitkän työttömyysjakson jälkeen työelämään ja kokee, että hänen tarvitsee näyttää olevansa työpaikan arvoinen ja joustaa niin paljon kuin ”rahkeet riittävät”. Toinen tilanne on se, kun ahkera ja tunnollinen työntekijä tulee yhä uudelleen ja uudelleen puhutuksi uusiin ylimääräisiin työtehtäviin, eikä osaa sanoa ei ylimääräistä työtä tarjoavalle. (Koivisto 2001, 176.)

Lievässä työuupumuksessa oireillaan väsymyksestä ja kielteisestä suhtautumisesta työhön ja omaan selviytymiseen kuukausittain ja vakavassa työuupumuksessa viikoittain. 2000-luvun alussa noin joka neljäs kärsi lievästä työuupumuksesta ja vakavasta työuupumuksesta kärsi 2,5 prosenttia työntekijöistä. (Okkonen 2010) Mielenkiintoinen seikka on se, että moni 40-vuotias uupuu työhönsä huomattessaan, ettei elä sellaista elämää, jota haluaisi. Syy siihen miksi näin on käynyt voi olla se, että hänen elämäntilanteensa ja tarpeensa ovat muuttuneet, ja vaikka hän olisikin edelleen nuoruuden unelmatyössään, hän saattaa kokea kaipaavansa aivan jotain muuta. Työuupumuksesta tulisi kertoa esimiehelle ja ehdottaa vaikka vuorotteluvapaata, koska uupuvalle työntekijälle työstä voi jäädä käteen vain pahoinvointia, eikä ollenkaan innostusta. (Taloussanomien 2011.)

3.3.1 Työpaikan luomat paineet vaikuttavat työuupumuksen syntyyn

Merikallio (2001, 21) mieltää, että työelämässä ihmisen elämää ei arvosteta ainutkertaisena, ja inhimillisyys myös unohtuu. Ihmiskäsitys työelämässä kehittyy koko ajan suuntaan, jossa työntekijä on ainoastaan suorittaja ja jonka omaa mielipidettä työstään ei juuri arvosteta. Työelämässä unohdetaan kokonaan se tosi seikka, että työtä tarvitaan, jotta ihminen saa elannon, mutta ihminen ei elä tehdäkseen työtä.

Työelämän kova ja vääristynyt ihmiskäsitys vaikuttaa siihen, että työpaikoilla oletetaan, ettei työntekijöillä ole muuta elämää, jolloin on mahdollista, että tämä tärkeä seikka unohtuu myös työntekijältä itseltään. Työntekijän oma minuus muuttuukin samaksi kuin työn tulos eli suoritteeksi, vaikka minuuden tulisi muodostua omasta arvomaailmasta, ihmissuhteista, suhteestaan työhön, suhteesta omaan itseen ainutkertaisena ihmisenä, sosiaalisesta älykkyydestä sekä tunneälystä. Silloin kun minuuden yhdelläkin osa-alueella on jonkinlainen vääristymä, se vaikeuttaa muiden alueiden täysipainoista toteuttamista. Tästä voidaan todeta, että mikäli työelämän kovat paineet ovat yksittäiselle työntekijälle liian suuret, hän kuormittuu ja on riskialtis työuupumukselle. (Merikallio 2001, 22.)

Merikallio (2001, 22–23) toteaa, että työelämän odotukset työntekijän omistautumisesta vain työlleen vaikuttaa siihen, että työ tosiaanakin vie kaiken ajan ja energian ja sen seurauksena työuupuneen on luovuttava jostakin. Tämä ”jostakin” on valitettavan usein oma aika ja lepoaika, jonka seurauksena osa ihmisen tärkeistä tarpeista jää toteuttamatta. Näitä ovat itsensä kehittämisen, luovuuden, rakastamisen ja rakastetuksi tulemisen tarpeet sekä fysiologiset tarpeet, kuten riittävä unen ja ravinnon saanti. On siis väärin olettaa, että ihmisen tulisi elää vapaa-aikanaan vain tavoitellakseen työssä jaksamista. Ihmisen tulisikin saada työstään niin paljon tyydytyksen tunteita, että hän jaksaisi myös muun elämän koettelemukset ja vaatimukset.

Jos uupunut kokee, että tilanteen korjaamiseksi ainoa keino on irtisanoutua, on tilanne hälyttävä. Mikäli uupunut ei saa riittävästi hoitoa ja irtisanoutuu siksi, että on uupunut, tuottaa se hänelle vain enemmän epäonnistumisen tunteita ja uuden työpaikan hakemi-

nen voi olla hankalaa, koska riittämättömyyden tunne voi olla niin vahva, ettei työntekijä usko omiin kykyihinsä seuraavassakaan työpaikassa. (Merikallio 2000, 29.)

3.3.2 Työuupumus ei ole sairaus

Tärkeää on huomata, että väsymys voi olla joko fyysistä tai henkistä. Tämän vuoksi työajan ulkopuolinen palautuminen on tärkeää, koska se lieventää väsymystä. Vapaaajalla ei siis tulisi miettiä työasioita, koska muutoin ei kykene palautumaan. Työajalla on pidettävä taukoja, mikäli se vain on mahdollista ja terveet elämäntavat, liikunta sekä sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen helpottaa myös väsymystä. (Pietarinen 2011.)

Työuupumus ei ole sairaus, mutta se johtaa usein muihin ongelmiin, jotka taas ovat sairauksia ja näin ollen sairauslomat ja ennenaikaiset eläkkeelle siirtymiset lisääntyvät. Koska työuupumus ei ole varsinaisesti sairaus, ei pitäisi ensimmäisenä olla menossa työterveyslaitokselle, vaan pitäisi ensin pohtia, mitä voisi itse tehdä toisin ja tämän lisäksi tulisi huolehtia työstä palautumisesta. Mikäli näistä ei ole apua, tulisi keskustella esimiehen kanssa. Sairausloma tai hoito on viimeinen keino, koska uupumuksen syiden poistaminen voi vaikuttaa pitkäaikaisen ratkaisun löytämiseen uupumiselle. (Okkonen 2010.)

Koska työuupumusta ei pidetä sairautena, sairauslomaa on vaikea saada, vaikka sitä tarvitsikin. Usein sairausloman syyksi kirjoitetaan masennus, mikä on monelle uupuneelle epämieluisaa, koska heidän tilansa muutetaankin mielenterveysongelmaksi. Kuljetus- alalla työskentelevä 44-vuotias mies kertoo Helsingin sanomille että: "Ihmisiä pakotetaan väärin diagnooseihin. Tässä tehdään ihmisistä tautikoodeilla mielisairaita ja uhreita syyllisiä". Kelan asiantuntijalääkäri Heikki Palomäen mukaan työuupumus on ongelma, ei sairaus, vaikka samanaikaisesti tunnustaa tietävänsä, että työuupumuksen taustalla tai seurauksena voi olla ongelma. Psykiatrian erikoislääkäri Matti O. Huhtanen kokee työuupumuksen kiertoilmaukseksi masennukselle, mutta Työterveyslaitoksen vanhempi asiantuntija Kirsi Ahola muistuttaa, että vain noin puolella vaikeasti työuupuneilla on todettu masennustila. (Mykkänen 2012.)

Salmela-Aro (2010, 140) mainitsee myös, että hän hoitaa työuupuneita balanssi-interventiossa, eli niin sanotussa tasapainottavassa väliintulossa, johon voimakkaasti työuupuneet ottavat osaa vuoden ajan. Tulokset ovat osoittaneet, että tähän osallistuneet ovat vähentäneet työtavoitteidensa määrää ja tavoitteet ovat tasapainottuneet balanssi-intervention kuluessa, mikä vähentää uupumusta. Tästä voimmekin päätellä, että mitä suuremmat ja epätasapainoiset tavoitteet työntekijällä itsellään on omaan työhönsä liittyen, sitä suurempi riski on, että hän itse aiheuttaa itselleen työuupumusta.

3.4 Kiusaaminen

Kiusaaminen määritellään työpaikalla tapahtuvaksi jatkuvaksi, toisen ihmisen toistuvaksi kielteiseksi kohteluksi, loukkaamiseksi, alistamiseksi tai mitätöinniksi. Kiusaaminen etenee prosessimaisesti, jonka seurauksena kiusattu ajautuu puolustuskyvyttömään asemaan. Kiusatun hyvinvointi ja jaksaminen heikkenivät kiusaamisesta. (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2008, 9-10.)

Työturvallisuuslaissa (738/2002, § 28) käytetään sanoja häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu, mutta ei määritellä kyseisiä termejä, koska nämä termit ovat niin moninaiset, mutta kuitenkin ne ovat yleisesti tunnistettavissa. Laki kuitenkin viittaa säännöllisyyteen ja jatkuvuuteen. Häirintää voi esimerkiksi olla sanoin, teoin ja asentein loukkaava käyttäytyminen, joka jatkuessaan aiheuttaa haittaa ja vaaraa kyseessä olevan käyttäytymisen kohteen terveydelle. Epäasiallinen kohtelu voi esimerkiksi olla henkilön työsuorituksen jatkuvaa arvostelua, mustamaalaamista tai työyhteisöstä eristämistä. (Vartia ym. 2008, 7,10.)

Henkinen väkivalta on pahoinvoinnin tuottamista joko yksilölle tai ryhmälle. Se on toistuvaa ja säännöllistä, pitkään jatkuvaa epäoikeudenmukaista kohtelua, sortamista tai syrjintää. Kiusattu tuntee olevansa puolustuskyvytön. Työolobarometrien mukaan joka kolmas palkansaaja kokee vähintään joskus henkistä väkivaltaa ja kiusaamista. Henkinen väkivalta voi olla joko tuottamuksellista tai rakenteellista. Tuottamuksellisella väkivallalla tarkoitetaan työpaikkakiusaamista ja rakenteellinen väkivalta yleensä johtuu johtamisen heikkoudesta. (Manka 2007, 84.)

Kiusaaminen voidaan jakaa sekä avoimeen että piilevään kiusaamiseen. Avointa kiusaamista ovat: toistuva arvostelu ja moittiminen, väheksyminen ja pilkkaaminen, luonteen arvostelu, juoruilu, muista eristäminen, työn vaikeuttaminen, tiedonkulun estäminen, loukkaavat, syyttelevät ja vihjailevat puheet, ilmeet ja eleet, härskit puheet ja ehdotukset, käpälöinti, uhkailu sekä fyysisen väkivallan uhka. Piilevää kiusaamista ovat: puhumattomuus, aliarviointi, huomiotta jättäminen, ”selkäänpuukotus” ja juonitteleva painostus. (Manka 2007, 86.)

Henkistä väkivaltaa ja kiusaamista työpaikoilla käsittelevissä tutkimuksissa on todettu, että julkisella sektorilla työpaikat ovat erityisen alttiita kiusaamiselle. Tämä johtuu Tasalan mukaan siitä, että noin 16 vuotta sitten valtion ja kunnan virkamiesten työpaikat olivat uhattuina, koska kustannustehokkuus ja toimintojen alas ajaminen oli julkisessa keskustelussa, jolloin puhuttiin virkamiesten turhasta ja kalliista työstä. (Tasala 1997, 10.)

Työpaikalla kiusaamisen kohteena kokee olevansa 4-5% työntekijöistä, mikä on yhteensä jopa 120 000 henkilöä. (Joki ym. 2008, 8) Kuitenkin eräissä suomalaisissa tutkimuksissa on saatu selville, että jopa 50 % naistyöntekijöistä on ilmoittanut kokeneensa häirintää tai kiusaamista työpaikoilla. Virallisesti kuitenkin ”vain” 30-40% suomalaisista työntekijöistä, eli melkein puoli miljoonaa työntekijää, on kokenut työpaikkakiusaamista. Julkisella sektorilla tämä luku on korkeampi. (Korhonen 2009, 45.)

Vuonna 2011 tehdyssä työolobarometrissa kaikista palkansaajista 29 prosenttia tunnisti kiusaamista omalla työpaikallaan, mikä oli viisi prosenttiyksikköä enemmän kuin edellisenä vuonna. Kun vertaillaan vuosien 2010 ja 2011 saatuja tuloksia, huomataan, että kiusaaminen on lisääntynyt teollisuudessa viisi prosenttiyksikköä, yksityisellä sektorilla neljä prosenttiyksikköä ja kunnallisella sektorilla kuusi prosenttiyksikköä, kun taas valtiolla kiusaaminen on vähentynyt viiden prosenttiyksikön verran. Kiusaamisen kohteena, tai ainakin kiusaamisesta tietoisina, on useammin naiset kuin miehet. Reilu kolmannes kiusatuista työpaikoilla on naisia ja reilu viidennes miehiä. Kiusaamiseen saatetaan kiinnittää nykyään enemmän huomiota, koska asia on ollut julkisuudessa esillä. (Työolobarometri 2011, 31-32.)

Kiusaamisen riski kasvaa, kun työpaikalla ei olla valpastuneita sen torjumiseksi. Kiusaamisen riskiä kasvattavaa työkuulttuuri, joka suvaitsee kiusaamisen tai ei tunnista sitä ongelmaksi, muutostilanteet, epävarmat työsuhteet ja kilpailutilanteet, huonot ihmis-suhteet työkavereiden, esimiesten ja/tai johdon kesken, epäselvyydet vastuusta ja val-lasta, kiire sekä tarve peitellä omia vaikeuksia. (Manka 2007, 86-87.)

Kiusaaja on useimmin työkaveri ja toiseksi usein esimies. Usein kiusaajia on yksi, joskus heitä on kaksi tai kolme. On myös mahdollista, että kiusaaja vaihtelee kiusauksen kohdetta tai että hän kiusaa useampaa samanaikaisesti. Tilanne jossa kiusauksen kohde vaihtuu lieenee kiusatulle helpompaa, kuin tilanne, jossa kiusattu on ainoa kiusaamisen kohde. (Vartia ym. 2008, 9.)

3.5 Syrjintä

Syrjintä selitetään ja kielletään työsopimuslain 2. luvun 2§:ssä siten, että työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustelua asettaa työntekijöitä eri asemaan ammattiyhdistys-toiminnan, iän, kansallisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kielen, mielipiteen, perhesuhteiden, poliittisen toiminnan, sukupuolen, sukupuolisen suuntautumisen, terveydentilan, uskonnon, vakaumuksen, vammaisuuden tai muun näihin verrattavan asian vuoksi. Työnantajan on muutenkin kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, ellei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden asema ja työtehtävät huomioon otettuna perusteltua. Tätä lakia ei kuitenkaan sovelleta virkamiehiin, harrastustoimintaan tai sellaiseen työsuoritusta edellyttävään sopimukseen, joka säädetään erikseen lailla.

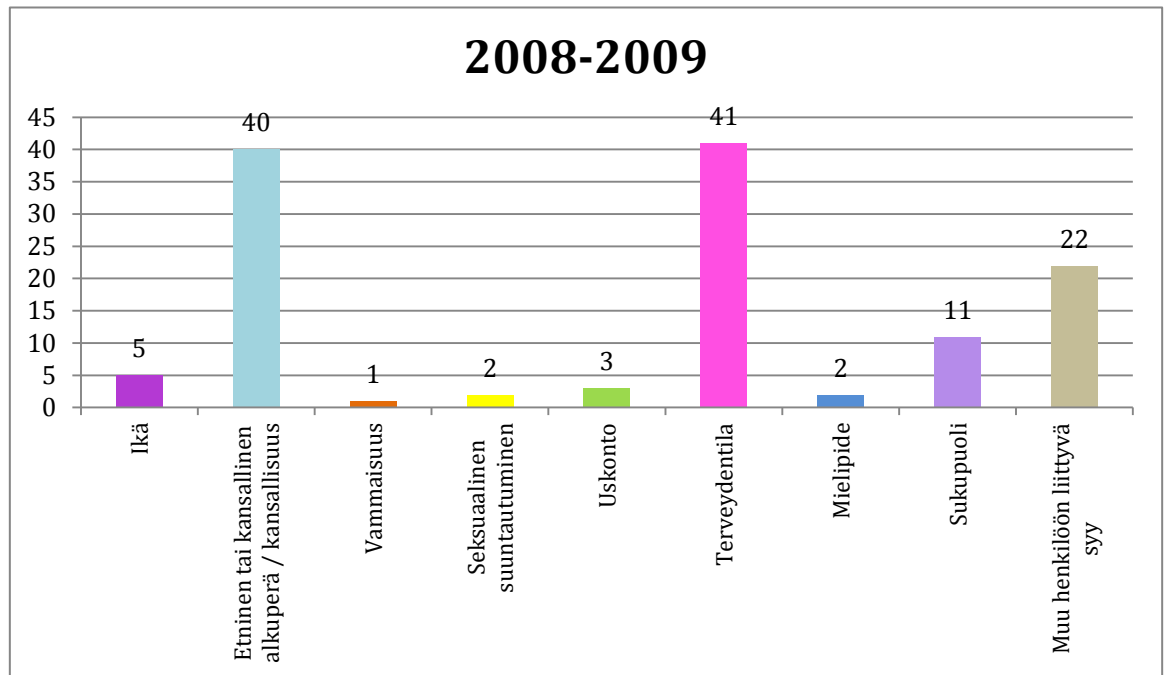
Valtion virkamieslain 4 luvun 11§:ssä todetaan, että viranomaisen on kohdeltava palveluksessaan olevia virkamiehiään tasapuolisesti, eikä ketään saa perusteettomasti asettaa toisiin nähden eri asemaan ammattiyhdistystoiminnan, etnisen alkuperän, iän, kansalaisuuden, poliittisen toiminnan, sukupuolen, sukupuolisen suuntautumisen, syntyperän, uskonnon, vakaumuksen, vammaisuuden tai minkään näihin verrattavan syyn tähden.

Suomen perustuslaissa myös todetaan että ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä eikä ketään saa asettaa eri asemaan iän, alkuperän, kielen, mielipiteen, vakaumuksen, uskonnon, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (Pe-

rustuslaki, 2. luku 6§) Näin ollen myöskään työkaverit eivät saa asettaa toisiaan eri asemaan ilman hyväksyttävää syytä. Kuoppamäki (2008, 72) huomauttaa myös, että syrjinnän aiheuttajan, eli tekijän tahallisuutta tai itse tuottamusta, ei edellytetä, mutta tekijän on kuitenkin jollakin tavalla täytynyt mieltää toimineensa toisin kuin hänen objektiivisesti arvioiden olisi voitu olettaa toimivan.

Nykyään on syntynyt myös epävirallisia käsitteitä, kuten moniperusteinen syrjintä, risteävä syrjintä ja läheissyrjintä. Moniperusteisella syrjinnällä tarkoitetaan kahta eri tilannetta. Näitä ovat syrjityksi joutuminen eri tilanteissa eri syiden vuoksi sekä syrjintää samassa tilanteessa eri syistä. Risteävällä syrjinnällä tarkoitetaan esimerkiksi sellaista tilannetta, ettei työnantaja palkkaa nuorta muslimimiestä, vaikkei kyseessä oleva työnantaja suhtaudukaan negatiivisesti muslimeihin. Läheissyrjintä kohdistuu sellaisiin henkilöihin, jotka ovat esimerkiksi etniseen vähemmistöön kuuluvan, vammaisen, eri uskontoon kuuluvan tai muuhun vastaavaan ryhmään kuuluvan henkilön puoliso, vanhempi tai ystävä. Syrjintä voi ilmetä esimerkiksi vaikeutena saada töitä. (Kuoppamäki 2008, 74-75.)

