



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Kirsi-Maria Keiholehti

Työturvallisuuden johtamisen pirulliset ongelmat

Väkivallanuhan hallinta haastaa esimiestyötä

Johtamisen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen
pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Kirsi-Maria Keiholehti
Tutkielman nimi:	Työturvallisuuden johtamisen pirulliset ongelmat: Väkivallanuhan hallinta haastaa esimiestyötä
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Työn ohjaaja:	Pirkko Vartiainen, Harri Jalonen
Valmistumisvuosi:	2020 Sivumäärä: 82

TIIVISTELMÄ:

Työväkivalta on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenten aikana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Vuonna 2018 Kevan tekemän tutkimuksen mukaan 43 prosenttia sosiaalialan työntekijöistä oli kokenut työväkivaltaa viimeisen vuoden aikana. Viimeisten vuosien aikana henkilöstön saataavuus on myös heikentynyt. Alan vetovoimaisuuteen vaikuttaa väkivallan uhka ja siitä aiheutuva työn kuormittavuus. Väkivaltatilanteet syntyvät yleensä asiakkaan ja henkilöstön välisessä vuorovaikutustilanteessa. Esimiehen tehtävänä on huolehtia henkilöstön työn turvallisuudesta ja siitä, että asiakastyötä ohjaava lainsäädäntö toteutuu. Kyseessä on monimuotoinen pirullinen esimiestyön ongelma.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, voidaanko pirullisten ongelmien määrittelyllä selittää työturvallisuuden haasteita. Lisäksi tarkastellaan esimiestyön näkökulmasta, miten pirulliset ongelmat ilmenevät väkivallan uhan hallinnassa ja minkälaiset toimintamallit tukevat esimestä uhka- ja väkivaltatilanteiden hallinnan pirullisuuden sietämisessä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kompleksisuusteorian pirullinen ongelma, *wicked problem* ja kesy ongelma, *tame problem* –käsiteparista.

Tutkimuksen lähestymistapa on aineistolähtöinen laadullinen tutkimus. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Haastatteluun osallistui kahdesta eri organisaatiosta kolme turvallisuuden asiantuntijaa ja kuusi esimestä. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Tutkimustulosten tarkastelussa tuodaan esille keskeiset työturvallisuuden johtamisen pirulliset ongelmat sekä toimintamallit, jotka auttavat esimiehiä sen pirullisuuden sietämisessä.

Tutkimustulosten perusteella väkivallattoman työpäivän rakentumiseen vaikuttavat työntekijään, asiakkaaseen, esimieheen ja työyhteisöön liittyvät tekijät. Tekijät ovat sekä keskenään että suhteessa ympäristöön systeemissä vuorovaikutuksessa, ja siksi ongelman hallintakeinot vaihtelevat eri tilanteissa ja keinojen valinta edellyttää kontekstin huomioimista. Väkivallan uhkaa ei voi poistaa kokonaan sosiaalialalta, mutta sen pirullisuuden sietämistä voi kehittää yhteistyössä henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Jos turvallisuuden johtaminen ja väkivallan uhan hallinta tunnustetaan ja hyväksytään pirulliseksi ongelmaksi, se aiheuttaa vähemmän negatiivisia vaikutuksia yksilöille ja työyhteisöille.

AVAINSANAT: työväkivalta, turvallisuuden johtaminen, pirullinen ongelma, kesy ongelma, organisatorinen tuska

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, tausta ja tutkimusongelmat	7
2	Pirulliset ongelmat johtamisen haasteena	10
2.1	Kompleksinen maailmankuva ja pirulliset ongelmat	10
2.2	Ongelmien pirullinen ja kesy luonne	14
2.3	Pirulliset ongelmat synnyttävät organisatorista tuskaa	19
2.4	Pirullisten ongelmien käsittely	22
3	Työturvallisuuden pirulliset ongelmat	26
3.1	Työturvallisuuden johtamisen perusta on lainsäädännössä	26
3.2	Väkivalta työssä on uhka työturvallisuudelle	28
3.3	Väkivallanuhan hallinta pirullisena ongelmana	30
4	Tutkimuksen aineistot ja menetelmät	36
4.1	Tutkimuskohteen kuvaus	36
4.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu	36
4.3	Tutkimusaineiston analysointimenetelmä	41
5	Tutkimuksen tulokset	47
5.1	Turvallisuuden johtaminen	47
5.2	Turvallisuuden toimintamallit esimiestyön tukena	52
5.3	Väkivallanuhan hallinta monimuotoisena kokonaisuutena	56
6	Johtopäätökset ja pohdinta	60
6.1	Tutkimuksen tarkastelu ja pohdinta	60
6.2	Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointia	67
	Lähteet	70
	Liitteet	78
	Liite 1. Saatekirja	78
	Liite 2. Suostumuslomake	80
	Liite 3. Haastattelurunko	82