Sisäasiainministeriö (2009, 5, 15, 22.) on tehnyt tutkimuksen, jossa on tutkittu neljän eri työsuojelupiirin aineistoa koskien syrjintää. Selvitystä tehtiin Uudenmaan työsuojelupiirissä, Hämeen työsuojelupiirissä, Turun ja Porin työsuojelupiirissä ja Vaasan työsuojelupiirissä 1.1.2008-31.8.2009 väliseltä ajalta. Työsuojelupiirien aineistosta löytyi yhteensä 198 tapausta, joissa täyttyivät seuraavat kriteerit: työsyRJintä, häirintä tai muu epäasiallinen kohtelu, joissa on tunnistettavissa yksi tai useampi kielletty syrjintäperuste. 103:ssa tapauksessa yksi tai useampi henkilö oli syrjinnän, häirinnän tai epäasiallisen kohtelun uhri, jolloin luonnollisia henkilöitä oli yhteensä 127 ja lopuissa 95:ssä tapauksessa 198:stä oli kyse syrjivästä työpaikkailmoituksesta. Vuonna 2008 tehdyn eurobarometritutkimuksen mukaan 15 prosenttia suomalaisista oli ilmoittanut edellisen vuoden aikana kokeneensa syrjintää tai häirintää. Ohessa on taulukko Uudenmaan työsuojelupiirissä, Hämeen työsuojelupiirissä, Turun ja Porin työsuojelupiirissä ja Vaasan työsuojelupiirissä vuonna 2008 ja 2009 tapahtuneista syrjinnöistä perusteittain:

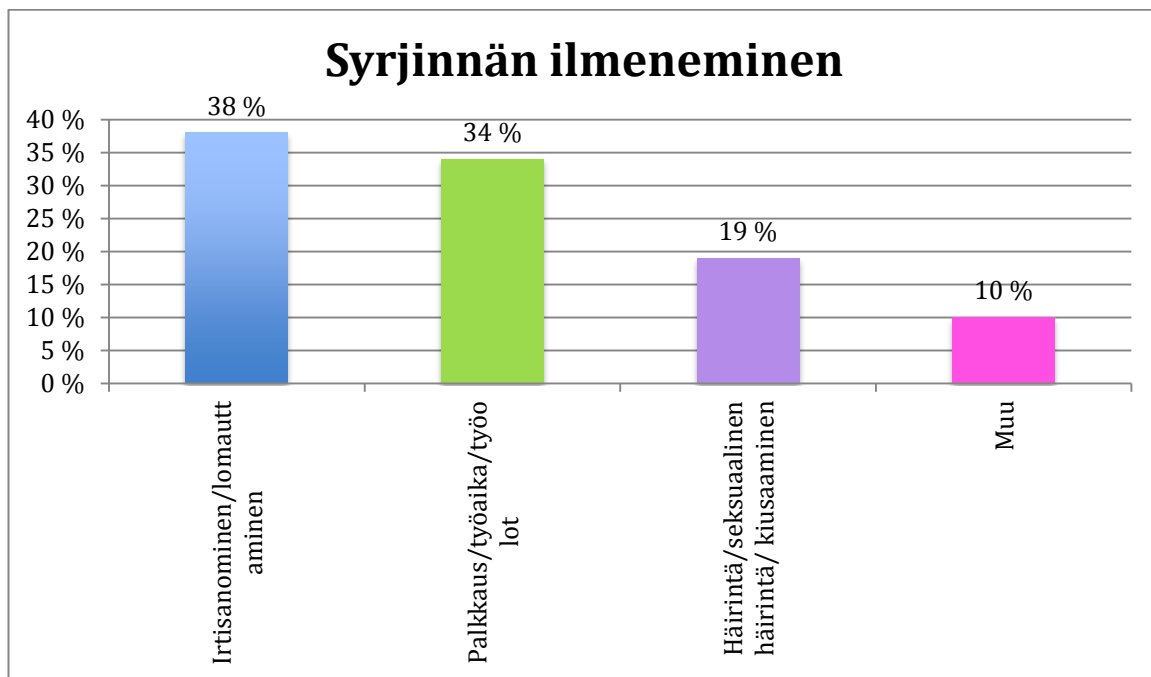


Kuvio 1 syrjinnän syyt vuonna 2008-2009 sisäasiainministeriön (2009, 28) tutkimuksessa olleen taulukon pohjalta tehty.

Oheinen kuvio selventää, että työntekijöitä syrjittiin eniten terveydentilaan tai etnisen tai kansallisen alkuperän vuoksi. Jopa 41 syrjintätapausta 127:stä koski syrjityn terveydentilaa ja 40 tapausta koski syrjityn etnistä tai kansallista alkuperää. Sen sijaan syrjityyn liittyviä muita syitä oli syrjinnän perusteena yhteensä 22. Merkittävää näissä tuloksissa on se, että terveydentilansa vuoksi jopa 41 työntekijää joutui syrjinnän kohteeksi, mutta vain yhteen työntekijään kohdistui syrjintää vammaisuuden vuoksi. Tämä osoittaa, että terveydentilansa vuoksi syrjityt ovat joutuneet syrjinnän kohteeksi lievemmästä syystä, kuin työntekijä, jolla on jokin osa kehostaan vammautunut kokonaan. Mielenkiintoista oli myös se, että 11 työntekijää oli kokenut syrjintää, joka oli perustunut sukupuoleen, mutta vain kaksi oli kokenut seksuaalisen suuntautumisen johtaneen syrjintään. Tämä johtune siitä, että sukupuoli on kaikille näkyvä asia, mutta seksuaalisesta suuntautumisesta ei saa kysyä esimerkiksi työhaastattelussa. Mielenpiteen ja uskonnon takia syrjinnän kohteeksi oli joutunut vain muutama; kolme uskontonsa ja kaksi mielenpiteensä takia. Jopa viittä oli syrjitty ikänsä vuoksi.

Aineistossa 60 prosenttia oli naisia ja 40 prosenttia oli miehiä. Suurimmassa osassa tapauksista (91 prosentissa) syrjintä tapahtui työ- tai virka-suhteen aikana ja vain 9

prosentissa se oli tapahtunut työhönottotilanteessa. Alla oleva taulukko kuvaa, miten syrjintä kävi ilmi. (Sisäasiainministeriö 2009 31,33.)



Kuvio 2 syrjinnän ilmeneminen vuosina 2008-2009 (Sisäasiainministeriö 2009, 33.)

Syrjintää ilmeni kaikkein eniten irtisanomisien ja lomauttamisien muodossa, mutta seuraavaksi eniten, vain neljän prosentin erolla, syrjintää oli havaittavissa palkkauksessa, työajoissa ja työoloissa. Häirintää, sekuaalista häirintää ja kiusaamista ilmeni 19 prosentissa syrjinnän tapauksista ja muita syitä syrjinnälle oli 10 prosentissa tapauksista.

3.5.1 Tasa-arvo ja syrjintä

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609 määrää § 4, että viranomaisen on kaikessa toiminnassaan edistettävä naisten ja miesten välistä tasa-arvoa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Viranomaisen on myös luotava ja vakiinnuttava sellaiset hallinto- ja toimintatavat, jotka varmistavat tämän tasa-arvon asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609 kieltää sukupuoleen perustuvan sekä välillisen, että välittömän syrjinnän työpaikalla.

Taulukko 2 Välitön ja välillinen syrjintä määritelmä naisten ja miesten välisen tasa-arvon lain (8.8.1986/609) 7§ mukaan.

Välitön syrjintä	Välillinen syrjintä
Naisten tai miesten asettaminen eri asemaan sukupuolen perusteella	Eri asemaan asettaminen sukupuoli- leen nähden neutraalilta vaikuttavan perusteen, käytännön tai säännöksen nojalla, mikäli menettely johtaa tosi- asiallisesti henkilön joutumista epä- edulliseen asemaan sukupuolen pe- rusteella.
Eri asemaan asettamien raskauden tai synnytyksestä johtuvasta syystä	Eri asemaan asettamista vanhem- muuden tai perheenhuoltovelvolli- suuden perusteella.

Välitöntä syrjintää ilmenee, jos esimerkiksi nainen asetetaan huonompaan asemaan raskauden vuoksi ja välillistä syrjintää, jos esimerkiksi mies asetetaan huonompaan asemaan vain siksi, että tämän täytyy lähteä töistä tiettyyn aikaan työpäivän jälkeen, jotta voi hakea lapset pois koulusta tai harrastuksesta.

3.5.2 Menettely, mitä ei pidetä syrjintänä

Syrjintää ei ole yhdenvertaisuuslain 7§:n 1 momentin mukaan:

- Menettely, joka on yhdenvertaisuuslain mukainen ja jolla pyritään lain tarkoituksen toteuttamiseen käytännössä.
- Työtehtävien laatuun ja niiden suorittamiseen liittyvä todellinen ja ratkaiseva vaatimus, joka on laissa tarkoitettuun syrjintäperusteeseen liittyvää erilaista kohtelua.
- Ikään perustuvaa erilaista kohtelua, mikäli sillä on asianmukaisesti ja objektiivisesti perustelu työllisyyspoliittinen taikka työmarkkinoita ja ammatillista koulutusta koskeva tai muu näihin rinnastettava oikeutettu tavoite tai kun erilainen kohtelu johtuu sosiaaliturvajärjestelmän työkyvyttömyys- tai eläke-etuuksien saamisen edellytykseksi vahvistetusta ikärajasta.

3.6 Seksuaalinen häirintä

Seksuaalisella häirinnällä tarkoitetaan ei-toivottua yksipuolista joko sanallista tai fyysistä seksuaalisväritteistä toimintaa. Tämä on aina kohteelle vastenmielistä ja ei-toivottavaa käytöstä. (Kauppinen & Purola 2001, 8.)

Seksuaalinen häirintä voi ilmetä seuraavasti: sukupuolisesti tunkeilevat eleet, ilmeet, kaksimieliset vitsit ja puheet, vartaloa/pukeutumista/yksityiselämää koskevat asiattomat huomautukset tai kysymykset, esille asetetut aikuisviihdeaineistot, seksuaalisesti värittyneet kirjeet, tekstiviestit, puhelinsoitot ja sähköpostit, ei-toivottu fyysinen kosketaminen, sukupuolista kanssakäymistä koskevat ehdotukset tai vaatimukset. (AKAVA ry ym. 2002, 2.)

Seksuaalista häirintää pidetään yleensä vallankäyttönä, jota on usein vaikea yksittäisissä tapauksissa tunnistaa. Tämä vallankäyttö tapahtuu osapuolten ollessa kahden, eivätkä muut siksi ole asiasta tietoisia. Seksuaalinen häirintä on harvoin yksittäinen tapahtuma, vaan useimmiten se on tapahtumien sarja, mikä tekee normaalista kahdenkeskeisestä vuorovaikutuksesta häirintäkokemuksen. (Vilkkä 2011, 36-37.)

”Seksuaalinen häirintä ei niinkään ole riippuvainen sukupuolesta, vaan se suuntautuu esimerkiksi henkilön seksuaalisiin ominaisuuksiin” (Vilkkä 2011, 34-35.) Esimerkiksi seksistä vihjailua, seksuaalisesti värittyä koskettelua tai toisen henkilön intiimeihin alueisiin kohdistuvaa mielenkiintoa. Se voi myös loukata seksuaalista identiteettiä. Päivi Naskali on kommentoinut Vilkan (2011, 55) kirjassa, että homoksi tai huoraksi nimitelly on myös seksuaalista häirintää ja se on fyysistä ja verbaalista aggressiivisuutta.

Häirintä ei tapahdu ainoastaan miehen seksuaalisesti häiritessä naista, vaikka lähtökohteisesti lain määrittelyssä näin ajatellaankin. Häirintäsuhteet eivät aina ole heteroiden välisiä, vaan häirintää kohdistuu myös seksuaalivähemmistöihin ja heidän välillään. (Vilkkä 2011, 24.)

Vuonna 2008 jopa 19 prosenttia alle 35-vuotiaista miehistä on kokenut naisilta seksuaalista häirintää. Miehet kokevat seksuaalista häirintää vähemmän kuin naiset, ja siksi

miehiä pidetään usein häiritsijöinä, ei uhreina. Tämä voi olla syynä siihen, miksi miehet kokevat avun hakemisen kynnyksen korkeana. (Vilkka 2011, 70, 72.)

Valitettavasti häiritty vaikenee asiasta liian usein. Tämä saattaa johtua siitä, että häiritty pelkää, tuntee häpeää, syyttää itseään, toivoo ettei tilanne toistu, ei tiedä oikeuksiaan, pelkää joutuvansa syytetyksi työpaikan ilmapiirin myrkyttämisestä tai hän ei halua tuottaa kärsimystä häiritsijälle tai läheisilleen. Työtoverit taas saattavat vaieta kollegansa kokemasta häirinnästä, koska pelkäävät asemansa puolesta tai ovat välinpitämättömiä havaitessaan häirinnän. (Kauppinen & Purola 2001, 14-16.)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609 §8 d toteaa, että jos työnantaja saa tiedon siitä, että työntekijä on joutunut työssään seksuaalisen tai muun sukupuoleen perustuvan häirinnän kohteeksi ja työnantaja siitä huolimatta laiminlyö velvollisuuttaan ryhtyä käytettävissä oleviin toimiin häirinnän poistamiseksi, niin silloin työnantaja on syyllistynyt kyseessä olevassa laissa kiellettyyn syrjintään.

4 Alaiset ja vaikeat tilanteet sisäasiainministeriössä

4.1 Sisäasiainministeriö

Sisäasiainministeriö on sisäisen turvallisuuden ja maahanmuuton ministeriö. Ministeriö siis rakentaa turvallista, vastuullista ja välittävää Suomea edistämällä moniarvoisuutta, yhdenvertaisuutta ja maahanmuuttoa. (Sisäasiainministeriö 2012a.)

Sisäasiainministeriön visio on, että Suomi on Euroopan turvallisin ja yhdenvertaisin maa. Ministeriön arvot ovat luotettavuus, muutoskykyisyys, yhteistyökykyisyys ja avoimuus. (Sisäasiainministeriö 2012a.)

4.1.1 Sisäasiainministeriön tehtävät

Sisäasiainministeriö käsittelee toiminta- ja taloussuunnitteluasiat, tulosohtausasiat, lainvalmisteluasiat, hallintoasiat, tietojärjestelmäasiat, tutkimusta, kehittämistä ja seuranta koskevat asiat, kansainväliset asiat omalla toimialallansa sekä muut sellaiset asiat, joiden on katsottu kuuluvan toimialan tehtävien hoitamiseen. Ministeriö myös käsittelee toimialansa virastoja, laitoksia, yhtiöitä, talousarvion ulkopuolisia rahastoja ja muita toimielimiä koskevia asioita. (Sisäasiainministeriö 2012b.)

Sisäasiainministeriön toimialaan kuuluvat valtioneuvoston ohjesäännön 3 § 15 mukaan seuraavasti:

- ”1) yleinen järjestys ja turvallisuus, poliisihallinto ja yksityinen turvallisuusala;
- 2) maahanmuutto, kansainvälinen suojelu ja paluumuutto;
- 3) Suomen kansalaisuus
- 4) etnisen yhdenvertaisuuden ja hyvien etnisten suhteiden edistäminen sekä rasismien ja etnisen syrjinnän ehkäisy;
- 5) pelastustoimi;
- 6) hätäkeskustoiminta;
- 7) rajaturvallisuus ja meripelastustoimi;
- 8) siviilikriisinhallinnan kotimaan valmiudet;
- 9) aluehallinnon yhteinen varautuminen poikkeusoloihin ja häiriötilanteisiin.”

Sisäasiainministeriö koostuu neljästä eri osastosta, joita ovat rajavartio-osasto, poliisi-osasto, pelastusosasto ja maahanmuutto-osasto, sekä ministeriön esikunta, johon kuuluu yhteensä seitsemän eri erillisyyksikköä. Näitä ovat hallinto-, talous-, oikeus-, viestintä-, kansainvälisten asioiden, sisäisen tarkastuksen ja sisäisen turvallisuuden yksiköt. (Sisäasiainministeriö 2012c.)

Nämä erillisyyksiköt, ministeriön esikunta, ovat suoraan kansliapäällikön alaisuudessa, kun taas jokaisella osastolla on oma osastopäällikkö, joka vastaa osaston toiminnasta kansliapäällikölle. (Sisäasiainministeriö 2012c.)

Ministeriön ylin virkamies on kansliapäällikkö Päivi Nerg. Nerg aloitti tehtävänsä 1.10.2012 Ritva Viljasen seuraajana. Kansliapäällikön tehtäviin kuuluu johtaa, hoitaa ja valvoa ministeriön hallinnonalan toimintaa. (Sisäasiainministeriö 2012d.)

4.1.2 Sisäasiainministeriön varhaisen välittämisen malli

Sisäasiainministeriön varhaisen välittämisen malli on sisäasiainministeriön laatimat ohjeet kuinka tulee toimia, jos sisäasiainministeriössä joku on kokenut epäasiallista käytöstä, kuten kiusaamista, seksuaalista häirintää tai syrjintää, jos jollakulla on päihderiippuvuus tai alentunut työkyky tai jos joku on kokenut järkyttävän kokemuksen. (Varhaisen välittämisen malli, 1-28.) Koska tässä opinnäytetyössä rajattu päihderiippuvuus ja järkyttävät kokemukset pois tutkimusalueesta, tästä johtuen alla on esitelty varhaisen välittämisen mallin toimintatavat vain kiusaamiselle, seksuaaliselle häirinnälle ja syrjinnälle.

Sisäasiainministeriön varhaisen välittämisen mallissa on määritelty myös toimintaohjeet sille, mitä tulee tehdä kun kiusaamista, seksuaalista häirintää tai syrjintää havaitaan. Ohjeissa neuvotaan ensin keskustelemaan kiusaajan, häiritsijän tai syrjijän kanssa tämän käytöksestä, jotta tällä on mahdollisuus korjata käyttöksensä ennen esimiehelle asiasta puhumista. Mikäli tämä epäasiallisesti käyttäytyvä ei lopeta epäasiallista käytöstään, on alaisen kerrottava tästä esimiehelleen. Esimies keskustelee kiusaajan, häiritsijän tai syrjijän kanssa kahdestaan ja tämän jälkeen vielä kiusaajan, häiritsijän tai syrjijän ja kiusatun, häirityn tai syrjityn kanssa kolmistaan. Tästä keskustelusta tehdään johtopäätökset siitä, onko kyseessä kiusaamistilanne, seksuaalinen häirintä tai syrjintä vai esimerkiksi vää-

rinyymmärrys. Keskustelussa voidaan sopia myös toimintatavoista. Mikäli kyseessä kuitenkin on jokin edellä mainittu epäasiallinen käytös, esimies kehottaa epäasiallisesti käyttäytyvää korjaamaan käytöstään. Jos kiusaaminen, seksuaalinen häirintä tai syrjiminen ei kehoituksesta huolimatta lopu, käydään uusi keskustelu kiusaajan, häiritsijän tai syrjijän ja uhrin sekä esimiehen välillä. Mikäli näidenkään kehotusten jälkeen epäasiallinen käytös ei lopu, esimies antaa suullisen huomautuksen, sen jälkeen kirjallisen varoituksen ja lopuksi, mikäli epäasiallista käytöstä ei saada loppumaan, kiusaaja, häiritsijä tai syrjijä irtisanotaan. Kaikista näistä esimiehen kanssa käydyistä keskusteluista kirjoitetaan ”häirinnän puheeksioton muistio”, jonka sekä kiusaaja, häiritsijä tai syrjijä että uhri allekirjoittavat. (Varhaisen välittämisen malli, 7.)

4.2 Aineiston keruu

Tutkimus suoritettiin sisäministeriössä satunnaisotannalla siten, että jokaisesta osastosta tai erillisosastosta vähintään yksi osallistui. Tutkimuskohteena olivat alaiset ja lähiesimiehet.

Opinnäytetyön toimeksiantaja pyysi, että valitsisin laadullisen, eli kvalitatiivisen, lähestymistavan opinnäytetyön aineiston keruussa, koska opinnäytetyössä tarkastellaan alaisen käyttäytymistä, ja näin ollen haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa jokaisen vastaajan tilanteesta ja mahdollisimman suuri vastausprosentti. Mikäli opinnäytetyö olisi toteutettu kyselyllä sähköpostin välityksellä, vastausprosentti olisi voinut jäädä alhaiseksi. Tämän takia opinnäytetyö toteutettiin haastattelun avulla.

Opinnäytetyön arkaluontoisen aiheen vuoksi, päädyttiin anonyymiin toteutukseen. Anonymiteetin turvaamiseksi kaikissa asiayhteyksissä on päätetty kokonaan jättää osasto tai erillisyksikkö mainitsematta. Poikkeuksena on kuitenkin muutama rajavartiolaitoksen esikunnan haastatteluissa ilmenneet asiat, koska heillä on hyvin pitkälti omat käytännöt, ja tällöin on haluttu osoittaa, että tietty vastaus johtuu erilaisista käytännöistä. Opinnäytetyön työstämisen kaikissa vaiheissa myös haastateltavien nimet on jätetty kokonaan pois kaikista papereista ja muistiinpanoista.

Perusjoukoksi määriteltiin kaikki alaiset ja jotta voitaisiin varmistaa, että alaisten antamat tiedot ovat luotettavia, päätettiin haastatella myös lähimmät esimiehet. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka koko ministeriössä alaiset puhuvat vaikeista tilanteista esimiehilleen ja siksi kvalitatiiviselle menetelmälle ominainen pieni otosjoukko ei olisi palvellut opinnäyteyötä tarpeeksi hyvin. Näin ollen jokaiselle osastolle ja erillisyksikölle lähetettiin sähköposti, jossa pyydettiin yhteensä neljää alaista ja kahta esimiestä haastateltavaksi. Koska joissakin erillisyksiköissä oli vähemmän työntekijöitä muihin verrattuna, otettiin tämä jo sähköpostia laatiessa huomioon ja todelliseksi tavoitteeksi laskettiin yhteensä 60 haastateltavaa.

Haastattelut jouduttiin suorittamaan kesäkuussa johtuen aikataulullisista syistä, mikä näkyi suoraan haastateltavien lopullisessa määrässä, koska lomien vuoksi kaikki eivät pystyneet osallistumaan. Tarkoitus oli haastatella kaikista osastoista ja erillisyksiköistä sekä alaisia että esimiehiä, mutta kesälomakauden vuoksi tämä ei täysin onnistunut ja siksi joistakin erillisyksiköistä pystyttiin haastattelemaan vain esimiestä tai alaista. Lopullinen haastateltavien määrä oli yhteensä 46, joista 14 oli esimiehiä ja 32 oli alaisia. Lopullinen vastausprosentti koko sisäasiainministeriön henkilökunnasta oli yhteensä 16,4 %, kun sisäasiainministeriöllä on henkilöstöä yhteensä 278. (Pelkonen, T. 2.4. 2013)

Kaikista 46:sta haastateltavista miehiä oli 21 ja naisia oli 25. Tämä jakautui niin, että esimiehistä miehiä oli kahdeksan ja naisia oli kuusi, kun taas alaisista miehiä oli 13 ja naisia oli 19. Kuitenkaan ei nähty tarpeelliseksi tämän tutkimuksen kannalta eritellä vastauksia sukupuolen mukaan, joten vastauksista ei voi nähdä onko vastaaja ollut mies vai nainen.

Haastateltavat valittiin satunnaisesti siten, että sisäasiainministeriön kaikille osastojen ja erillisyksiköiden päälliköille lähetettiin sähköposti, jossa pyydettiin heitä ilmoittamaan haastateltavien nimet yhteydenottoa varten. Suurimmasta osasta osastoista ja yksiköistä vastattiin sähköpostiin nimeten haastateltavat henkilöt. Yhdestä yksiköstä jouduttiin puhelimitse pyytämään haastateltavia osallistumaan. Kahdesta erillisyksiköstä haastateltiin vain yhtä per erillisyksikkö. Näistä kahdesta erillisyksiköstä toinen haastateltava oli esimies ja toinen haastateltava oli alainen. Haastateltavat olivat eri asemissa ja olivat

olleet sisäasiainministeriön palveluksessa eri pituisia ajanjaksoja. Haastateltavat olivat kaikki olleet sisäasiainministeriön palveluksessa vähintään seitsemän kuukautta. Pisimpään sisäasiainministeriössä työskennellyt haastateltu oli palvellut sisäasiainministeriössä 38 vuoden ajan.

Haastatteluajat varattiin soittamalla jokaiselle haastateltavalle suoraan heidän työpuhelimensa. Haastattelut tehtiin kesä–heinäkuun aikavälillä siten, että samana päivänä oli useita haastatteluja. Haastatteluihin varattiin yksi tunti kutakin haastattelua kohden. Haastatteluajoja varatessa otettiin huomioon haastateltavien omat aikataulut ja aikoja varattiin soittojärjestyksessä. Haastattelut tehtiin pääsääntöisesti Kirkkokadulla sijaitsevassa sisäasiainministeriön päärakennuksessa, mutta maahanmuutto-osaston haastatteluiden osalta haastattelut tehtiin Vuorikadulla ja rajavartio-osaston haastattelut Korkeavuorenkadulla rajavartiolaitoksen esikunnan tiloissa. Haastattelut kyseisissä kohteissa tehtiin joko työntekijöiden työhuoneissa tai erillisissä neuvotteluhuoneissa.

Jokaisen haastattelun alussa kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksesta ja esitettiin kysymys siitä, kuinka kauan kukin on työskennellyt sisäasiainministeriössä. Haastatteluihin varattu aika riitti hyvin. Alaisten kohdalla suurin osa haastatteluista oli suoritettu puolessa tunnissa, kun taas yhtä poikkeusta lukuun ottamassa esimiesten kohdalla haastatteluissa kului tunti.

Alaisille ja esimiehille oli omat kysymykset, kuitenkin niin, että pääasiassa esitetty kysymys oli sama, ja vain näkökulma eri. Esimerkiksi ensimmäinen kysymys alaisille oli: ”Annatko esimiehellesi rakentavaa palautetta tai kritiikkiä?”, johon liittyi myös jatkokysymyksiä, mikäli vastaus oli myönteinen. Ensimmäinen kysymys esimiehille taas oli ”Antavatko alaisesi sinulle rakentavaa palautetta tai kritiikkiä?”, johon liittyi myös jatkokysymyksiä, mikäli vastaus oli myönteinen. Haastattelujen kysymykset nivoutuvat siis vertailukelpoisiksi keskenään, ja niistä voi nähdä hyvin, kuinka yhtenevät tai eriävät käsitykset alaisilla ja esimiehillä tämän opinnäytetyön kysymyksiin liittyen on.

Haastattelut päätettiin olla nauhoittamatta, jotta haastateltavat kokisivat pystyvänsä vastaamaan kaikkiin kysymyksiin rehellisesti, ilman pelkoa anonymiteetin vaarantumisesta. Sen sijaan haastattelut päätettiin kirjoittaa suoraan opinnäytetyöntekijän omalle kannet-

tavalle tietokoneelle, jotta vastausten käsittely nopeutuisi, koska aineistoa tiedettiin kertyvän paljon.

4.3 Reliaabelius ja validius

Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta, eli mittaustulosten toistettavuutta ja sitä, että tutkimus ei ole saanut sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2010, 231.). Jotta tässä opinnäytetyössä saavutettaisiin mahdollisimman korkea reliaabelius, on pyritty haastattelemaan mahdollisimman montaa alaista. Lisäksi haastattelun valitseminen menetelmänä oli tutkimuksen kannalta tärkeä reliaabeliuden näkökulmasta, koska haastattelussa oli mahdollista tehdä tilanteesta selventäviä kysymyksiä, mikäli haastattelija ei ollut varma, mitä haastateltava tarkoitti. Koska haastateltavia on ollut paljon, ja haastattelut ovat tarjonneet tilanteen, jossa on voitu selvittää tutkittavien totuus, eikä tutkijan tulkintaa tutkittavien totuudesta, tutkimusta voidaan pitää reliaabelina.

Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata ja tutkia. Kaikissa tutkimuksissa ja mittauksissa pyritään validiuteen, mutta aina sen saavuttamisessa ei voida onnistua. Esimerkiksi jos tutkittavat ymmärtävät kysymyksen väärin, ja tutkija peilaa saatuja vastauksia edelleen alkuperäisen ajatuksensa mukaan, mittari tai tutkimusmenetelmä antaa tuloksiin virheitä. (Hirsjärvi ym. 2010, 231-232.) Tätä on pyritty minimoimaan sillä, että tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu. Tällöin tutkittavat pystyivät kysymään mitä kysymyksellä tarkoitetaan, jos eivät ymmärtäneet kysymystä, ja mikäli tutkija huomasi, ettei haastateltava vastannut kysymykseen tai vastasi toisesta näkökulmasta, hänen oli mahdollista ohjeistaa haastateltava vastaamaan kysymykseen, niin kuin tutkija oli kysymyksen asettanut. Tästä syystä voidaan päätellä, että tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmä on ollut validi ja tutkimuksella on hyvä validiteetti.

5 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset raportoidaan alla neljässä osassa. Nämä ovat: Palaute esimiehelle, ongelmatilanne, keskustelu ja luottamus.

5.1 Palaute esimiehelle

Kysymykset alaisille 1-3 ja kysymykset esimiehille 1 ja 2 koskivat esimiehille annettua palautetta.

5.1.1 Rakentavan palautteen antaminen esimiehelle

Alaisilta kysyttiin (1. kysymys alaisille) antavatko he esimiehellensä rakentavaa palautetta tai kritiikkiä, ja mikäli he vastasivat kyllä, heille esitettiin lisäkysymyksenä kuinka he sen tekevät ja milloin.

32:sta alaisesta 26 vastasi antavansa rakentavaa palautetta. Neljä vastasi antavansa palautetta harvoin ja kaksi vastasi etteivät antaa rakentavaa palautetta tai kritiikkiä esimiehellensä. Alaiset kertoivat antavansa palautetta monin eri tavoin ja yhdellä alaisella saattoi olla useita eri tapoja antaa palautetta. Nämä eri tavat jakautuivat seuraavasti:

Yksi alainen vastasi, että hänellä ei ole usein tarvetta antaa palautetta, mutta silloin kun on, ei palautteen antamiselle ole estettä. Kaksi alaista kertoi, että he antavat palautetta esimiehellensä jatkuvasti, jolloin palautteen antaminen ei ole niin vakavaa. Kolme alaisista korosti antavansa sitä kahdenkeskeisessä tilanteessa ja kolme alaista kertoi antavansa palautetta kasvotusten ja suoraan.

Neljä alaista sanoi, että he eivät esitä asiaansa mielellään kovin suoraan, vaan tekevät parannusehdotuksia kysymällä, että voisiko asian tehdä toisin. Seitsemän alaista kertoi antavansa palautetta vasta kehitys- ja tuloskeskusteluissa. Kolme vastasi antavansa palautetta tarvittaessa spontaanisti, kolme antaa palautetta välittömästi tilanteen ilmettyä ja yksi antaa impulsiivisesti. Kolme alaisista antaa palautetta yksikkö- tai ryhmäpalaverissa. Kaksi alaista korosti antavansa palautetta rakentavassa hengessä ja kahden alaisen mielestä riippuu täysin asiasta, antavatko he palautetta ja kuinka he siitä sanovat. Kaksi alaista kertoi miettivänsä ennen palautteen antamista kuinka he kertoisivat asian-

sa esimiehellensä, ja toinen näistä kertoi että syy tähän johtuu siitä, että esimies saattaa suuttua, ellei alainen ole osannut sanoa asiaa sopivan hienotunteisesti, koska kyseessä oleva esimies saattaa ymmärtää palautteen loukkauksena. Kaksi alaista pohti, että he voisivat antaa enemmänkin palautetta.

Eräs alainen antaa palautetta vain positiivisista asioista, koska hänen mielestään esimiehelle annetaan vain kriittistä palautetta aivan liian usein. Kyseinen alainen ikään kuin koki, että hänen tehtävänsä on olla positiivisen palautteen antaja, koska muut antavat rakentavaa kritiikkiä. Toinen alainen tunnusti, ettei hän oikeastaan koskaan anna minäänlaista palautetta suoraan esimiehellensä. Kolmas alainen kertoi antavansa palautetta harvoin omalle esimiehellensä, koska hänen tehtäväkenttensä poikkeaa niin paljon muiden tehtäväkentistä, ettei esimies voi hänen tehtäviinsä puuttua.

Kun esimiehiltä kysyttiin (1. kysymys esimiehille) antavatko alaiset heille rakentavaa palautetta tai kritiikkiä ja mikäli alaiset antavat rakentavaa palautetta tai kritiikkiä, esimiehiä pyydettiin kertomaan miten, missä tilanteissa ja milloin alaiset palautetta antoivat. 11 esimiestä 14:sta koki, että alaiset antavat heille rakentavaa kritiikkiä ja kolme koki, että saavat palautetta vain harvoin ja liian vähän. Kahdeksan esimiestä kertoi, että palaute annetaan heille päivittäisessä keskustelussa, jonka lomassa alainen saattaa antaa rakentavaa palautetta. Palautetta esimiesten mukaan saa keskustelutilanteiden lisäksi myös yksikköpalavereissa, tulos- ja välituloseskusteluissa, yhteisissä työtilanteissa ja välittömästi sellaisessa tilanteessa, jossa siihen on tarvetta.

Viisi esimiestä kertoo, että hänen alaisensa eivät niin sanotusti panttaa palautetta, vaan antavat palautetta hyvin nopeasti, kun palautteelle on aihetta. Neljän esimiehen mukaan hänen alaisensa antavat palautetta spontaanisti ja kaksi esimiestä kertoi, että hänelle annettu palaute joko osittain tai lähes aina on impulsiivista. Kolme esimiestä koki, että hänen alaisensa antavat palautetta melko harkiten, joista yksi esimies kertoi, että hänen alaisensa miettivät esimiehen suhtautumista palautteeseen ennen kuin antavat sitä.

Eräs esimies kokee, etteivät hänen alaisensa aina kerro kaikkea, mitä ajattelevat. Toinen huomauttaa, että joillekin alaisille palautteen antaminen ei ole ollenkaan luontevaa ja kolmas kertoi, että hän saa palautetta lähinnä silloin kun heiltä sitä kysytään. Annettu

palaute liittyy asiantuntijuuteen, jolloin alaiset tarjoavat omaa ratkaisuehdotustaan. Alaiset myös esittävät epäkohdan pyytäen epäsuorasti esimiestään korjaamaan tilanteen. Alaiset antavat myös palautetta koskien esimiesten tekemiä virheitä, joita ovat muun muassa alaisille annettavan palautteen vähyys, töiden jakamisen puutteet ja alaisten riittämätön huomiointi.

Kolme esimiestä pohti palautteen antamisen tiheyttä ja yksi heistä osasi sanoa, että hän saa palautetta noin kaksi kertaa kuukaudessa, toinen muisteli saavansa palautetta ainakin viikoittain, jos ei päivittäin. Kolmas pohti, että hänen alaisensa ovat varmasti havainneet esimiehen tämänhetkisen kiireisen työtilanteen ja arveli, että alaiset antavat palautetta tällä hetkellä vähemmän sen takia. Lisäksi yhteensä neljä esimiestä mainitsi, että nuoremmat ja uudemmat työntekijät uskaltavat heikommin antaa palautetta esimiehellensä verrattuna jo pidempään työskennelleisiin ja esimiehen omanikäisiin alaisiin.

5.1.2 Esimiesten toiveet palautteen antamisesta

Kaikilta esimiehiltä kysyttiin (2. kysymys esimiehille) kuinka he haluaisivat, että alaiset antaisivat heille palautetta. Kaikkien 14:n esimiehen vastauksesta pystyi selvästi lukemaan, että he tahtoisivat ensisijaisesti, että palautetta annetaan kasvokkain. Asiasta mainitsi kuitenkin vain viisi. Nämä viisi vastasivat haluavansa alaistensa kertovan asiasta kasvokkain niin kuin asia on, ilman turhia kiertelyitä. Tärkeintä olisi, että alaiset tulisivat antamaan palautetta heti kun on aihetta, muttei kuitenkaan jokaisesta asiasta vain palautteen antamisen ilosta. Lisäksi toiveena oli, että palautetta annettaisiin melko pian, rauhallisesti ja luontevasti. Mikäli palaute liittyy erityisesti esimiehen omaan toimintaan, toivottavaa olisi, että alainen kertoisi siitä, jotta esimies voi korjata tilanteen. Esimiehet toivoivat, että alaiset miettivätkin ensin mitä he haluavat sanoa, mutta muutoin tulisivat melko välittömästi antamaan avoimesti palautettaan. Mikäli kuitenkin alaisen viesti on pääasiassa se, että jokin asia pitäisi hoitaa toisin, olisi hyvä, jos alaisella olisi tarjota ratkaisuehdotus sen sijaan, että vain toteaisi: ”Tämä ei voi olla näin!”