Kuvat

Kuva 1.	Työturvallisuuden osatekijät	26
Kuva 2.	Vuorovaikutus synnyttää haastavia tilanteita (KTO, Sauna-Aho, 2020).	32
Kuva 3.	Aineistolähtöisen analyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018).	42
Kuva 4.	Väkivallan uhan hallinnan toimijat	61

Taulukot

Taulukko 1.	Kesyn ongelman tunnuspiirteet	16
Taulukko 2.	Pirullisen ongelman tunnuspiirteet	18
Taulukko 3.	Haastateltavien aineiston analyysin toteutus, väkivallaton työpäivä	45
Taulukko 4.	Toimintamallit väkivallan uhan hallintaan	53
Taulukko 5.	Väkivallanuhan hallinta pirullisena ongelmana	65

1 Johdanto

Tässä tutkielmassa tarkastellaan työturvallisuuden johtamisen haasteita esimiestyön näkökulmasta. Työturvallisuus käsitteenä rajataan tässä tutkielmassa työssä ilmenevään väkivallan uhkaan ja sen hallintaan. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla kahden eri kehitysvammapalveluita tuottavan organisaation lähiesimiehille sekä turvallisuuden asiantuntijoille.

Viime vuosien aikana yhä useampi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatio on joutunut pohtimaan, miten turvata kansalaisille laadukkaat palvelut tulevaisuudessa, sillä henkilöstön saatavuus on tullut koko ajan vaikeammaksi. Työ- ja elinkeinoministeriön 2017 julkaiseman analyysin mukaan eniten ongelmia henkilöstön saatavuudessa oli Satakunnassa, Lapissa ja Hämeessä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017). Maaliskuussa 2020 työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman ammattibarometrin mukaan, lähihoitajista enustetaan olevan pulaa seuraavan puolen vuoden ajan kaikkialla muualla Suomessa paitsi Joensuun seudulla (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020).

Avoinna olevien työpaikkojen ja hakijoiden määrän väliseen epäsuhtaan vaikuttavat useat seikat ja yksi niistä on työn houkuttelevuustekijät. Sosiaali- ja terveydenhuollon työn houkuttelevuuteen on pyrittävä jatkossa vaikuttamaan, jotta osaavaa henkilöstöä riittää tulevaisuudessakin. Yksi keskeinen alan houkuttelevuutta vähentävä tekijä on työhön liittyvä väkivallan uhka (Soisalo, 2011, s. 12). Sen vuoksi väkivallaton työ ja turvallinen työpäivä ovat Soisalon (2011, s. 12) mukaan tärkeitä tavoitteita, ja niihin panostamalla parannetaan henkilöstön hyvinvointia ja saatavuutta.

Työpaikalla esiintyvä väkivalta ja sen uhka on lisääntynyt Suomessa 1990-luvulta lähtien (Soisalo, 2011, s. 12; Tilastokeskus, 2020). Erityisesti naisvaltaisilla aloilla kuten sosiaali- ja terveydenhuollossa on Soisalon (2011, s. 12; Tilastokeskus, 2020) mukaan kohonnut väkivallan riski. Kevan teettämän julkisen alan työhyvinvointitutkimuksen (Pekkarinen, 2018, s. 53) mukaan, 43 prosenttia tutkimukseen osallistuneista sosiaalialan työnteki-

jöistä oli altistunut väkivallalle useita kertoja viimeisen vuoden aikana. Tutkimuksen mukaan se on samaa tasoa kuin poliiseilla ja vankeinhoidossa. Myös muiden EU-maiden sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön yhdeksi suurimmaksi henkistä kuormitusta aiheuttavaksi riskitekijäksi on tunnistettu väkivallan uhka työssä (Danielsson & Näsi 2019; European Agency for Safety and Health at Work 2014).

Väkivalta työpaikalla liittyy usein tilanteisiin, joissa asiat eivät mene niin kuin asiakas haluaisi tai tilanteisiin, joissa asiakkaan ja työntekijän välinen kommunikointi on puutteellista ja vaikeutunutta (Sundell, 2014, s. 17). Työnantajan edustajana esimiehen tehtävänä on huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Tehtävä on esimiehelle haastava ja sitä lisää esimiehen vastuu myös asiakastyön laadusta.

Haastavien asiakastilanteiden kohtaaminen ja jatkuva väkivallan uhka ovat työntekijöille kuormittavia. Pitkäaikainen tai pysyvä henkinen kuormitus voi altistaa työntekijän monenlaisille fyysisille ja psyykkisille vaivoille ja jopa johtaa sairastumiseen (Rantaeskola ja muut, 2015, s. 170-171). Jos väkivallan uhkaan ei puututa työpaikalla riittävästi, se voi johtaa pätevien työntekijöiden irtisanoutumiseen ja alan vaihtoon, mikä voi heikentää entisestään henkilöstön saatavuutta (Soisalo, 2011, s.12).

Esimiestyö edellyttää eettisiä sääntöjä ja eettistä toimintaa. Eettisyys lähiesimiestyössä konkretisoituu vastuun, laillisuuden, joustavuuden, ihmisten johtamisen ja asiakaslähtöisyyden kautta (Salminen, 2008, s. 110). Esimies joutuu työssään vastakkaisten vaatimusten ja vastuiden ristiriitaisiin tilanteisiin ja se voi aiheuttaa henkistä kuormitusta. Pitkään jatkueksaan se voi vaikuttaa esimiehen jaksamiseen ja kokemukseen työssä viihtymisestä. (Zanderin, 2005, s. 158.)

Tarkastellessani näitä työnantajan velvoitteita omasta työsuojelu- ja riskienhallintapäällikön tehtävästä käsin, näen siinä ristiriitaisuuksia ja olen huomannut niiden aiheuttavan esimiehille haasteita johtamistyöhön.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tausta ja tutkimusongelmat

Tämän tutkielman tavoite on selvittää, millaisia pirullisia ongelmia työturvallisuuden johtamiseen liittyy. Tutkimuksen selvityksen kohteena on myös toimintatavat ja käytännöt, joiden avulla esimiehet selviytyvät työturvallisuuden johtamisen pirullisista ongelmista. Työturvallisuus rajataan tässä tutkielmassa koskemaan asiakasväkivaltaa ja sen uhkaa, ja tutkielmassa käytetään käsitteitä työturvallisuus ja turvallisuus tarkoittamaan samaa asiaa. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on kompleksiuusteorian käsitepari pirullinen ongelma, *wicked problem* ja kesy ongelma, *tame problem* sekä organisatorinen turska, *organizational pain*, joiden avulla on tarkoitus kuvata turvallisuuden johtamisen monimuotoisuutta ja yhteen kietoutuneisuutta. Käsitteitä avataan tarkemmin luvussa 2.

Kiinnostukseni aihetta kohtaan on syntynyt oman työni kautta. Työsuojelu- ja riskienhallintapäällikön tehtävänä on huolehtia esimiesten riittävästä työsuojeluosaamisesta ja laatia ohjeistuksia työn turvallisuuden hallintaan. Riskienhallintapäällikkö vastaa omassa organisaatiossani myös henkilöstön ja esimiesten riittävästä osaamisesta asiakkaiden turvallisuuden varmistamisessa.

Lähiesimies vastaa päivittäisessä johtamisessa työntekijöiden turvallisuudesta työssä ja siitä että, asiakkaille toteutuu kehitysvammalaissa määritelty hyvä ja itsenäinen elämä. Esimiestyön näkökulmasta tilanne on monimuotoinen. Yksikön toimintaa ohjaa lainsäädäntö, organisaation omat ohjeet ja sovitut toimintamallit. On kuitenkin mahdotonta laatia sellaisia toimintaohjeita, jotka olisivat oikeita ja sellaisenaan sovellettavissa kaikkiin tilanteisiin, vaan jokainen tilanne on ainutkertainen. Yksittäisessä tilanteessa läsnä oleva henkilöstö toimii parhaaksi katsomallaan tavalla ja lopputulokseen vaikuttavat monet eri tekijät.