Eräs esimies korosti, että hän ei haluaisi asettaa mitään rajoituksia, joiden sisällä alaisten tulisi palautetta antaa, vaan hänen mielestään alaiset saavat itse valita itselleen luontevan

tavan ilmaista mielipiteensä ja kertoa kriittistä palautetta. Mikäli alaiselle on helpompaa kertoa asiasta sähköpostitse, se tulisi tälle suoda, vaikka kasvotusten olisi parempi antaa palautetta. Toinen esimies taas toivoi, ettei palautetta annettaisi sähköpostilla tai siten, että kolmas osapuoli joutuu välittämään asian esimiehelle. Kaksi esimiestä korosti, että mikäli asia koskee yhteisiä toimintatapoja tai alainen muuten kokee, että haluaa antaa palautetta jostain muiden kuullen, niin antakoon sen joko sellaisessa tilanteessa, jossa on näitä tiettyjä toimintatapoja noudattavat henkilöt tai viikkopalaverissa. Esimiehet toivoisivat myös, että alaiset eivät antaisi palautetta kärjistetysti tai tunneryöpyssä, mutteivät myöskään panttaisi palautteen antamista liian pitkään tai jopa kokonaan.

5.1.3 Liiallisesta työstä kertominen esimiehelle

Toinen kysymys alaisille käsitteli liiallisesta työmäärästä kertomisesta esimiehelle. 18 alaista 32:sta vastasi, että he olivat kertoneet esimiehelleen liiallisesta työn määrästä. Niistä 14:stä alaisesta, jotka eivät olleet kertoneet esimiehelleen liiallisesta työn määrästä viisi kertoi syyn. Kolme vakuutteli, ettei heillä ollut siihen tarvetta, neljäs koki, ettei kertominen mitään auttaisi ja viides oli vihjaissut esimiehelleen, että muutkin voisivat tehdä töitä, muttei ollut kuitenkaan kertonut tilanteestaan sen enempää.

Niiltä alaisilta, jotka vastasivat ”kyllä”, kysyttiin vielä lisäkysymyksiä, kuten ”milloin kerroit”, ”miten kerroit ja mitä siitä seurasi” ja ”kuinka esimies reagoi”.

Taulukko 6. Alaiset kertovat erilaisissa tilanteissa liiallisesta työmäärästään esimiehelleen.

Milloin	Mainintoja
Kun minulle tuodaan lisää tehtäviä, vaikken selviä edellisistäkään	6
Kun tilanne ilmeni itselle	3
Kun tilanne oli päässyt riistäytymään käsistä	3
Päivittäisessä keskustelussa	3
Tulos-/kehityskeskusteluissa	2
Yksikkö-/ryhmäpalaverissa	1

Oheinen taulukko osoittaa sen, että suurin osa alaisista kertoi liiallisesta työmäärästään melko nopeasti, mutta vajaa viidennes kertoi tilanteestaan hyvin myöhään ottaen huomioon, että asialle olisi voitu mitä todennäköisemmin tehdä jotain, mikäli alainen olisi kertonut asiasta aiemmin. Myös ne, jotka ovat kertoneet liiallisesta työmäärästään tulos- ja välituloseskusteluissa ovat mitä suurimmalla todennäköisyydellä kertoneet asiasta melko myöhään, koska tulos- tai välituloseskustelu järjestetään puolen vuoden välein. Tuloseskustelu järjestetään jouluihelmikuun aikana ja välituloseskustelu järjestetään alkusyksystä.

Kysyttäessä alaisilta, että kuinka he olivat sanoneet liiallisesta työmäärästään esimiehilleen, noin kaksi kolmasosaa oli kertonut asiasta rakentavasi. Nämä olivat esimerkiksi kysyneet esimieheltänsä, että mitä heidän tulisi tilanteessa tehdä, mitä heidän tulisi priorisoida tai voisivatko he saada lisäapua tai siirtää jotakin määräpäivää. Alaiset olivat myös kertoneet, että mikä tilanne on ja etteivät kykene hoitamaan enempää tehtäviä. Neljä 18:sta oli sanonut asiasta joko liian pehmeästi tai liian kovasti. Tällaisia tapoja olivat asiasta vinkkaaminen, asian ilmaiseminen liian hennosti, tiuskaisu ja tunnekuohussa kertominen.

Alaisten vastauksista sai selville, että suurin osa tilanteista oli saanut jonkinlaisen alaista tyydyttäneen ratkaisun ja esimies oli reagoinut hyvin. Näissä tilanteissa ratkaisut olivat muun muassa töiden jakautumisen tarkistaminen, priorisointineuvojen saaminen esimieheltä ja tehtävänkuvan muuttaminen. Kuitenkin neljässä tapauksessa alaiset kokivat, ettei asialle joko oltu tehty mitään tai siihen ei oltu paneuduttu riittävästi. Nämä neljä tapausta ovat: ensimmäisessä tilanne vallitsee edelleen yleisesti koko osastolla/erillisyyksikössä, toisessa alainen ei ole kokenut saaneensa tarpeeksi lisäapua, kolmannessa esimies oli pahoitellut tilannetta, mutta viestin sisältö oli kuitenkin lähinnä se, että ”hyvät työntekijät joutuvat tekemään paljon töitä” ja neljäs alainen koki, että hänen projektissaan rahallinen tarve huomioitiin paljon nopeammin kuin henkilöstöresurssien tarve, eikä henkilöstöresurssiin oikeastaan kovinkaan paljoa reagoitu, mikä johtuu osaston/erillisyyksikön tilanteesta.

5.1.4 Kuormittavuus liiallisen työn aikana

Ne alaiset, jotka olivat sanoneet esimiehelleen liiallisesta työmäärästä, vastasivat kysymykseen silloisen tilanteen kuormittavuudesta (3. kysymys), mutta ne, jotka eivät olleet kertoneet esimiehelleen liiallisesta työmäärästä vastasivat suoraan kysymykseen neljä. Kolmannen kysymyksen tarkoitus oli selvittää kuinka kuormittuneeksi alaiset kokivat itsensä, kun he kertoivat liiallisesta työmäärästä. Kysymykseen annettiin vaihtoehdot: ”erityisen kuormittava”, ”hyvin kuormittava”, ”kuormittava”, ”hivenen kuormittava” ja ”vain hieman enemmän kuin normaalisti kuormittava”.

Viisi alaista 18:sta sanoi työn määrän olleen erityisen kuormittava, 11 totesi sen olleen hyvin kuormittava, yksi tuumasi tilanteen olleen kuormittava ja yksi määritteli tilanteen olleen vain hieman enemmän kuin normaalisti kuormittava. Kukaan ei siis vastannut että työn määrä oli tuntunut hivenen kuormittavalta.

5.2 Ongelmatilanteet

Kysymykset alaisille 4a, 4b ja 5 sekä kysymykset esimiehille 3a, 3b, 4 ja 5 koskivat ongelmatilanteita.

5.2.1 Ongelmatilanteen kokeminen

Alaisilta kysyttiin (kysymys 4a) olivatko he sisäasiainministeriössä työskennellessään joutuneet kokemaan liiallista työn määrää, työstä johtuvaa stressiä, työuupumusta, kiusaamista, syrjintää tai seksuaalista häirintää. Ne alaiset, jotka vastasivat ”kyllä” joihinkin näistä kysymyksistä joutuivat vastaamaan vielä yhteen tai kahteen lisäkysymykseen vastauksiinsa perustuen. Nämä kysymykset (kysymys 4b) olivat: kerroitko asiasta esimiehellesi ja mikäli kyllä, niin miten. Kysymyksen yhteydessä lisättiin, että vastaukseen haluttiin ne tilanteet, mitkä olivat tapahtuneet koko sinä aikana, jolloin alainen oli työskennellyt sisäasiainministeriössä. Tästä johtuen, kaikki tilanteet eivät ole lähihistoriassa tapahtuneita, vaan jotkut niistä ovat tapahtuneet viimeisen kymmenen vuoden sisällä tai vielä aikaisemmin, kuitenkin niin, että suurin osa tapahtumista tapahtui viimeisen kymmenen vuoden aikana.

21 alaista 32:sta oli kärsinyt jossakin vaiheessa työskennellessään sisäisainministeriössä liiallisesta työn määrästä. 3 ilmoitti, ettei ollut kertonut esimiehelleen tilanteesta. Yksi perusteli asiaa sillä, että puolivuositain tehdyt kyselyt, joissa muun muassa kysellään liiallisesta työstä, kiusaamisesta ja muista työhyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä, olivat aina siihen aikaan, kun hänellä ei ollut ongelmatilanteita.

18 niistä alaisista, jotka olivat kokeneet liiallista työn määrää, olivat kertoneet esimiehelleen. Pääasiassa nämä alaiset olivat kertoneet asiasta esimiehelleen asiallisella tavalla. Näitä asiallisia tapoja olivat muun muassa esimiehelle rauhallisesti toteaminen, että töitä oli liikaa tai kun esimies pyysi tekemään vielä yhden ylimääräisen työn, alainen sanoi, ettei kykene enää ottamaan yhtään enempää työtehtäviä vastaan tai vastaavasti sellaisessa tilanteessa, kun työtehtäviä alkoi olla enemmän kuin alainen kykeni niitä hoitamaan, alainen meni itse kysymään esimieheltä, mitä tulisi tilanteessa tehdä. Jotkut mainitsivat, että kyseinen ongelma on melko yleinen hänen kollegojensa keskuudessa ja esimies on asiasta tietoinen, mutta asiasta myös keskustellaan paljon.

Liiallisesta työstä oli kaksi alaista kertonut esimiehellensä melko hyvin. Ensimmäinen näistä oli esimiehellensä maininnut asiasta ikään kuin sivulauseessa, koska ei kokenut tilannetta liian pahana, eikä siksi ”halunnut tehdä asiasta numeroa”. Toinen oli kertonut asiasta kehityskeskustelua edeltäneen lomakkeen täytön kautta. Nämä on määritelty melko hyvin kertomiseksi, koska jälkimmäinen ei ole kertonut asiasta kasvotusten tilanteen ollessa ajankohtainen, mutta on kuitenkin ollut rehellinen ja kertonut lomakkeen täytön yhteydessä, kun taas ensimmäinen oli juuri ja juuri maininnut asiasta. Vaikka alainen ei pidä asiaa vakavana, on kertominen kuitenkin esimiehelle tärkeää, jotta esimies tietäisi missä mennään ja ettei tilanne pääsisi pahenemaan.

Yhteensä kuusi alaista mainitsi saattaneensa asiansa esimiehen tietoon tavalla, joka voidaan luokitella niin sanotusti huonommaksi tavaksi. Eräs olisi voinut pitää asiaa enemmän ja vahvemmin esillä ja toinen ei ollut sanonut esimiehelle asiasta tarpeeksi ajoissa ja suoraan, ja eräs oli kertonut asiasta tunnekuohussa liian myöhäisessä vaiheessa. Yksi alainen ei ollut missään vaiheessa osannut sanoa esimiehelleen työtehtäviensä paljoudesta, mutta asia oli tullut esille, kun alainen oli muun syyn vuoksi kuntoutuksessa, jossa oli puhuttu myös työmäärästä. Yksi alaisista kertoi, että heillä on yleistä, etteivät

kaikki samalla nimikkeellä tee samoja tehtäviä, vaikka samat tehtävät kuuluvat kaikille. Tämän vuoksi hän oli ehdottanut turhautuneena esimiehelleen, että tehtäviä voitaisiin jakaa niin, etteivät vain jotkut tee kaikkia tylsimpiä töitä ja jotkut vain erikoistehtäviä. Toinen näistä oli turhautuneena sanonut, että ”joku toinen vois myös hoitaa”, viitaten siihen, ettei hänen tarvitsisi aina olla se, joka joutuu tekemään paljon töitä.

Stressiä oli kokenut yhteensä 22 alaista 32:sta alaisesta. Heistä vain kolme oli kertonut siitä esimiehellensä. Ensimmäinen oli kertonut suuren työn määrän ja sijaisen puutteen vaikuttavan stressitilanteeseen. Toisessa tilanteessa esimies oli kysynyt mikäli tietty työ tehtävä oli jo valmistunut, johon alainen oli vastannut että ”on vähän stressiä tässä nyt, kun kalenteri on täynnä kokouksia ja työt pitää tehdä omalla ajalla”. Kolmas kertoi stressin käyneen esimiehelle ilmi asiayhteydestä, kun alainen oli keskustellut esimiehensä kanssa. Vastausten perusteella voidaan myös todeta, että liiallinen työn määrä ja stressi ovat yhteydessä toisiinsa myös haastateltavien kohdalla, mikä vahvistaa kirjallisuudesta saadun tiedon. Kuitenkin samalla on korostettava, etteivät kaikki stressiä kokeneet olleet kokeneet myös liiallista työn määrää ja toisin päin. Eli vaikka useimmissa tapauksissa liiallinen työn määrä oli syy ja seuraus –suhteessa, näin ei ollut kaikissa tapauksissa.

Syy siihen miksi stressistä ei ole kerrottu esimiehelle lienee se, ettei stressiä pidetä kovin suurena ongelmana itsessään, vaan stressi ilmenee usein esimerkiksi liiallisen työn rinnalla ikään kuin ”sivutuotteena”. Alaiset perustelivat sitä etteivät olleet kertoneet stressistä esimiehelleen seuraavilla syillä: stressi mielletään osaksi toimenkuvaa, koska työtehtävän luonne on melko kiireinen muutenkin, alaisella ei ole sellainen suhde esimiehensä kanssa, että olisi tullut kerrottua, esimiehellä itsellään on niin paljon stressiä, ettei alainen ole halunnut kuormittaa omaa esimiestään kertomalla omasta stressistä tai stressi ajatellaan kuitenkin hellittävän melko pian.

Kuudesta työuupumuksesta kärsineestä vain yksi oli keskustellut asiasta esimiehensä kanssa. Jotkut kertoivat, että olivat omasta mielestään kokeneet tilanteen vain lievänä työuupumuksena, vaikka työuupumuksen oireet olivat selviä. Yksi taas ei tohtinut jättäytyä sairauslomalle, koska tiesi, ettei vasta palkattu työpari olisi kyennyt hoitamaan kaikkia tehtäviä, eikä siksi kertonut uupumuksestaan eteenpäin.

Viisi alaista 32:sta kertoi kohdanneensa kiusaamista sisäasiainministeriössä. Näistä vain kaksi kertoi esimiehellensä asiasta. Ensimmäinen kertoi asiasta vasta kun tilanne oli jo todella vaikea, mutta asialle saatiin kuitenkin ratkaisu. Toinen alaisista sen sijaan kertoi asiasta esimiehelleen, mutta esimies tukeutui sisäasiainministeriön varhaisen välittämisen malliin, ja pyysi alaista ensin puhumaan kiusaajalle. Alainen ei kuitenkaan itse tohtinut sanoa kiusaajalle mitään, mutta ei tohtinut sanoa esimiehellensä, ettei uskalla puhua kiusaajalleen. Tässä tapauksessa kiusaaminen loppui vasta, kun kiusaaja vaihtoi työpaikkaa.

Kolme alaista kertoi, etteivät olleet kertoneet esimiehelleen, koska heidän ei tarvinnut. He kertoivat tilanteiden olleen seuraavia:

”esimies itse huomasi tilanteen ja otti asian esille”

”keskustelin asiasta suoraan kiusaajan kanssa, jolloin tilanne ratkesi”

”kiusaaja on vaikea henkilö muutenkin ja asia on tiedossa niin esimiehillä kuin myös kyseisen ihmisen kanssa työskentelevillä ihmisillä. Tämä kyseinen henkilö ei kiusaa vain yhtä työntekijöistä, vaan kaikkia, kenen kanssa kulloinkin työskentelee. Kiusaaminen esiintyy muun muassa viisastelevilla sähköposteilla ja tarpeella sanoa aina viimeinen sana.”

Haastatteluiden lomassa kävi myös ilmi, että eräs alainen oli havainnut kiusaamistilanteen kahden kollegansa välillä ja meni kertomaan asiasta esimiehellensä.

Kolme alaista 32:sta on jossain vaiheessa sisäasiainministeriössä työskennellessään kokenut syrjintää, mutta kukaan heistä ei kertonut asiasta esimiehelleen. Yksi perusteli asiaa sillä, että syrjintää oli osittain myös esimiehen puolelta. Muut eivät perustelleet sitä, että miksi eivät kertoneet asiasta esimiehelleen. Seksuaalista häirintää oli kokenut kaksi, joista vain toinen kertoi asiasta. Kuitenkin alainen korosti, että vaikka hän oli kertonut asiasta, tapaus oli jo esimiehen tiedossa, mutta alainen oli halunnut silti kertoa asiasta esimiehellensä itse.

Esimiehiltä kysyttiin, olivatko alaiset kertoneet näille liiallisesta työmäärästä, stressistä, työuupumuksesta, kiusaamisesta, syrjinnästä tai seksuaalisesta häirinnästä sinä aikana kun nämä olivat sisäasiainministeriössä esimiehenä työskennelleet (kysymys 3a). Kaikki esimiehet kertoivat, että alaiset olivat kertoneet heille liiallisesta työmäärästä ja suurimmalle osalle (10 esimiehelle 14:sta) esimiehistä alaiset olivat kertoneet työstä johtuvasta stressistä. Puolet esimiehistä kertoi, että heille oli kerrottu työuupumuksesta ja kuusi esimiehistä oli keskustellut alaisensa kanssa tämän kiusaamistilanteesta. 3 esimiehistä kertoi, että heidän alaisensa oli kertonut syrjinnästä, mutta kenellekään haastateltavista esimiehistä alaiset eivät olleet kertoneet seksuaalisesta häirinnästä. Tämä voi johtua osittain siitä, että sisäasiainministeriössä seksuaalinen häirintä on alaistenkin vastustusten perusteella hyvin harvinaista ja tähän opinnäytetyöhön haastatelluista esimiehistä, ei kukaan sattunut olemaan seksuaalisesta häirinnästä kärsineen ja esimiehelleen asiasta kertoneen alaisen esimies.

5.2.2 Ongelmatilanteen vaikeus ja kesto

Alaisilta kysyttiin miten vaikeaksi he kokivat sen ongelmatilanteen, jonka he olivat kokeneet ja kuinka kauan kyseinen tilanne oli kestänyt (5. kysymys).

18:sta liiallisesta työstä kärsineistä 11 oli kokenut työtaakkansa erittäin vaikeaksi tai todella vaikeaksi. Seitsemän vastasi, että tilanne oli oikeastaan melko helppo tai ei kovin vaikea, eikä kiireinen vaihe kestänyt heillä kuin korkeintaan kolme kuukautta kerrallaan. Pääasiassa liiallisen työn jakso oli kestänyt puolesta vuodesta vuoteen, yhdellä alaisella kaksi vuotta ja kahdella alaisella useamman vuoden. Osa näistä huomautti, että heillä tällainen työtilanne oli kestänyt noin puolisen vuotta, useammassa kiireisessä pyrähdyksessä, jotka kattoivat noin puolen vuoden ajalta suurimman osan ajasta. Joillakin tämä oli toistuvaa.

Alaisten vastaukset stressin suhteen jakautuivat melko tasaisesti, eli stressi koetaan lähes yhtä paljon erittäin vaikeaksi, melko vaikeaksi, ei kovin vaikeaksi ja helpoksi. Stressin kesto koettiin yhtä tasaisesti muutamista viikoista aina vuoteen asti. Alaiset kokivat uupumuksensa erittäin vaikeaksi, tosi vaikeaksi ja melko lieväksi yhtä usein ja sitä kesti

alle kuukauden, pari kuukautta, puolesta vuodesta vuoteen, ja jopa kaksi vuotta yhtä tasaisin vastaajamäärin.

Kiusaamista kokeneiden mielestä tilanne oli ollut tosi vaikea ja kiusaamistilanne kesti puolesta vuodesta jopa kahteen vuoteen. Syrjintä koettiin myös yksimielisesti tosi vaikeaksi tilanteeksi ja vastaajien mukaan tilanne kesti eräällä jopa useammankin vuoden, toisilla vain puolen vuoden ajan. Seksuaalinen häirintä koettiin sekä erittäin vaikeana että tosi vaikeana ja toinen vastaajista kertoi, että se oli jatkunut useamman vuoden ennen kuin hän vaihtoi työpaikkaa talon sisällä. Toinen taas kertoi, että seksuaalista häirintää ilmenee verbaalisessa muodossa silloin tällöin.

Esimiehiltä kysyttiin (kysymys 3b), kuinka vaikeaksi he luokittelisivat alaisen tilanteen ja kuinka he olivat reagoineet siihen. Esimiehistä yhteensä seitsemän koki, että tilanne on ollut alaiselle todella vaikea ja toisinaan on ollut todella vaikea löytää ratkaisua tilanteeseen. Neljän esimiehen mielestä tilanne oli ollut keskinkertaisen vaikea siinä mielessä, että alainen oli kokenut tilanteen ahdistavaksi ja vaikeaksi, mutta ratkaisun löytäminen oli ollut aina helppoa. Kaksi oli kokenut tilanteet helpoiksi, koska ongelmana oli ollut työn määrä, ja se oli saatu ratkaistuksi puhumalla. Eräs esimiehistä piti tilannetta tilapäisenä, eikä siksi kertonut mielipidettään tilanteen vaikeudesta. Viisi esimiestä vastasi, että he katsoivat aina tilannekohtaisesti, mikä oli paras ratkaisu, viisi esimiestä haki ratkaisua yhdessä alaisensa kanssa ja kaksi esimiestä koki että kertomalla alaiselle, mitkä tehtävät tulisi priorisoida olisi paras ratkaisu, jos alaisella oli liikaa töitä. Se esimies, joka vastasi, että tilanne on ollut tilapäinen, vastasi, että hän on pyytänyt alaistaan sopeutumaan tilanteeseen sillä hetkellä, koska tilanne on ollut niin lyhytaikainen.

5.2.3 Alainen ei aina kerro ongelmatilanteesta esimiehelle

Esimiehiltä kysyttiin (4. kysymys), ovatko he huomanneet, että joku alaisista olisi kokenut jonkin ongelmatilanteen, mutta ei olisi kertonut asiasta esimiehellensä. 14:sta esimiehestä kuusi kertoi huomanneensa ja kahdeksan vastasi, että hänen alaisensa kertovat aika herkästi ja välittömästi, mikäli ongelmatilanne ilmenee. Yksi esimiehistä kertoi, että hänen alaisensa työskentelevät todella ahkerasti ja siksi hän joutuu jopa seuraamaan alaistensa ylityösaldon tarkasti, jotta tietää kuinka jakaa töitä, etteivät alaiset tekisi liikaa

töitä. Kyseinen esimies pohti myös, että alaiset eivät välttämättä edes huomaa, jos tekevät liikaa töitä, koska tekevät muutenkin niin paljon töitä.

Kun esimiehiltä kysyttiin omaa arviota siitä, miksi alaiset eivät kertoneet asiasta (5. kysymys), vastaukseksi saatiin seuraavia päätelmiä: alaiset tietävät, että esimies tekee paljon töitä, eivätkä siksi kehtaa sanoa asiasta sekä se, että alaiset ovat niin omistautuneita työllensä, että haluavat tehdä paljon töitä, jolloin eivät myöskään halua antaa yhtään työtehtävää pois toiselle. Alaisen persoonallisuus ja ujous tai uskallus vaikuttavat siihen mitä he kertovat, mutta alaiset myös tietävät, että tilanne kestää vain hetken. Esimiesten mielestä stressi koetaan ehkä sellaiseksi asiaksi, että siitä on vaikea kertoa. Lisäksi jos kaikilla on paljon töitä, alainen ei kerro stressistä, koska tietää että muillakin on paljon töitä ja he ehkä jopa säälivät kollegojansa. Määräaikaiset taas eivät kehtaa kertoa stressistä, koska se ei edistä omaa uraa ja alaiset pelkäävät leimautumista esimiehen silmissä, tai eivät halua muuten vain niin sanotusti ”kannella”, lisäksi eräs määräaikainen halusi vain hoitaa oman määräaikaisuutensa loppuun, jolloin hän ei halunnut käydä asiaa enempää läpi muiden kanssa.

5.3 Keskustelu esimiehen kanssa

Kysymykset 6, 8-10 ja 14 alaisille ja kysymykset 6-9 ja 14 esimiehille käsittelevät keskustelua ja keskustelutilannetta esimiehen ja alaisen välillä.

5.3.1 Kertomisen helppous alaiselle

Vastaukset 8. kysymykseen alaisille kertovat, että pääasiassa alaisten mielestä esimiehelle on tai olisi helppoa mennä kertomaan vaikeasta tilanteesta, sillä 26 32:sta alaisesta vastasi, että esimiehelle kertominen olisi helppoa, hyvin helppoa tai erittäin helppoa. Kolme alaisista kertoi, että kaikki riippuu täysin siitä, että mistä tilanteesta menisi kertomaan, kaksi koki, että esimiehelle olisi vaikeaa kertoa ja yhden mielestä se olisi hyvin vaikeaa.

Yhdeksän alaista 32:sta kertoi, että kertomista helpottaa se, että heidän esimiehensä on helposti lähestyttävissä. Kertomista helpottaa myös se, jos esimies on tilanteessa läsnä ja oikeasti hakee asialle ratkaisua. Neljä niistä alaisista, joiden mielestä kertominen ei

olisi niin helppoa, kertoi, että syy kertomisen vaikeuteen ei olisi niinkään esimiehessä, vaan itsessä. He korostivat, että heidän luonteensa tai ajattelutapansa joko estäisi kertomasta asioista varhaisessa vaiheessa tai vaikeuttaisi kertomista. Näiden lisäksi yksi alainen pohti, että hänen olisi kyllä helppo kertoa asiasta esimiehelleen, mutta hän ei ole varma, jaksaisiko esimies tarttua ongelmaan. Kaksi alaista korosti, että heillä ei ole koskaan ollut tarvetta kertoa esimiehelleen vaikeasta tilanteesta, joten he eivät voi täydellä varmuudella sanoa, kuinka helppoa kertominen olisi. Toinen heistä arvioi kertomisen helpoksi ja toisen mielestä kertomisen helppous riippuu tilanteesta.

Myös esimiehiltä kysyttiin kuinka helposti alaiset tulevat keskustelemaan vaikeista tilanteista esimiestensä kanssa ja onko alaisten helppoa tulla keskustelemaan näistä asioista esimiehensä kanssa (7. ja 8. kysymys). Vastauksista ilmeni, että osa alaisista tulee helposti kertomaan, mutta se kuitenkin riippuu täysin henkilöstä ja tilanteesta. Erään esimiehen mielestä hänen alaistensa on vaikea tulla juttelemaan ja toinen pohti, että heillä seksuaalisesta häirinnästä, syrjinnästä ja kiusaamisesta kerrotaisiin helpommin kuin liiallisesta työmäärästä ja stressistä, koska heillä alaiset katsovat ensin toistensa työkuormia, eivätkä siksi välttämättä kehtaa sanoa omastansa. Muiden esimiesten mielestä työn määrästä tullaan puhumaan helposti, mutta muista ongelmista alaisten on vaikea kertoa.

Kuusi esimiehistä uskoi, että alaisten on helppoa tulla kertomaan esimiehelleen vaikeistakin ongelmatapauksista, kun taas kaksi esimiestä arveli että se on alaisille vaikeaa. Ensimmäistä näkemystä perusteltiin sillä, että alaiset tulevat joskus liiankin helposti kertomaan omista asioistaan, esimiehen omat alaiset tuntevat toisensa ja esimiehensä hyvin, koska työntekijöiden vaihtuvuus on pieni, jolloin alaisten on helppo puhua melko hyvin tuntemansa esimiehensä kanssa. Eräs esimies pohti, että vaikka yleensä alaiset ovat tulleet kertomaan kohtuullisen helposti asioista, viimeaikoina hänellä on muutama viikon verran ollut todella kiireistä ja hän on tehnyt pitkiä päiviä, eikä ole kerinnyt nukkumaan yössä kovinkaan montaa tuntia, joten olisivatko hänen alaisensa esimiestään säästellykseen jättäneet kertomatta ongelmallisista tilanteista. Esimies korosti toivovansa, että kyse ei olisi siitä, mutta pohdiskeli sen olevan mahdollista.

5.3.2 Esimiehelle kertomisen hyödyllisyys

28 alaista 32:sta on sitä mieltä, että on hyödyllistä keskustella esimiehen kanssa vaikeista tilanteista (9. kysymys alaisille). Yhden mielestä siitä ei ole hyötyä, toinen ei ollut varma ja kahden alaisen mielestä siitä ei aina olisi hyötyä.

Alaisten mielestä, esimiehen olisi syytä tietää ongelmatilanteesta, koska muuten asialle ei voida tehdä mitään. Jotkut alaisista kokivat, että oma esimies tekisi varmasti oman osuutensa, vaikkei kykenisikään viemään asiaa päätökseen, koska ainakin esimies osaisi suhtautua alaiseen oikein ja tietäisi alaisen mielipiteet tilanteesta. Yksi alaisista vastasi, että kertomisesta olisi varmasti hyötyä, mikäli hän itse kertoisi asiasta kunnolla ja suoraan, mutta hänen on vaikea pyytää apua, eikä hän halua antaa itsestään millään tavalla negatiivista kuvaa tai olla millään lailla vaivaksi. Tämä on johtanut siihen, ettei hän ole kyennyt sanomaan asiaa tarpeeksi selkeästi, jolloin esimies ei ole tiennyt täysin kuinka vakavasta asiasta on kysymys, eikä kertomisesta siksi ollut hyötyä.

Itse kertomisesta alaisten mielestä olisi se hyöty, että alainen saa niin sanotusti ”ensimmäiset höyryt pihalle”, eli voi purkaa tunteitaan esimiehen kanssa, jonka jälkeen tilanne rauhoittuu, sekä se, että esimies on ainoa henkilö, joka asialle voi jotakin tehdä. Yksi alainen koki, että esimiehelle kertominen olisi hyödyllistä ainakin silloin, jos alaisella olisi liikaa töitä. Toinen alainen korosti, että heillä ongelmatilanteisiin puuttuminen ei ole pelkkä kaunis lause jollakin virallisella paperilla, vaan että heillä asioille oikeasti etsittäisiin ratkaisu.

Alaisilla ei ollut tiettyä syytä, miksi he eivät uskoneet, että esimiehelle kertomisesta olisi hyötyä, vaan syitä oli pikemminkin muutama erilainen. Näitä olivat muun muassa: esimies kyllä yrittäisi saada asialle jonkinlaista ratkaisua, mutta alainen ei ollut varma olisi-ko ratkaisu oikea, esimiehelle on hyvä kertoa, jotta asia on esimiehen tiedossa ja hän osaa suhtautua alaiseen oikein, mutta joskus esimies ei välttämättä pysty tekemään asialle mitään, tällöin kertomisesta ei ole hyötyä. Eräs alainen, jonka esimies on mies pohti, että miehet ovat useimmiten asiakeskeisiä, ja mikäli ongelma vaikuttaa ilmapäiriin, kuten kiusaaminen, syrjintä tai seksuaalinen häirintä, heille voi olla vaikeaa havaita tilannetta ja

keksiä mitä asialle tulisi tehdä, jolloin jos oma esimies on mies, ei kertomisesta välttämättä ole hyötyä.

Alainen, joka vastasi, ettei kertomisesta ole mitään hyötyä perusteli mielipiteensä sillä, että hänellä on täysin oma tehtäväkenttä, mikä tarkoittaa sitä, ettei hänellä myöskään ole sijaista, eikä kukaan voi hänen töitään hetkellisen ruuhkautumisen vuoksi hoitaa. Mikäli hänellä on liikaa töitä, kukaan ei voi asiassa auttaa, koska kukaan ei ymmärrä hänen tehtäviään ja tällöin hänen mielestään asiasta on turha esimiehelle valittaa. Hän myös koki, että mikäli joku kollega alkaisi häntä kiusaamaan tai syrjimään, sillä ei olisi hänelle mitään merkitystä, ja jotta kiusaamisella tai syrjinnällä olisi hänelle merkitystä, tulisi kiusaajan olla vähintään kansliapäällikkötasoa.

Eräs alaisista vielä lisäsi pilke silmäkulmassa, ettei esimies ”edes ansaitse rauhaa ja autuasta tietämättömyyttä kaikesta maailman pahasta”, viitaten siihen, että esimiehen vastuuseen kuuluu ongelmatilanteista kuuleminen ja näiden ratkaiseminen.

5.3.3 Alaisten arviot ongelmatilanteesta kertomisen kehittämisestä

Alaisia pyydettiin kertomaan voisivatko tai olisivatko he voineet tehdä jotain paremmin silloin, kun kertovat tai kertoivat ongelmallisesta tilanteesta esimiehelleen (10. kysymys). Kysymykseen eivät vastanneet ne alaiset, joilla ei ollut koskaan ollut sisäasiainministeriössä työskennellessään ongelmatilannetta, eli yhdeksän alaista jätti vastaamatta.

11 alaista (23:sta kysymykseen vastanneesta) koki, että heillä voisi olla parannettavaa jossain asiassa ja 12 alaista koki, etteivät he kyenneet enää parantamaan sitä tapaa, jolla kertoivat ongelmatilanteesta. Niistä alaisista, joiden mielestä he voisivat parantaa tapansa, jolla kertovat esimiehelle ongelmatilanteesta, oli muutama sitä mieltä että aina on parantamisen varaa, mutta kuitenkin kokivat, että yleisellä tasolla heidän tapansa kertoa asiasta on melko hyvä. Kolme alaista pohti, että heidän heikkoutensa kertomisessa on se, että he kertovat liian myöhään asiasta, ja jos he kertoisivat aikaisemmin, niin silloin ei tarvitsisi mennä esimiehen luokse viimeisessä hädässä ja sanoa tarvitsevana apua heti. He miettivät, että jos he ennakoisivat kertomalla ongelmatilanteista

esimiehelleen vähän aikaisemmin, silloin niin sanotusti langat pysyisivät käsissä koko ajan.

Alaisten mielestä he voisivat parantaa tilannetta omalla käytöksellä, muun muassa olemalla syyllistämättä muita tai itseään ja keskittymällä olennaiseen. Alainen voisi kysyä esimieheltään, että mitä tulisi priorisoida ja mihin kokoukseen voisi jättää menemättä, jotta priorisoitava työ tulisi varmasti tehtyä ajoissa. Eräs alainen vastasi, että hänen tulisi ottaa asia puheeksi esimiehensä kanssa ja arvostaa omaa tehtäväkenttäänsä enemmän sekä ajatella, että hänen tehtävänsä ovat yhtä arvokkaita kuin muiden. Hänen mielestään tällöin hänelläkin olisi oikeus pyytää apua. Kahden alaisen mielestä heidän olisi hyvä miettiä tuleeko asiasta sanoa vai ei, ennen kuin menee puhumaan, jottei kuormita esimiestään turhaan.

Niistä 12:sta alaisesta, joiden mielestä he eivät itse kykene enää parantamaan tapaa, jolla kertovat esimiehelleen ongelmatilanteesta, vain viisi kommentoi vastaustaan. Alaiset pohtivat, että esimies ymmärtää paremmin, jos tälle sanoo suoraan, ja että se riittää, jos asiasta menee sanomaan esimiehelle hyvässä hengessä, ja on miettinyt jo valmiiksi, että kuka voisi vaihtoehtoisesti tehdä ne tehtävät, joita itse ei ehdi tekemään. Lisäksi pohdittiin sitä, että kun on työskennellyt esimiehensä kanssa jo niin pitkään, että on oppinut miten tälle kannattaa asioita sanoa, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä ja miellyttävä molemmille, on tätä silloin syytä hyödyntää. Erään alaisen mielestä parannettavaa ei voi olla, koska hän muutenkin pyrkii olemaan mahdollisimman asiallinen sekä objektiivinen ja yrittää näiden lisäksi vielä ”puhua asiasta niin oikein kuin vain on mahdollista”. Mikäli esimies ei ymmärrä, ei kyseinen alainen enää asialle mitään voi, koska hänen mielestään huutaminen ja jankuttaminen eivät ole oikeita ratkaisuja. Lisäksi eräs alainen kertoi, että mikäli hän havaitsisi tai hänelle osoitettaisiin jokin yksityiskohta, jolla hän kertoo asiasta huonosti, hän olisi valmis muuttamaan toimintatapaansa välittömästi.

Alaisia pyydettiin miettimään, miten he omalla käyttäytymisellään voisivat ongelmallisesta asiasta keskusteltaessa saada aikaan miellyttävän, hedelmällisen ja turvallisen keskustelutilanteen (15. kysymys). Alaisten mielestä he itse voisivat varmistaa, että sanovat sen, mitä ovat päättäneet sanoa, päättäväisesti, mutta rauhallisesti. Kuitenkin niin että

he kykenisivät olemaan rehellisiä ja avoimia sekä kuuntelemaan esimiestään tämän pu-
huessa. Alaiset pohtivat myös, että heidän voisi olla hyvä miettiä ensin mitä haluavat
sanoa esimiehelleen ja mitä tältä odottavat. Tarpeen tullen asiansa voisi kirjoittaa pape-
rille, jottei unohtaisi sanoa mitään, jolloin esimies saa täyden kuvan tilanteesta. Syyllis-
tämistä ja tunnekontrollista repsahtamista tulisi välttää. Asiasta tulisi kertoa heti, jottei
ongelma kasvaisi enempää, ja muutenkin päivittäinen keskustelu esimiehen kanssa olisi
tärkeää, jotta voitaisiin välttyä siltä, että ongelmatilanteista keskusteltaisiin vain puolen
vuoden välein tulos- ja välituloskeskusteluissa.