Sosiaalialan kehitysvammahuollon toimintayksiköissä yksittäisen työntekijän ja esimiehen päätöksentekoa ja toimintaa ohjaavat kehitysvammalakiin vuonna 2016 tehdyt lisäykset asiakkaan itsemääräämisoikeudesta sekä työturvallisuuslain velvoitteet. Työnte-

kijä joutuu asiakkaan ohjaustilanteessa arvioimaan ja tekemään valintoja siitä, mitä toimintamalleja ja käytäntöjä hän tilanteessa noudattaa, jotta asiakkaan itsemääräämisoikeus toteutuu ja oma ja työkaverin turvallisuus varmistuu. Valintatilanteessa vaikuttavat lainsäädännön lisäksi muun muassa työntekijän osaaminen, motivaatio ja vireytys. Esimiehen ja työturvallisuusasiantuntijoiden tehtävänä on laatia ohjeistuksia, tukea henkilöstöä ja esimiehiä, sekä käydä läpi jälkikäteen sattuneita tapahtumia työn kehittämisen varmistamiseksi.

Olen havainnut työssäni, kun olemme käyneet sattuneita uhka- ja väkivaltatilanteita työyksikössä läpi tai olen tarkastellut työväkivaltatilastoja, että asiakkaan itsemääräämisoikeuden rajoittamistilanteessa on tehty usein myös uhka- tai väkivaltatilanneilmoitus. Uhkatilanne on syntynyt asiakkaan ohjaustilanteessa, kun työntekijä yrittää tukea asiakkaan päätöksentekoa arjessa, eikä yhteistä tai riittävää kommunikointikeinoa ole. Lisäksi tarkastelussa on voitu tunnistaa, että uhkatilanne on johtanut väkivaltatilanteeseen usein silloin, kun ennakoitimet ja hallintakeinot ovat rajallisia tai puutteellisia.

Onko väkivallanuhan hallinta pirullinen ongelma, joka väärin ymmärrettynä aiheuttaa organisatorista tuskaa? Johtaako organisatorinen tuska käyttäytymiseen, joka aiheuttavaa haasteita esimiestyöhön? Mitkä ovat esimiehen keinot selviytyä turvallisuuden johtamisen pirullisista ongelmista? Jos väkivallanuhan hallinta ymmärretään usein kesynä ongelmana, sitä pyritään ratkomaan kesyn ongelman tavoin luomalla lineaarisia toimintamalleja ja painottamalla aikaisemmista tapahtumista oppimista. Näillä ratkaisukeinoilla sitä ei kuitenkaan ole voitu lopullisesti ratkaista, vaan uhka- ja väkivaltatilanteita syntyy edelleen asiakastyössä. Näkyykö ongelman väärinymmärrys henkilöstön ja asiakkaiden toiminnassa tai käytöksessä?

Tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

1. Voidaanko työturvallisuuden johtamisen haasteita selittää pirullisen ongelman määrittelyllä?
2. Miten pirulliset ongelmat ilmenevät väkivallanuhan hallinnassa?

3. Minkälaiset toimintamallit tukevat esimiestä uhka- ja väkivaltatilanteiden hallinnan pirullisuuden sietämisessä?

Tutkimuksen kohdejoukko on kahden sosiaalialan erityishuoltopalveluita tuottavien organisaatioiden lähiesimiehet ja turvallisuuden asiantuntijat. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna keväällä 2020.

2 Pirulliset ongelmat johtamisen haasteena

2.1 Kompleksinen maailmankuva ja pirulliset ongelmat

Kompleksisuusteorian juuret voidaan viedä niinkin kauas kuin antiikin Kreikkaan ja Darwinin evoluutioteoriaan (Lundström, 2015, s. 24). Kompleksisuusteorian ja kompleksisuustieteiden varsinaisena syntyajankohtana pidetään usein kuitenkin 1940-luvulla Warren Weaverin kirjoittaman artikkelin julkaisuajankohtaa. Weaver pohti artikkelissaan organisoitumatonta ja organisoitunutta kompleksisuutta (Lundström, 2015, s. 24).

Yhteiskuntatieteissä kompleksisuustieteet on jaettu eri koulukuntiin. Yksi tapa jakaa kompleksisuustieteet on esitetty Lundströmin (2015) väitöskirjassa ja se perustuu Cillerin ja Richardsonin jakoon reduktionistiseen kompleksisuuteen, pehmeään kompleksisuuteen ja kompleksisuusajatteluun. Lundströmin (2015, s. 25-26) mukaan reduktionistisuus on keskittynyt etsimään teoriaa, joka olisi kaiken kattava ja kaikkiin tilanteisiin sopeva, ja jolla pystyttäisiin mallintamaan kaikenlaisten systeemien käyttäytymistä. Se korostaa matemaattisia kaavoja ja lausekkeita, joiden avulla pyritään selittämään ja mallintamaan yhteiskunnallisten ilmiöiden toimintaperiaatteita (Lindell ja muut, 2014, s. 87). Reduktionistinen koulukunta pyrkii siis hallitsemaan ilmiöiden ja ympäröivän maailman kompleksisuutta (Puustinen & Jalonen, 2020).

Lundströmin (2015, s. 25-26) mukaan kovan kompleksisuuden vastakohta on pehmeä kompleksisuus. Se perustuu erilaisten metaforien käyttöön ja niiden avulla tapahtuvaan ilmiöiden ja systeemien selittämiseen ja ymmärtämiseen. Metaforinen koulukunta pyrkii lisäämään käsitteiden ymmärrettävyyttä, etsimällä niille kuvainnollisia vastineita todellisuudesta (Puustinen & Jalonen, 2020). Metaforien oikeanlainen käyttö voi auttaa päätävissä asemassa olevia henkilöitä ymmärtämään kompleksisia asioita ja niiden ajassa muuttuvuuden ominaisuutta (Lindell ja muut, 2014, s. 87).

Kompleksisuusajattelu on koulukuntien keskitie ja siinä korostetaan ihmisen tiedon rajallisuutta ja annetaan mahdollisuus erilaisille näkökulmille (Lundström, 2015, s. 25-26). Se pyrkii ottamaan huomioon sekä reduktionistisen että metaforisen koulukunnan hyvät puolet. Siinä korostuu näkemys ilmiöiden moninaisuudesta ja se kannustaa tarkastelemaan ilmiöitä kriittisesti. (Lindell ja muut, 2014, s. 87.) Samalla se kuitenkin hyväksyy kompleksisuuden elämään kuuluvana asiana, jota ei koskaan voida täydellisesti ymmärtää (Puustinen & Jalonen, 2020).

Kompleksisuusajattelu perustuu siis kompleksiseen maailmankuvaan, jonka mukaan maailma on monimuotoinen systeemi, jossa useat eri tekijät ja ilmiöt ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja toisiinsa kietoutuneita (Vartiainen ja muut, 2016, s. 229; Snowden & Boone, 2007, s. 71). Kompleksisuusajattelun edustajat ovat kiinnostuneita siitä, miten systeemin osien keskinäinen vuorovaikutus synnyttää kompleksisuutta (Lundström, 2015, s. 24). Päinvastoin kuin systeemiteorioissa, kompleksisuusajattelussa ei kuitenkaan etsitä tasapainoa järjestelmän osien välille, vaan siinä on tavoitteena ymmärtää ennakoimattomuutta ja yllätyksiä (Puustinen & Jalonen, 2020).

Kompleksisuusajattelu auttaa tunnistamaan ympäröivän maailman haasteita ja mahdollisuuksia sekä nykyhetkessä että historiallisesti tarkasteltuna (Snowden & Boone, 2007, 71). Snowden ja Boonen (2007, s. 68-71) mukaan kompleksisuusajattelun avulla voidaan tunnistaa historian tapahtumissa tekijöitä, jotka ovat olemassa nykyhetkessäkin, mutta niiden merkitystä tulevaisuuden muotoutumisessa on mahdotonta ennustaa.

Kompleksisen maailmakuvan vastakkainen ääripää on mekanistinen maailmankuva. Siinä korostetaan pysyvyyttä, säännönmukaisuutta ja mekanistisia järjestelmiä (Vartiainen ja muut, 2016, s. 233). Järjestelmät ja systeemit ovat mekanistisen maailmankuvan mukaan suljettuja, eivätkä ne ole vuorovaikutuksessa ympäröivän todellisuuden kanssa, kun taas kompleksisen maailmankuvan mukaan systeemit ja järjestelmät ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäröivän maailman kanssa (Vartiainen ja muut, 2016, s. 234).