Joidenkin alaisten mielestä olisi hyvä, että jos alainen valmistautuisi tilanteeseen etukä-
teen, olisi yhteistyönhaluinen, ei kaunistelisi sanomaansa, muistaisi olla käsittelemättä
esimiehen antamaa palautetta tunteiden kautta, asettuisi toisen tilanteeseen, olisi oikeu-
denmukainen, keskustelisi rakentavasti ja olisi valmis sekä antamaan että ottamaan vas-
taan palautetta. Tilannetta helpottaisi myös se jos alainen kertoisi ensin tilanteen taus-
tan, sitten faktat, ja vasta sitten omat mielipiteet. Lisäksi olisi hyvä jos alainen maltaisi
enemmän, miettisi etukäteen milloin ja missä kertoo asiasta, niin että molemmilla olisi
aikaa, ja että paikka olisi rauhallinen. Tärkeää olisi myös, että alainen sanoisi oikeasta
asiasta eikä vain pienistä asioista, ja puhuisi asioista käyttäen ilmauksia ”minusta tun-
tuu” ja ”minä koen asian näin”, eli ”minä”-viesteillä. Alaisen tulisi myös puhua niin
selvästi, että toinenkin varmasti ymmärtää, antaa oman ratkaisuehdotuksensa ja raken-
taa luottamus etukäteen, mikäli se puuttuu.

5.3.4 Esimiesten toiveet siitä, miten alaisten tulisi kertoa ongelmatilanteesta

Esimiehiltä kysyttiin (6. Kysymys), kuinka he tahtoisivat, että alaiset kertoisivat vaikeas-
ta tilanteestaan. Esimiehet toivoisivat, että alaiset kertoisivat asioista suoraan, mahdolli-
simman nopeasti ja miten alainen itse tilanteen kokee. Esimiehet korostivat, että heidän
tulee tietää ongelmatilanteesta, jotta he osaavat ottaa vastuun ja ryhtyä toimiin ongel-
matilanteen ratkaisemiseksi.

Esimiehille syntyi myös joukko ideoita, joiden avulla alaisten olisi hyvä kertoa ongelma-
tilanteesta esimiehelleen. Esimerkiksi alaisia pyydetäisiin miettimään etukäteen mitä he
haluavat sanoa, ennen kuin he kertovat esimiehellensä tilanteesta. Alainen voisi jopa

varata esimiehen kalenterista ajan, jolloin voitaisiin varmistua siitä, että sekä esimiehellä, että alaisella on rauhallinen hetki keskustella asiasta, jolloin molemmat voivat keskittyä vain ongelmaan. Alaisten toivotaan kertovan asiasta mahdollisimman suoraan faktojen kanssa ilman vihjailuja.

Alainen voi kertoa asiasta viikkopalaverista, tulos- ja/tai välituloskeskustelussa tai esimiehelle kahdenkeskeisessä keskustelutilanteessa. Eräs esimies pohti, että kaikille kasvokkain keskustelu ei ehkä luonnistu parhaiten, jolloin hän mietti, että sähköpostitse on ihan hyvä lähettää tieto esimiehelle ongelmallisesta tilanteesta. Lisäksi eräs esimies pyytäisi, että mikäli tämä ongelmallinen tilanne on vaikka syrjintä tai kiusaaminen, alainen ihan ensimmäiseksi keskustelisi kollegansa kanssa, jolloin moni väärinymmärrys voitaisiin korjata, ilman että esimiehen tarvitsee puuttua asiaan.

Esimiehiltä kysyttiin myös, että mitä he voisivat tehdä, jotta keskustelutilanne olisi hedelmällistä, miellyttävää ja turvallista (15. kysymys). Esimiesten mielestä he itse voisivat vaikuttaa tilanteeseen esimerkiksi pyrkimällä luomaan luottamuksen ilmapiirin keskustelutilanteeseen tai mikäli esimies tietää, että tällainen keskustelutullaan käymään, tärkeintä olisi valmistautua kyseiseen keskusteluun hyvin muun muassa kertaamalla varhaisen välittämisen mallin. Muita esimiesten mietteitä oli, että keskustelu täytyy käydä sellaisessa tilassa, jossa muilla ei ole mahdollisuutta kuulla keskustelua, kuten työhuone tai jokin neutraali tila, kuten kokoushuone, jottei olla kummankaan ”reviirillä”.

Muita arvioita, siitä, mitä esimies voisi tehdä ongelmatilanteesta keskusteltaessa, jotta se olisi hedelmällistä, miellyttävää ja turvallista oli, että esimiehen tulisi välittää asiasta ja yrittää epäsuorasti saada selville asian merkitys alaiselle, jotta osaa toimia tilanteessa oikein. Esimiehen tulisi myös löytää tapa, jolla voisi itse puhua alaiselle tarpeeksi hienotunteisesti, mutta kuitenkin niin, että oma sanoma tulee ymmärretyksi oikein. Esimiehen täytyisi myös itse ottaa esille ongelmatilanne, mikäli hän itse huomaa sellaisen olemassaolon. Lisäksi hänellä täytyy olla ymmärrystä ja empatiakykyä keskustelutilanteessa ja hänen tulee välittää asiasta, josta keskustellaan.

5.3.5 Toisen osapuolen käyttäytyminen, jotta keskustelu olisi miellyttävää

Alaisilta kysyttiin, että mitä heidän esimiehensä voisi tehdä, jotta keskusteltaessa vaikeasta tilanteesta, olisi hedelmällistä, miellyttävää ja turvallista (16. kysymys). Kuusi alaisen ehdotuksista esimiehen käyttäytymisestä keskusteltaessa ongelmatilanteesta liittyivät aikaan ja 16 alaisen ehdotuksista liittyi puhumiseen. Osa toivoi, että esimies varaisi keskustelulle tarpeeksi aikaa ja keskittyisi siihen mistä puhutaan. Osa alaisista vastasi että olisi hyvä, jos esimies investoisi aikaansa päivittäin alaisiinsa sillä tavalla, että hän olisi koko ajan tietoinen alaistensa hyvinvoinnista, ja voisi huomata itse alaistensa oireet ajoissa ja siten ottaa asian puheeksi alaisen kanssa.

Puhumiseen liittyvät toiveet olivat melko moninaiset. Esimiehen tulisi sanoa sanottavansa ja puhua asioista niiden oikeilla nimillä. Esimies voisi myös kysyä alaisen mielipidettä asian ratkaisemiseksi, ennen kuin päättää itse miten vaikea tilanne ratkaistaan. Esimiehen tulisi myös olla valmis keskustelemaan uudelleen, mikäli alainen niin tarvitsee. Keskustelutilanteessa esimies ei myöskään saisi jättää sanomatta omia mielipiteitään vain siksi, että pelkää alaisensa suuttuvan. Esimiehen ei siis tulisi liikaa kaunistella sanoissaan, mutta kuitenkin niin, ettei hän loukkaakaan. Eräs alainen sanoi, että esimiehen ilmeestä voi havaita, milloin tälle ei kannata sanoa mitään. Hän jatkoi, että jos esimies on kiihtynyt, tälle ei kannata sanoa mitään, koska esimies ei silloin ota vastaan keneltäkään mitään, ja tähän toivottiin muutosta. Kaksi alaista lisäsi, että jos tilanne on sellainen, että joku ei voi tehdä kaikenlaisia tehtäviä, olisi esimiehen hyvä tiedottaa asiasta myös muille keskustelutilanteen jälkeen, jotta kollegat ymmärtävät tilanteen.

Kun esimiehiltä kysyttiin mitä alaiset voisivat tehdä, jotta keskustelu olisi hedelmällistä, miellyttävää ja turvallista (16. kysymys.), esimiehet eivät osanneet enää lisätä muita vastauksia, kuin olivat vastanneet kysymyksiin kaksi ja kuusi. Esimiehet siis peräänkuuluttavat suoraa ja rehellistä puhetta kasvokkain, ja tahtovat että alaiset olisivat jo valmistautuneet ainakin sen verran, että tietävät, mitä keskustelulta tahtovat.

5.3.6 Varhaisen välittämisen mallin tunteminen

Alaisilta kysyttäessä (6. kysymys.) tuntevatko he sisäasiainministeriön pelisäännöt eli varhaisen välittämisen mallin tällaisessa tilanteessa, yhteensä 13 32:sta sanoi tuntevansa

varhaisen välittämisen mallin. Viisi alaista sanoi tuntevansa mallin osittain ja 14 alaista myönsi ettei tuntenut kyseistä mallia.

Neljä niistä alaisista, jotka myönsivät, etteivät tunne varhaisen välittämisen mallia pohitivat seuraavia asioita vastauksen jälkeen: ”Nimi kuulostaa tutulta”, ”Olen nähnyt vihkon, tiedän että se on olemassa, mutten tunne sisältöä”, ”Muistan kyllä vihkon, olen lukenut ne, mutta en muista mitä siinä oli” ja yksi myönsi ettei ollut perehtynyt asiaan ”hirveen hyvin”.

Mallin osittain tuntevat kertoivat muun muassa, että olivat lukeneet ohjeen läpi ja tarpeen vaatiessa voisivat lukea sen uudelleen. Yksi on tottunut ottamaan asioita esille ilman mallejakin, toinen alainen tuntee mallin huonosti, mutta tietää kyllä mistä on kyse ja kolmas pohti tuntevansa mallin, muttei tuntenut toimintatapoja.

Niistä, jotka kertoivat tuntevansa varhaisen välittämisen mallin, kolme kommentoi vastaustaan vielä lisäkommentilla. Yksi korosti, että hän on lukenut ohjeet läpi ja muistaa vielä vihkonkin. Kaksi rajavartiolaitoksen esikunnassa työskentelevää muistuttivat, että rajalla jokaisen on pakollista osallistua päivän mittaiseen koulutukseen, jossa käydään malli läpi. Kaikki rajavartiolaitoksen esikunnassa työskentelevät kertoivat tuntevansa mallin.

Samaa asiaa kysyttäessä esimiehiltä (9. kysymys) kaikki 14 esimiestä kertoivat tuntevansa varhaisen välittämisen mallin. Esimiesten on pakollista osallistua kurssille, jossa käsitellään varhaisen välittämisen malli. Kaikkien ei kuitenkaan ole tarvinnut palata kyseiseen malliin enää koulutuksen jälkeen. Yksi esimiehistä halusi korostaa, että koska mallissa kaikki lähtee nimenomaan esimies-alaiskeskustelusta, niin mitään ei voi tapahtua, ellei alainen kerro asiasta esimiehelle.

5.3.7 Ministeriön tuen tarve vaikeista asioista keskusteltaessa

Alaisille esitetty 14. kysymys osoitti, että tutkimukseen osallistuneista 32 alaisesta 24 ei koe tarvitsevänsä tukea ministeriöltä keskustellessaan esimiehensä kanssa vaikeasta tilanteesta. Kaksi alaista koki, etteivät he tarvitse tukea nyt, mutta eivät pitäneet mahdot-

tomana sitä ajatusta, etteikö joskus sellainenkin tilanne voisi tulla vastaan, ja kuusi alais-
ta vastasi joko tarvitsevansa, tai jo tarvinneensa tukea ministeriöltä keskustellessaan
esimiehensä kanssa jostain ongelmatilanteesta.

Ministeriön tuki, jota alaiset joko ovat tarvinneet tai uskovat tarvitsevansa muodostuu
seuraavista asioista:

- Oman esimiehen esimies tarvitaan osaksi keskustelutilannetta, koska alainen ja esimies eivät luota toisiinsa.
- Tarvitaan henkilöstön kehittäjän Hanna Orasen mielipiteitä muun muassa kiusaamis- ja syrjintätilanteissa. Näitä tarvitsevat erityisesti sellaiset alaiset, jotka ovat kasvaneet toisessa kulttuurissa, jotta nämä voisivat ymmärtää suomalaisten näkemyksiä ja osaisivat itse suhtautua tilanteeseen oikein.
- Varhaisen välittämisen malli koettiin ministeriön tueksi.
- Palkkauksen oikeudenmukaistamiseen tarvitaan apua ministeriöltä, koska erään alaisen mielestä hänen palkkauksensa ei ole sopusoinnussa tehtäviensä määrään ja vaativuustasoon.
- Eräs alainen koki, että joskus olisi hyvä saada ”joku konsultti” alaisen ja esimiehen väliin tulkiksi, joka sanoisi vaikeat asiat esimiehelle, koska alainen ei halua missään nimessä pahoittaa kenenkään mieltä, eikä siksi uskalla sanoa vaikeasta asiasta itse.
- Mahdollisesti tulevaisuudessa apua tarvitsevien mielestä olisi hyvä saada henkilöstöhallinnosta asiantuntijan apua, jos joskus sattuisi käymään niin, etteivät henkilökemiat esimiehen kanssa kävisi yhteen.

Mikäli keskustelutilanteeseen alaisen ja esimiehen lisäksi osallistuisi muita ministeriöstä auttamaan keskustelutilanteessa, nämä olisivat alaisen mielestä vain vaikeuttamassa tilannetta ja olisivat tiellä. Eräällä alaisella ei ollut tietoa siitä, keneltä tämän kaltaista apua asiaan saisi ja oli muutenkin avun saannista melko skeptinen. Eräs sanoi, että hänelle riittää tieto siitä, että on olemassa vahvat työsuojeluihmiset, ja että koska hän on rajavartiolaitoksen esikunnassa töissä, hänen on vaikea mieltää olevansa osa sisäasiainministeriötä, eikä apua tulisi edes haettua siltä puolelta. Hän myös lisäsi, että hänen mielestään heille tarvitsisi ensin kirkastaa ajatus rajavartiolaitoksen esikuntana kuulumisesta

sisäasiainministeriöön ja tuoda tällaisia käytänteitä heille esille, jotta jos tarve vaatii, tietää mistä hakisi apua.

Kun esimiehiltä kysyttiin, tarvitsevatko he ministeriön tukea keskusteluihin alaisensa kanssa vaikeasta asiasta (14. kysymys), neljä totesi, ettei tarvitse ministeriöltä tukea. Seitsemän koki joko tarvitsevansa ministeriön tukea, tai oli jo tarvinnut ministeriöltä tukea, ja kolme pohti, etteivät tarvitse tukea nyt, mutta mahdollisesti tulevaisuudessa saattaisivat tarvita. Mikäli kävisi niin, että keskusteluyhteys esimiehen ja alaisen välillä katkeaisi syystä tai toisesta, niin esimiesten mielestä tilanteeseen olisi saatava ministeriöltä apua, jotta asiat saataisiin selvitettyä ja mikäli tilanne olisi todella vaikea, olisi hyvä jos olisi mahdollista pohtia jonkun kanssa, että miten asiassa olisi hyvä toimia. Esimiehet kokivat myös, että niin vaikeat ongelmatilanteet tulevat eteen melko harvoin, jolloin heistä on tarpeellista keskustella tilanteesta hallintoyksikön kanssa, jolloin myös juridisten neuvojen saaminen on tärkeää. Lisäksi oman esimiehen kanssa keskustelu voi olla toisinaan tarpeen ja erään esimiehen mielestä olisi erittäin hyödyllistä, jos hankalissa tilanteista voisi keskustella muiden esimiesten kanssa, vaikka säännöllisesti kokoontuvassa esimiesten ryhmässä, jotta voisi saada vinkkejä toisilta. Tärkeäksi koettiin myös se, että linjaukset ovat olemassa, jotta kaikki voivat käydä lukemassa ne läpi, jolloin keskustelu on tasapuolista niin alaiselle kuin esimiehellekin.

5.4 Luottamus

Kysymykset 7 ja 11-13 alaisille sekä kysymykset 11-13 esimiehille käsittelivät alaisen ja esimiehen välistä luottamusta.

5.4.1 Luottamus alaisen ja esimiehen välillä

Kysyttäessä alaisilta, että luottavatko he esimiehiinsä (11. kysymys), 26 32:sta alaisesta vastasi luottavansa esimieheensä, kolme alaista vastasi luottavansa ”aika pitkälti”, muttei täysin, yksi ei luota kaikissa asioissa ja kaksi ei luota esimieheensä ollenkaan. Luottamusta heikentävänä pidettiin, mikäli esimies oli aikoinaan edennyt kollegojensa keskeltä esimieheksi, ja johtaa nyt uusien alaisten lisäksi vanhoja kollegoitaan, koska jotkin hänen tekemänsä ratkaisut pohjautunevat esimiehen ja hänen vanhojen kollegoidensa yhteiseen historiaan. Eräs alainen huomautti, että hänen esimiehensä on tavallaan vä-

hän saamaton ja siksi alaisen on itse pidettävä asiaansa esillä, jotta esimies vie asian eteenpäin. Samalla esimies kuitenkin yrittää olla tasapuolinen ja pitää kaikki lupauksensa. Toisen alaisen mielestä hänen esimiehensä hoitaa perustehtävät kuten hallinnolliset ja taloudelliset asiat hyvin, mutta viime vuosina henkilöstöjohtamisessa on ilmennyt pieniä puutteita. Esimiehellä oli ennen mallikelpoinen asenne suhteessaan alaisiinsa, mutta nyt alaisten johtaminen on alkanut ontua, ja alainen epäilee, että esimiehellä on kiinnostus alkanut lopahtaa, eivätkä kaikki asiat ehkä ole enää hänellä hallinnassa.

Se alainen, joka vastasi, ettei luota esimieheensä kaikissa asioissa korosti, että kaikissa muissa asioissa hän voi luottaa esimieheensä, muttei luota esimiehensä asiantuntemukseen. Ne alaiset, jotka vastasivat, etteivät voi luottaa esimieheensä, kokivat, että esimies on ajan myötä osoittautunut epäluotettavaksi. Näin ollen yksi alaisista vastasi, ettei voi luottaa esimieheensä kriisitilanteessa, koska tietää kokemuksesta, että esimies suojaa ennemmin omansa kuin alaistensa selustan. Toinen alaisista sanoi, ettei luota lähiesimieheensä, mutta luottaa kuitenkin esimiehensä esimieheen ja siitä eteenpäin.

Niiden alaisten, jotka luottavat täysin esimieheensä, yleisin vastaus oli, että kokemus on tuonut luottamuksen. Muita tärkeitä luottamusta herättäviä piirteitä alaisten mielestä oli, että esimies on avoin, pitää alaistensa puolia, antaa vastauksen kysymyksiin, hoitaa henkilöstöön liittyvät asiat ja johtamisen hyvin, pitää sovitusta asioista kiinni eikä kerro muiden asioita eteenpäin. Tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, periaatteellisuus ja se, että esimies ei niin sanotusti ”petaa omaa uraansa” saivat myös tunnustusta alaisilta luottamusta mietittäessä. Alaiset kokivat, että voivat luottaa esimieheensä, jos esimies ajattelee kaikkien parasta, ei panttaa tietoa, on reilu, saa aikaan, on toiminnallinen, on aina ollut luottamuksen arvoinen, on objektiivinen ja neutraali, kantaa vastuunsa sekä jakaa työt ja palkkauksen tasaisesti. Lisäksi tärkeänä pidettiin sitä, että esimiehellä on samat kasvot joka suuntaan ja hänellä on empaattinen lähestymistapa alaistensa ongelmiin. Luottamusta herättää myös, jos esimiehellä on selkeät mielipiteet ja toimintatavat.