Ansell ja Geyer (2017, s. 156) korostavat kompleksisen systeemin ja järjestelmän määrittelyssä erityisesti niiden avoimuutta ympäröiville energioille, asioille ja informaatiolle. Heidän mukaansa ympäröiviä vaikutuksia ei voi rajata tai kahlita eikä ymmärtää tiukkojen lainalaisuuksien avulla, vaan niiden merkityksellistäminen kokeilujen, arvailujen ja kokemuksen kautta, luo tulkitsevia raameja kompleksiseen systeemiin. (Ansell & Geyer, 2017, s. 156).

Vartiainen ja muut (2016, s. 235) kirjoittavat, että mekanistisen maailmankuvan mukaan järjestelmät ja ilmiöt voidaan purkaa osiin ja analysoida kutakin osaa erikseen ja laittaa osat uudelleen kasaan niin, että alkuperäinen kokonaisuus ei muutu. Kompleksisen maailmankuvan mukaan ei ole mahdollista palata takaisin alkuperäiseen kokonaisuuteen, koska jokainen yksittäinen osa on purettaessa ja jälleen kootessa jo muuttunut ollessaan vuorovaikutuksessa ympäröivän todellisuuden kanssa (Vartiainen ja muut, 2016, s. 235).

Ansellin ja Geyerin (2017, s. 156-157) mukaan maailma ei ole niin mustavalkoinen. Kompleksisessa maailmassa on olemassa ilmiöitä, jotka toimivat jossain vaiheessa kaoottisesti ja jossain vaiheessa noudattaen kausaalista syy-seuraussuhdetta. Lisäksi joitakin ilmiöitä voidaan osittain toistaa tai mallintaa, ja toisia ilmiöitä ei. Lisäksi voidaan tunnistaa ja määritellä tiettyjä rajoja ja sääntöjä joillekin ilmiöille, mutta pitkäaikainen seuraus tai vaikutus jää usein epävarmaksi tai jopa sitä ei tunnisteta. (Ansell & Geyer, 2017, s. 156-157).

Kompleksisuusnäkökulma organisaatiossa tarjoaa johtamisen käsittelyyn maailmaa ymmärtävän ulottuvuuden ja konkreettisia työkaluja tarjoavan välineulottuvuuden (Luoma & Lindell, 2020). Maailmaa ymmärtävä ulottuvuus pyrkii lisäämään ymmärrystä organisoitumisprosessista ja välineulottuvuus taas pyrkii organisoitumaan. Nämä ulottuvuudet ovat tiiviisti toisiinsa kietoutuneita ja vaikuttavat toinen toisiinsa. (Luoma & Lindell, 2020.)

Snowden ja Boone (2007, s. 72-73) ovat kehittäneet työkalun, jossa jaetaan toimintaympäristö neljään ryhmään. Työkalun avulla esimiehet voivat analysoida tilannetta ja tehdä

ratkaisuja. He jakavat toimintaympäristön tilanteet kompleksisiin, monimutkaisiin, kaoottisiin ja yksinkertaisiin (Snowden & Boone, 2007, s. 72-73). Vartiainen, Raisio ja Lundström (2016) kirjoittavat, että mekanistisen maailmakuvaan ongelmien ratkaisuun on olemassa lineaarinen ratkaisuprosessi, joka voidaan toistaa yhä uudelleen vastaavissa tilanteissa. Ongelmien voidaan sanoa olevan silloin luonteeltaan kesyjä, koska niiden ratkaisuprosessi on toistettavissa ja niiden lopputuloksen oikeellisuus on objektiivisesti arvioitavissa. Snowden ja Boone (2007) kuvaavat toimintaympäristöä silloin johtamisen näkökulmasta yksinkertaiseksi.

Kompleksisen maailmankuvaan ongelmien ratkaisu ei onnistu lineaarisesti, ratkaisuprosessia ei voida toistaa samanlaisena eikä lopputuloksen oikeellisuus ole objektiivisesti arvioitavissa. Kompleksisen ajattelun mukaiset ongelmat ovatkin luonteeltaan monimuotoisempia eli pirullisia. (Vartiainen ja muut, 2016, s. 235.) Myös Snowden ja Boonen mukaan kompleksisessa toimintaympäristössä on paljon ennalta arvaamatonta. Päätöksentekoa monimutkaistaa useat kilpailevat ratkaisuvaihtoehdot ja tilanteen hallinta vaatiikin luovaa ja innovatiivista lähestymistapaa. (Snowden & Boone, 2007, s. 73).