Alaisilta kysyttiin myös kokevatko he, että heidän esimiehensä luottavat heihin (12. kysymys). Lähes kaikki alaiset vastasivat, että kokevat. Kaksi ei osannut sanoa ja yksi koki, että hänen lähiesimiehensä ei luota, mutta lähiesimiehestä seuraavat esimiehet kyllä luottavat. Yksi alainen koki, että esimies luottaa omalla tavallaan, mutta myös tietää

varautua, etteivät kaikki tehtävät tule tehdyksi kovan kiireen alla. Toinenkin alainen mainitsi suuren työmäärän ja sen, että joskus on valittava oman terveyden ja esimiehen luottamuksen välillä, koska työtehtäviä on toisinaan niin paljon.

Esimiehiltä kysyttiin (11. kysymys), että kuinka paljon he luottavat alaisiinsa. 6 esimiehistä 14:sta vastasi luottavansa täysin, 4 luottaa alaisiinsa hyvin paljon ja toiset 4 luottaa alaisiinsa melko hyvin. Esimiehet luottavat alaistensa tekevän työnsä hyvin, alaistensa rehellisyyteen, työasioissa kaikessa sekä alaisten ammattitaitoon, kokemukseen että osaamiseen. Eräs esimies kuitenkin korosti vielä erityisesti, että luottamuksesta huolimatta toisten työntekijöiden perään tarvitsee katsoa enemmän kuin toisten.

Kaikki esimiehet uskoivat, että heidän alaisensa luottavat heihin tavalla tai toisella, kun kysyttiin esimiesten kokemuksia alaistensa luottamuksesta (12. kysymys). 12 esimiestä uskoivat, että heidän alaisensa luottavat esimiehiinsä täysin, mutta kaksi arveli alaistensa luottavan vain osittain. Eräs esimiehistä uskoo, että hänen alaisensa luottavat häneen, koska hän ei ole niin sanotusti ”kyttäämässä” alaistensa niskan takana ja kertomassa mitä pitää tehdä, vaan antaa alaistensa päättää työtavoistaan. Kaksi esimiestä kertoi myös, että sisäasiainministeriön sisäisissä kyselyissä on käynyt ilmi, että alaiset luottavat heihin.

5.4.2 Oikeudenmukaisuuden kokemus

22 alaista 32:sta oli sitä mieltä, että heitä kohdellaan sisäasiainministeriössä oikeudenmukaisesti (7. kysymys). Yksi korosti, että hänen esimiehensä kyllä kohtelee oikeudenmukaisesti, mutta kaikista työkavereista ei valitettavasti voi sanoa samaa. Kuitenkin hänelle oli tärkeämpää se, että esimies kohtelee oikeudenmukaisesti. Alaisten mielestä oikeudenmukaisuuteen vaikutti muun muassa palkkaus, mielekkäät työtehtävät ja arvostus.

Palkkauksesta mainitsi 12 alaista. Palkkaus koettiin sekä melko oikeudenmukaisena, että myös epäoikeudenmukaisena. Ne alaiset, jotka kokivat palkkauksen oikeudenmukaiseksi, kuvailivat sitä kankeahkoksi, mutta melko oikeudenmukaiseksi. Erään alaisen mielestä joku voi saada samaa palkkaa vähemmällä työllä. Kahden alaisen mielestä melko oi-

keudenmukaisen palkkauksen lisäksi oikeudenmukaisuuden tunteeseen vaikuttaa myös arvostuksen saaminen ja se, että tietynlainen hierarkia toimii. Yksi koki, että hän on saanut kiitosta, palkkaa ja päässyt etenemään urallaan ansioidensa mukaan. Eräs alaisista koki, että työmäärä ei jakaudu oikeudenmukaisesti, mutta mikäli tulospalkkausta hieman kehitettäisiin, silloin asia varmaankin olisi hyväksyttävämpää.

Epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa koettiin useista eri syistä. Esimerkiksi pitkään sisäasiainministeriössä työskennellyt alainen koki epäoikeudenmukaiseksi muita kohtaan sen, että hän saa parempaa palkkaa kuin alainen, joka on ollut vähemmän aikaa, vaikka he tekevät samoja tehtäviä. Muita syitä alaisten mielestä oli esimerkiksi se, että palkkaus ei ole sopusoinnussa tehtävien vaativuuden ja määrän kanssa, koska se perustuu työntekijän nimikkeeseen sekä sukupuolierot palkkauksessa ja ylitöiden tekemisessä. Erään alaisen mielestä naiset tekevät enemmän ylitöitä, mutta saavat pienempää palkkaa, ja toisen mielestä mielekkäiden työtehtävien merkitys on tärkeämpää oikeudenmukaisuuden kokemisessa, vaikka palkkaus ei olekaan hänen mielestä oikeudenmukainen.

Palkkauksen lisäksi muita oikeudenmukaisuuden kokemisen syitä olivat mielekkäät työtehtävät, jotka vastaavat omaa osaamista, kokemus tasavertaisesta asemasta muihin nähden, lomien ja muiden henkilöstöasioiden toimiminen sekä alaisen mielipiteiden kuuntelu ja alaisen arvostus.

Epäoikeudenmukaisuutta koettiin palkkauksen lisäksi muissakin asioissa. Yksi moitti henkilöstökierron olematonta käyttöä, koska silloin ihmiset vain jäävät paikoilleen, mikä vaikuttaa yleiseen viihtyvyyteen, koska alaiset ennen pitkää kyllästyvät työhönsä ja alkavat kokea epäoikeudenmukaisuutta. Erään mielestä epäoikeudenmukaisuus näkyy heillä tietynlaisena suosikkijärjestelmänä. Toisena epäoikeudenmukaisuuden tunnetta luovana ongelmana pidettiin sitä, että esimiehet eivät tee linjauksia ja päätöksiä, jolloin alaiset eivät tiedä mitä heidän työltään odotetaan. Kaksi rajavartiolaitoksen esikunnassa työskentelevää korosti, että heillä työntekijät ovat joko upseereita, juristeja tai muita siviilejä, mikä tuottaa ongelmia urakierrossa ja tietyn koulutuksen saaneilla tietyt asiat toimivat paremmin.

On kuitenkin tärkeää huomata, että niistä vastaajista, jotka eivät kokeneet tulleen oikeudenmukaisesti kohdelluksi, suurin osa ei valittanut esimiehen epäoikeudenmukaisesta käytöksestä, vaan suurin osa epäoikeudenmukaisuudesta johtui muista asioista, kuten palkkauksesta.

Esimiehiltä kysyttäessä, kokivatko he kohtelevansa alaisiaan oikeudenmukaisesti (10. kysymys), 14:stä esimiehestä kahdeksan vastasi kohtelevansa omasta mielestään alaisiaan oikeudenmukaisesti, ja kuusi paljasti yrittävänsä kohdella alaisiaan parhaansa mukaan, joista kaksi korosti, ettei kukaan ole täydellinen. Eräs esimies oli sitä mieltä, että tasapuolisuus ei aina onnistu, koska joillakin alaisilla on niin erilainen toimenkuva muihin alaisiin nähden.

5.4.3 Luottamuksen vaikutus vaikeasta asiasta keskusteltaessa

13. kysymys alaisille tarkasteli alaisten suhtautumista luottamuksen vaikutukseen keskustelutilanteessa esimiehen ja alaisen välillä. Kaikkien 32:n alaisen mielestä luottamuksella on merkitystä keskusteltaessa vaikeista asioista esimiehen kanssa. Esille nostettiin ajatus, että mikäli ei ole luottamusta, ei voida puhua asioista niiden oikeilla nimillä, jolloin keskustelu on vaikeata ja pinnallista. Alaisten mielestä esimiehestä tarvitsee olla turvallinen tunne ja tieto, ettei hän puhu asiasta muille, ennen kuin voi tälle puhua vaikeista asioista. Toisten mielestä päivittäisten asioiden hoitaminen onnistuisi varmasti hyvin, mutta ongelmallisista tilanteista keskustelu ei onnistu ilman luottamusta. Luottamuksella on merkitystä keskusteluun, mutta se ei välttämättä ratkaise asiaa tai sitä, kuka asiasta päättää.

Myös kaikkien esimiesten mielestä luottamuksella on vaikutusta vaikeista asioista keskusteltaessa (13. kysymys). Viisi esimiestä nosti esiin, että jos ei luottamusta ei ole, on keskustelu vaikeaa. Kaksi muistutti, ettei kukaan alainen tule kertomaan mitään, mikäli esimiehen ja alaisen välillä ei ole luottamusta. Eräs esimiehistä kertoi, että osa hänen alaisistaan jopa aloittaa keskustelun sanomalla ”Älä sitten kerro kenellekään” – vannonuksin.

6 Yhteenveto ja pohdinta

6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Vastauksia tulkitessa on otettava huomioon, että esimiehet peilaavat vastauksissaan kaikkia alaisiaan, alaiset peilaavat vain yhtä esimiestä.

Osa alaisista antaa palautetta harvoin ja esimiesten vastausten perusteella jotkut empivät antaa palautetta, eivätkä anna sitä kovin suoraan, tai jättävät osan palautteesta sanomatta kokonaan. Huolestuttava havainto oli se, että vajaa kolmasosa niistä alaisista, jotka antavat kriittistä tai rakentavaa palautetta esimiehellensä antavat sitä melko hitaasti. He voivat esimerkiksi kertoa tilanteesta vasta tulos- tai välituloskeskusteluissa. Lisäksi nuoremmat ja uudemmat työntekijät antavat palautetta huonommin kuin pitkään työssä olleet. Tämä on yhtenevä siinä mielessä Danielsin, Spikerin ja Papan (1997, 163) teorian kanssa, jossa he sanoivat, että yleensä alaiset antavat herkemmin palautetta silloin, kun heillä on oma roolinsa selvillä. Nämä alaiset, jotka eivät tunne rooliaan, voivat olla ketä tahansa ja kuinka pitkään tahansa työssä olleita, mutta useimmiten juuri nuoret ja uudet työntekijät eivät ole täysin selvillä omasta roolistaan työpaikallaan, jolloin palautteen antaminen jää.

Esimiehet toivoivat rakentavan palautteen antamisessa alaisilta reilua käyttäytymistä, kuten asiasta selkeästi ja viiveettömästi sanomista, jotta esimiehellä on oikeasti mahdollisuus puuttua asiaan. Vaikka esimiehet toivoivatkin melko välitöntä lähestymistapaa, oli heillä kuitenkin toiveena, etteivät alaiset unohtaisi hyviä käyttäytymissääntöjä, vaan kertoisivat asiasta hyvässä hengessä. Tämä käy yhteen Kupiaksen, Peltolan ja Salorannan (2011, 29) tekemän listauksen kanssa, jossa he kuvailevat, että palautteen tulisi muun muassa olla rehellistä, luontevaa, arvostavaa, perusteltua, kohdistua persoonan sijaan toimintaan ja tuoda negatiiviset asiat kehittävästi ja rakentavasti esiin.

32:sta alaisesta 21 oli kärsinyt liiallisesta työn määrästä jossakin vaiheessa työskennellessään sisäisainministeriössä. Alaiset olivat kertoneet liiallisesta työn määrästänsä esimiehelle melko hyvin, sillä 18 alaista oli kertonut asiasta esimiehelleen ja 16 (21:stä liiallisesta työstä kärsineistä) oli vastannut tilanteen olleen hyvin kuormittavaa tai erityisen

kuormittavaa. Työn määrä riippuu paljolti osastosta tai erillisyyksiköstä, koska joissakin töitä on jatkuvasti liikaa ja toisissa töitä on sopivan tasaisesti ympäri vuoden.

Yli puolet alaisista oli kokenut negatiivista työperäistä stressiä, kuusi oli kokenut työuupumusta, viisi alaista oli kokenut kiusaamista, kolme oli kokenut syrjintää ja kaksi oli kokenut seksuaalista häirintää. Niistä alaisista, jotka olivat sisäasiainministeriössä työskennellessään kokeneet jonkin ongelmatilanteen, läheskään kaikki eivät olleet kertoneet asiasta esimiehellensä.

Esimiehet olivat havainneet, etteivät alaiset kerro aina, jos heillä on vaikea tilanne. Esimiehet epäilivät, että syy tähän oli joko alaisten ujous tai esimerkiksi se, että jos alaisilla on liikaa töitä, he säälivät kollegojaan. Esimiehet halusivat, että alaiset kertoisivat ongelmatilanteista ja kokevat olevansa sellaisia henkilöitä, joille alaisten on tai olisi helppo mennä kertomaan ongelmatilanteista. Alaisista 26 vastasi (lopun vastaukset jakaantuivat niin että kolmen mielestä riippuu tilanteesta, kahden mielestä kertominen on vaikeata ja yhden mielestä erittäin vaikeata), että heidän olisi helppoa, hyvin helppoa tai erittäin helppoa mennä kertomaan ongelmatilanteesta, mutta kuitenkin kun kysyttiin olivatko stressiä, kiusaamista, työuupumusta, syrjintää tai seksuaalista häirintää kokeneet kertoneet asiasta esimiehellensä, yleisempi vastaus oli kielteinen. Vastauksissa on siis ristiriitoja ja ne antavat sellaisen kuvan, että alaisten on helppoa mennä kertomaan esimiehelle liiallisesta työstä, mutta jos olisi kerrottava vähän henkilökohtaisemmista ongelmista, ei esimiehelle enää haluta puhua.

Alaiset tarvitsisivat enemmän rohkeutta ja työkaluja kertoa esimiehellensä vaikeista tilanteista. Ministeriön varhaisen välittämisen mallissa olisi hyvä ottaa huomioon myös sellaiset työntekijät, jotka oman luonteensa mukaan ovat sen verran ujoja tai eivät muuten syystä tai toisesta tohdi sanoa toisille vastaan, jolloin he tarvitsevat esimiehen tukea jo ensimmäisessä vaiheessa, koska eivät kykene ottaa kiusaajan kanssa kiusaamista puheeksi.

Alaisista vain kolmasosa tuntee varhaisen välittämisen mallin, kun taas esimiehille se on tuttu. Rajavartiolaitoksen esikunnasta haastatellut alaiset tuntevat kaikki varhaisen välittämisen mallin, koska heillä on siitä pakollinen koulutus. Näin ollen herää ajatus siitä,

että sisäasiainministeriön voisi olla hyvä ottaa käyttöön koulutus varhaisen välittämisen mallista, jotta kaikki alaisista varmasti tuntisivat mallin ja ongelmatilanteen yllättäessä tietäisivät, kuinka tilannetta tulee lähteä ratkaisemaan, ja kehen ottaa ensimmäisenä yhteyttä.

26 alaista 32:sta kertoi luottavansa esimieheensä. Kolme luottaa omien sanojensa mukaan ”aika pitkälti”, yksi ei luota kaikissa asioissa ja yksi ei luota esimieheensä ollenkaan. Esimiehistä kuusi luottaa alaisiinsa täysin ja kahdeksan luottaa joko hyvin tai ”aika pitkälti”. Jälkimmäiseen kuuluvat esimiehet kertoivat, että muuten he voivat kyllä luottaa alaisiinsa, mutta että heidän tarvitsee joskus katsoa vähän alaistensa tekemisten perään. Kaikki esimiehet ja alaiset sanoivat, että luottamus vaikuttaa vaikeasta tilanteesta kertomiseen, koska jos ei ole luottamusta, eivät alaiset koe voivansa puhua asioista niiden oikeilla nimillä, jolloin keskustelu vaikeutuu, ja siitä tulee hyvin pinnallista. Samaan tulokseen tulivat myös esimiehet. Myös Kupias ym. (2011, 158.) ovat päätyneet samaan lopputulokseen. Heidän mukaansa luottamus mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen. Näin ollen luottamuksellinen suhde esimiehen ja alaisen välillä antaakin uusia kehittymisen mahdollisuuksia molemmille, koska asioista voidaan puhua rakentavasti, mutta suoraan. Kalliomaa & Kettunen (2010, 41.) muistuttavat kuitenkin, että esimiehen ja alaisen välinen säännöllinen, henkilökohtainen ja riittävä keskinäinen vuorovaikutus vaikuttavat luottamuksen syntymiseen. Jos siis esimies ja alainen eivät tapaa riittävän usein kahden kesken, tai tapaamisten välillä on pitkiä aikoja, syntyy epävarmuutta, mikä vaikuttaa luottamukseen.

6.2 Vastaukset tutkimusongelmiin

Kaikkiin tutkimusongelmiin saatiin vastaus. Tutkimusongelmia olivat: miten alaiset kertovat vaikeista tilanteista esimiehellensä, tuntevatko alaiset ja esimiehet varhaisen välittämisen mallin, miten luottamus vaikuttaa ongelmatilanteesta sisäasiainministeriössä työskentelevien mielestä, ja onko alaisten ongelmatilannekoulutukselle tarvetta.

Ensimmäiseen tutkimusongelmaan, miten alaiset kertovat vaikeista tilanteista esimiehellensä, saatiin vastaukseksi, että alaisten tapa kertoa esimiehillensä ongelmatilanteesta on yleensä ottaen melko hyvä, mutta joitakin poikkeuksiaakin löytyy. Alaisten ja esimies-

ten näkemykset pääasiassa tukevat toisiaan siinä, kuinka alaiset kertovat asioista. Alaiset kertovat liiallisesta työn määrästä helpommin, kuin mitä he kertovat muista tässä opin- näytetyössä määritellyistä vaikeista tilanteista. Ongelmistakertomistapa on alaisilla yleis- sesti kunnossa, mutta kertomattomuus on jonkinasteinen ongelma.

Toiseen tutkimusongelmaan, tuntevatko alaiset ja esimiehet varhaisen välittämisen mal- lin, vastaus on selkeä. Esimiehet tuntevat varhaisen välittämisen mallin, mutta alaiset tuntevat sen huonommin, mistä kertoo se, että lähes puolet alaisista vastasi, etteivät he tunne varhaisen välittämisen mallia. Näin ollen alaisille voisi olla hyvä järjestää yhden työpäivän mittainen koulutus, jossa käytäisiin läpi varhaisen välittämisen mallia ja sitä, että miksi asioista on tärkeä kertoa esimiehelle ja miten asioista kannattaa kertoa, jotta aremmatkin alaiset uskaltaisivat tarpeen vaatiessa kertoa esimiehelle ongelmatilanteesta ja tietäisivät mallin toimintatavat jo etukäteen, jolloin alaisille ei tule yllätyksiä.

Kolmas tutkimusongelma, miten luottamus vaikuttaa ongelmatilanteesta keskusteluun sisäasiainministeriössä työskentelevien mielestä, tuotti varsin yksimielisen vastauksen. Alaisten ja esimiesten mielestä luottamuksella on merkitystä ongelmatilanteista keskus- teltaessa. Heidän mielestään luottamuksen puute vaikeuttaa keskustelua ja tekee siitä pintapuolisen, jolloin voidaan todeta, että luottamus vaikuttaa keskusteluun helpotta- vasti.

Neljänteen tutkimusongelmaan, jossa selvitettiin onko alaisten ongelmatilannekoulu- tukselle tarvetta, ei saatu täysin yksiselitteistä vastausta, koska ne alaiset, jotka ottavat asioita esille, antavat rakentavaa palautetta ja kritiikkiä sekä kertovat ongelmatilanteis- taan yleensä esimerkillisellä tavalla, jolloin kaikille alaisille ei liene tarpeellista järjestää koulutusta siitä, kuinka alaisen tulisi kertoa ongelmatilanteesta esimiehelle. Kuitenkin on vaikeaa poimia koko sisäasiainministeriöstä ne alaiset, jotka tarvitsevat koulutusta. Vaikka esimiehet osaisivat ilmoittaa koulutukseen ne alaiset, jotka ylireagoivat kritiikkiä ja rakentavaa palautetta antaessaan tai kertoessaan ongelmatilanteesta, he eivät ehkä osaisi ilmoittaa niitä alaisiaan kyseiseen koulutukseen, jotka eivät sano tarpeeksi vahvas- ti asiaansa, koska esimies ei välttämättä ole osannut yhdistää alaisen todellisen ”hädän” suuruutta ja viestin sisältöä toisiinsa. Näiden lisäksi esimies ei välttämättä osaisi ilmoit- taa sellaisia alaisia koulutukseen, jotka eivät kerro tilanteestaan ollenkaan esimiehelle.

Alaiset taas eivät ehkä kehtaisi ilmoittautua koulutukseen itse, jos se olisi vapaaehtoinen, koska he voisivat kokea siitä huonommuuden tunnetta.

Osalle alaisista olisi hyvä osallistua koulutukseen, jossa heille opetetaan, että miksi alaisen tulee kertoa ongelmatilanteista esimiehelleen joka tapauksessa, vaikka alainen ei tahtoisi tehdä asiasta suurta numeroa. Näiden alaisten olisi hyvä kuulla, että esimies ei loukkaannu tai ajattele alaisesta negatiivisesti, vaan että esimies haluaa tietää vaikeista tilanteista. Heidän olisi hyvä kuulla myös, että esimiehen vastuulla on hakea ongelmatilanteelle ratkaisu.

Näin ollen alaisille voisi olla hyvä järjestää koulutus, jossa käytäisiin läpi miksi asioista on tärkeä kertoa esimiehelle, jotta aremmatkin alaiset uskaltaisivat tarpeen vaatiessa kertoa esimiehelle ongelmatilanteesta ja tietäisivät mallin toimintatavat jo etukäteen, jolloin alaiselle ei tule yllätyksiä. Myös varhaisen välittämisen mallia olisi hyvä käydä kyseisessä koulutuksessa läpi, jotta alaiselle ei tule yllätyksiä, jos esimies pyytää alaista ensin keskustelemaan kiusaajan, syrjijän tai seksuaalisesti häiritsevän henkilön kanssa. Kyseisessä koulutuksessa olisi hyvä käydä myös läpi, että mitä nämä ongelmatilanteet ovat ja kuinka näistä ongelmatilanteista puhutaan ongelman aiheuttajan kanssa, ja että miten niistä kannattaa kertoa esimiehelle.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusta voisi jatkaa muun muassa siihen suuntaan, että millaista koulutusta ja tukea alaisille tulisi antaa, jotta he voisivat keskustella esimiehensä kanssa ongelmatilanteista. Alaisilta voitaisiin kysyä, että milloin he uskaltaisivat ja kokisivat tärkeäksi kertoa esimiehellensä ongelmatilanteista. Tarvitaanko koulutuksen lisäksi joitakin konkreettisia toimia? Pitäisikö ensin puuttua esimies-alaisuuteeseen ja luottamukseen vai ilmapiiriin? Tarvitseeko alaisen vain ymmärtää, että kertominen on esimiehen näkökulmasta erittäin tärkeää? Tietävätkö alaiset, että esimiehet ovat kiinnostuneita kuulemaan tämän tyyppisistä ongelmista siinä missä työasioistakin. Onko esimiesten käytöksessä jotain sellaista, minkä alainen tulkitsee väärin, jolloin hän ei uskalla kertoa tai kokee ettei esimiestä kiinnosta kuulla? Myöskin tulevien avotilojen vaikutusta ongelmatilanteista kertomiseen voitaisiin tutkia.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Tämän opinnäytetyön tekemisen olen ymmärtänyt kommunikaation tärkeyden ongelmatilanteessa niin työyhteisön hyvinvoinnin kuin työntekijän oman hyvinvoinnin kannalta. Lähdekirjallisuus on opettanut minua paljon ongelmatilanteista ja uskon, että jos joskus itse joutuisin kokemaan tai jos havaitsisin työyhteisössäni ongelmatilanteen, osaisin puuttua tilanteeseen varhaisessa vaiheessa ja tarpeen tullen tietäisin mistä ja miten minun tulee pyytää apua.

Jouduin useasti sellaiseen tilanteeseen, etten tiennyt miten minun tulisi edetä. En osannut löytää oikeaa näkökulmaa suunnitteluvaiheessa, enkä myöskään ollut löytää sopivaa lähdekirjallisuutta alaisnäkökulmasta. Pyysin erästä ystävääni työharjoittelupaikastani lukemaan opinnäytetyöstäni melko alkuvaiheessa olevan teoriaosuuden ja sain melko hyödyllisiä vinkkejä, jonka jälkeen minun oli helpompi itse hahmottaa, että mitä tältä opinnäytetyötä haluan. Lähdekirjallisuutta alkoi löytyä vaiheittain ja myös kirjoittaminen helpottui, kun tiesin mitä työltäni haluan.

Haastatteluvaihe oli minulle kaikkein mieluisin vaihe, mikä oli etu siinä mielessä, että haastateltavia oli yhteensä 46. Jälkikäteen ajateltuna haastattelukysymykset olivat toisinaan jopa vähän liiankin laajat ja kysymyksiä olisi voinut olla vähemmänkin. Haastattelutekniikasta ja raportoinnista minulla ei ennen ollut käytännön kokemusta, joten olen oppinut haastattelujen analysointivaiheessa paljon siitä, millaisia kysymyksiä kannattaa kysyä ja mihin vastauksissa tulee keskittyä. Esimerkiksi haastatteluja tehtäessä tulee hyvin paljon sellaista informaatiota, mikä on mukavaa tietää kokonaisuuden kannalta, mutta jonka vieminen tutkimukseen ei välttämättä ole oleellista. Näin ollen olen oppinut paljon myös informaation rajauksesta.

Lähteet

Adler, R. & Rodman, G. 2006. Understanding Human Communication. 9.painos. Oxford University Press. New York.

Aho, S. & Mäkinen, A. 2011. Työolobarometri -lokakuu 2011 ennakkotietoja. Luettavissa: http://www.tem.fi/files/31920/4_2012_tyoolobarometri.pdf Luettu: 30.3.2013

Ahola, K., Tuisku, K. & Rossi, H. 2012 Työuupumus (burnout). Duodecim terveyskirjasto. dlk00681 (019.021) http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681. Luettu: 12.1.2013

AKAVA ry, Kirkon Sopimusvaltuuskunta, Kunnallinen työmarkkinalaitos, Palvelutyönantajat ry, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry, Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto ry, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry & Valtion Työmarkkinalaitos. 2002. Hyvä käytös sallittu - häirintä kielletty. Ohjeita työpaikoille sukupuolisen häirinnän ja ahdistelun varalta.

Daniels, T., Spiker, B. & Papa, M. 1997. Perspectives on organizational communication. 4. painos. McGraw Hill.

Davies, J., Mayer, R. & Schoorman, D. 1995. An Interactive Model of Organizational Trust. Academy of Management Review. Luettavissa: <http://people.wku.edu/richard.miller/Mayer%20Trust%20article.pdf>. Luettu: 31.3.2013

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Tammi. Helsinki

Hosmer, L. 1995. Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. Jstor. Search. Advanced Search. "Hosmer" AND "the connecting link". Read online. Luettavissa: <http://www.jstor.org>. Luettu: 31.3.2013

Isokorpi, T. 2004. Tunneoppia parempaan vuorovaikutukseen. PS-kustannus. Jyväskylä.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. WSOYpro. Helsinki.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kauppinen, K. & Purola, M. 2001. Flirtti – Häirintä – Jännite. Työterveyslaitos. Helsinki.

Keltikangas-Järvinen, L., 2010. Temperamentti – Persoonallisuuden biologinen selkäranka. Teoksessa Metsäpelto, R.-L. & Feldt, T. (Toim.). Meitä on moneksi – Persoonallisuuden psykologisten perusteet. s. 49-70. 2. painos. PS-kustannus, Jyväskylä

Keskinen, S. 2005 Alaistaito –Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia- sarjan julkaisu. Kunnallissalan kehittämissäätiö KAKS. Helsinki. Luettavissa: <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Polemia%2059.pdf>. Luettu: 20.11.2011

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Yrityskirjat. Helsinki.

Korhonen, K. 2009. Kiusaajat kuriin. WSOY. Helsinki.

Kuoppamäki, M. 2008. Yhdenvertaisuus ja syrjintä työelämässä. Edita. Helsinki.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro Oy. Helsinki.

Laine, N. 2010. Luja Luottamus – Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan. 2. täydennetty painos. Taurus Media. Tampere.

Lindgren, G. 1998. Palautekulttuurin kehittäminen, avain parempaan työyhteisöön. Luettavissa: www.kolumbus.fi/kgltraining/art20.rtf. Luettu: 16.10.2012

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään – puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. WSOYpro. Helsinki.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa –työhyvinvointitaitojen kirja. PRO Tammi. Tammi. Helsinki.

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus –miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Kirjapaja. Helsinki.

Merikallio, A. 2000. Katkaise stressikierre –oikaise työelämäsi. Kauppakaari. Helsinki.

Merikallio, A. 2001. Unohtuiko inhimillisuus? –ehkäise uupumus työyhteisössä. Kauppakaari. Helsinki.

Mykkänen, P. 2012. Työuupumus ei edelleenkään kelpaa sairausloma syyksi. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/tyoelama/Ty%C3%B6uupumus+ei+edelleen%C3%A4%C3%A4n+kelpaa+sairausloman+syyksi/a1305600902583>. Luettu: 15.1.2013

Okkonen, K. 2010. Väsyttää – oletko oikeasti työuupunut. Taloussanomat. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/09/27/vasyttaa-oletko-oikeasti-tyouupunut/201013343/139>. Luettu: 3.1.2013

Pelkonen, T. Osastorihtööri. Sisäasiainministeriö. Sähköposti. Helsinki.

Pietarinen, H. 2011. Työ väsyttää kaikkein eniten juuri nyt. Taloussanomat. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2011/11/21/tyo-vasyttaa-kaikkein-eniten-juuri-nyt/201117185/139>. Luettu: 3.1.2013

Podsakoff P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D., 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management. Luettavissa: <http://jom.sagepub.com/content/26/3/513.full.pdf+html>. Luettu: 8.8.2012

Salmela-Aro, K. 2010. Henkilökohtaiset tavoitteet elämän kulussa. Teoksessa Metsäpelto, R.-L. & Feldt, T. (Toim.). Meitä on moneksi –Persoonallisuuden psykologisten perusteet. s. 129-144. 2. painos. PS-kustannus, Jyväskylä

Seppälä, T., Olakivi, A. & Pirttilä-Backman, A-M. 2012. Luottamus ja sosiaalipsykologisen selittämisen tasot. *Psykologia*, 05-06/2012, s. 334-343.

Shapiro, D. 2009. Kehosi paljastaa mielesi –mitä oireesi ja sairautesi kertovat sinusta? Basam Books. Helsinki.

Sh. Kandlousi, N. Janee Ali, A. & Abdollahi, A. 2010. Organizational citizenship Behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of business and management*. Luettavissa: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/7629/5857>. Luettu: 8.8.2012

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena –näin johdan esimiestäni ja itseäni. 5. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Sisäasiainministeriö. Varhaisen välittämisen malli. Henkilökunnan ohjeistus. Julkaisematon.

Sisäasiainministeriö 2009. Luettavissa: <http://www.intermin.fi/julkaisu/432009?docID=24907>. Luettu 17.11.2012

Sisäasiainministeriö 2012a. Luettavissa: http://www.intermin.fi/fi/ministerio/visio_ja_arvot. Luettu:26.9.2012

Sisäasiainministeriö 2012b. Luettavissa: <http://www.intermin.fi/intermin/home.nsf/pages/D756EDE728D7EA4BC22573B0005D96CC?opendocument>. Luettu: 9.4.2012

Sisäasiainministeriö 2012c. Luettavissa:

<http://www.intermin.fi/fi/ministerio/organisaatio>. Luettu: 16.9.2012

Sisäasiainministeriö 2012d. Luettavissa:

<http://www.intermin.fi/fi/ministerio/kansliapaallikko>. Luettu: 16.9.2012

Taloussanomat 2010. [http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-](http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/09/09/kuinka-paljon-toita-on-liikaa/201012519/139)

[koulutus/2010/09/09/kuinka-paljon-toita-on-liikaa/201012519/139](http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/09/09/kuinka-paljon-toita-on-liikaa/201012519/139). Luettu: 25.1.2013

Taloussanomat 2011. Luettavissa: [http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-](http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2011/02/27/yle-nelikymppinen-uupuu-toihinsa/20112831/139)

[koulutus/2011/02/27/yle-nelikymppinen-uupuu-toihinsa/20112831/139](http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2011/02/27/yle-nelikymppinen-uupuu-toihinsa/20112831/139). Luettu: 3.1.2013

Tasala, M. 1997. Työpaikkakiusaamisen noidankehät. Suomen Mielenterveysseura.

Työturvallisuuskeskus. Luettavissa:

http://www.ttk.fi/tyosuojelu/psykososiaalinen_tyokuormitus. Luettu: 26.12.2012

Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2008. Piinan loppu. Työterveyslaitos. Helsinki.

Vilkka, H. 2011. Seksuaalinen häirintä. PS-kustannus. Juva.

Yle Uutiset 2008 Luettavissa:

http://yle.fi/uutiset/pitka_loma_jaa_usein_pitamatta/5842764. Luettu: 19.1.2013

Yle Uutiset 2009. Luettavissa:

http://yle.fi/uutiset/tyopaikoilla_tingitaan_tyontekijoiden_tauoista/5293048. Luettu: 19.1.2013

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset alaisille

1. Annatko esimiehellesi rakentavaa palautetta tai kritiikkiä? (Jos kyllä, kuinka teet sen? Ja milloin?)
2. Oletko joutunut kertomaan esimiehellesi liiallisesta työn määrästä? (Jos kyllä, miten esitit asiiasi? Milloin? Mitä siitä seurasi ja kuinka esimies siihen reagoi?)
3. Millainen oli työkuormasi, kun sanoit asiasta? Erityisen kuormittava, hyvin kuormittava, kuormittava, hivenen kuormittava TAI vain hieman enemmän kuin normaalisti kuormittava?
- 4a. Oletko sisäasiainministeriössä työskennellessäsi joutunut kokemaan jotakin seuraavista: Liiallinen työn määrä, työstä johtuvaa stressiä, työuupumusta, kiusaamista, syrjintää tai seksuaalista häirintää?
- 4b.(jos vastasi kyllä) Kerroitko asiasta esimiehellesi? Jos kyllä miten?
5. Kuinka vaikea tilanne? Kuinka kauan jatkunut?
6. Tunnetko varhaisen välittämisen mallin toimintatavat tällaisille tapahtumille?
7. Työskennellessäsi sisäasiainministeriössä koetko, että tulet kohdelluksi oikeudenmukaisesti? Miksi?
8. Kuinka helppoa on mennä esimiehen kanssa keskustelemaan vaikeasta tilanteesta?
9. Koetko että on hyötyä keskustella esimiehen kanssa vaikeasta tilanteesta?
10. Voisitko tehdä jotain toisin/paremmiin?
11. Luotatko esimieheesi? (Miksi? Missä asioissa?)
12. Koetko että esimiehesi luottaa sinuun?
13. Onko sinusta alaisen ja esimiehen välisellä luottamuksella merkitystä vaikeiden asioiden käsittelyyn?
14. Koetko tarvitsevasi ministeriöltä tukea vaikeista asioista keskusteltaessa esimiehen kanssa? (Jos kyllä, niin minkälaista?)
15. Mitä sinä voisit tehdä, jotta esimiehesi kanssa käyty keskustelu vaikeasta tilanteesta olisi hedelmällistä, miellyttävää ja turvallista?
16. Mitä esimiehesi voisi tehdä, jotta esimiehesi kanssa käyty keskustelu vaikeasta tilanteesta olisi hedelmällistä, miellyttävää ja turvallista?

Liite 2. Haastattelukysymykset esimiehille

1. Antavatko alaisesi sinulle rakentavaa palautetta tai kritiikkiä? Jos kyllä, miten, missä tilanteissa ja milloin?
2. Miten haluaisitte, että palaute annetaan?
- 3a. Sisäasiainministeriössä esimiehenä työskennellessäsi, ovatko alaisesi kertoneet sinulle jostakin seuraavasta tilanteesta: Liiallisesta työn määrästä, työstä johtuvasta stressistä, työuupumuksesta, kiusaamisesta, syrjinnästä tai seksuaalisesta häirinnästä?
- 3b. Jos kyllä, miten, kuinka vaikea tilanne oli, kuinka reagoit?
4. Oletko itse huomannut, että alaisesi on kokenut jotakin yllä mainituista tilanteista, muttei ole tullut keskustelemaan asiasta?
5. Jos kyllä, kerro oma arviosi siitä, miksi alainen ei kertonut asiasta sinulle.
6. Kuinka alaisten tulisi kertoa vaikeasta tilanteesta?
7. Kuinka helposti alaiset tulevat keskustelemaan vaikeista tilanteista?
8. Luuletko että heidän on helppo tulla keskustelemaan näistä asioista kanssanne?
9. Tunnetko ministeriön pelisäännöt kuten varhaisen välittämisen mallin toimintatavat näissä tilanteissa?
10. Koetko kohtelevasi alaisiasi oikeudenmukaisesti?
11. Kuinka paljon luotat alaisiisi? (Missä asioissa?)
12. Koetko nauttivasi alaistesi luottamusta?
13. Vaikuttaako sinusta alaisten ja esimiesten välinen luottamus vaikeista tilanteista keskusteluun?
14. Koetko tarvitsevasi ministeriöltä tukea vaikeista asioista keskusteltaessa alaisesi kanssa? Jos kyllä, niin minkälaista?
15. Mitä sinä voisit tehdä, jotta alaisesi kanssa käyty keskustelu vaikeasta tilanteesta olisi hedelmällistä, miellyttävää ja turvallista?
16. Mitä alaisesi voisi tehdä, jotta alaisesi kanssa käyty keskustelu vaikeasta tilanteesta olisi hedelmällistä, miellyttävää ja turvallista?