Snowden ja Boone tunnistavat kompleksisen ja yksinkertaisen toimintaympäristön lisäksi vielä monimutkaisen ja kaoottisen. Monimutkaiselle tilanteelle on tyypillistä, että siinä ymmärrys ja ratkaisuvaihtoehdot ovat löydettävissä, kun hyödynnetään eri asiantuntijoiden osaamista ja yhteistyötä. Kaoottiselle tilanteelle on tyypillistä, että tilanteessa on aikapaine ja paljon kysymyksiä, joihin ei ole aikaa paneutua. Ratkaisuvaihtoehdot perustuvat siihen, mitkä toimenpiteet osoittautuvat toimivan kyseisessä tilanteessa. Kaakossa johtamisessa on yhtäläisyyksiä myös kriisijohtamiseen. (Snowden & Boone, 2007, s. 73.)

Kompleksisuus itsessään ei ole hyvä tai huono asia, vaan se on osa elämää. Siihen tulisi suhtautua niin, että kompleksisuutta ei voi hallita, vaan sitä pitää yrittää ymmärtää. Par-

haimmillaan se rikastaa elämää ja tuo asioihin ja ilmiöihin syvyyttä. Lisäksi se tekee asioista mielenkiintoisia ja houkuttelevia. (Norman, 2010, s. 4-13; Puustinen & Jalonen, 2020.)

2.2 Ongelmien pirullinen ja kesy luonne

Pirullisen ongelman käsite on alun perin saksalaisen suunnittelijan Horst W. J. Rittelin (1930-1990) luoma käsite kaupunkisuunnittelun problematiikkaan. Hän jakoi ongelmat niiden luonteen mukaan pirullisiin *wicked* ja kesyihin *tame* ongelmiin. Johtamisen ja suunnittelun ongelmat ovat pirullisia ongelmia, ja matemaattiset ja hallinnolliset ongelmat ovat puolestaan kesyjä ongelmia. Rittelin luomassa ajatusmallissa pirullisten ongelmien käsittelyssä on keskeistä ihmisten välinen vuorovaikutus ja sosiaalinen kanssakäyminen. (Conklin, 2006, s. 14; Vartiainen ja muut, 2013, s. 19-20) Maailmanlaajuisesti käsite tuli tunnetuksi Rittelin ja hänen kollega Melvin M. Webberin vuonna 1973 julkaistun artikkelin yhteydessä (Vartiainen ja muut, 2013, s. 20).

Ennen kuin on mahdollista määritellä ongelman luonne tai arvioida vaihtoehtoisia toimintatapoja pitää ensin tunnistaa, että käsillä on ongelma jota tarkastella (Conklin, 2006, s. 19; Norton, 2011; Protzen & Harris, 2010, s. 148). Muun muassa Conklin (2006, s. 19) painottaa sitä, että ongelman tunnistamisen jälkeen on perehdyttävä itse ongelmaan ja vasta sen jälkeen voidaan yrittää määritellä ongelman luonne. Ilman perusteellista tilanteeseen perehtymistä ongelman pirullisuutta ei voi tunnistaa. Käytännön arjessa ja työelämässä tilanne näyttäytyy esimiehelle ja johdolle usein sotkuna, jota sitten lähdetään tarkemmin analysoimaan ja analysoinnin tuloksena muodostetaan käsitys ongelman luonteesta. Muun muassa Peters (2017) tuo esille näkökulman, jonka mukaan pirullisen ongelman käsitettä käytetään liian helposti. Ongelma määritellään pirulliseksi ongelmaksi, vaikka kyseessä oleva ongelma ei täytä kaikkia pirullisen ongelman kriteerejä.

Ongelman luonteen määrittely edellyttää Nortonin (2011) mukaan tietynlaista yksinkertaistamista ja kontekstin huomioon ottamista. Ongelman määrittely ja tilanteen tunnistaminen ongelmaksi voi kuitenkin olla vaikeaa, koska määrittelyssä mukana olevat toimijat tarkastelevat kukin tilannetta omien arvojen, pyrkimysten ja ymmärrysten valossa, eikä yhteistä näkemystä tilanteesta aina synny. (Conklin, 2006, s. 19; Norton, 2011; Protzen & Harris, 2010, s. 148.)

Alford ja Head (2017) tarkastelevat ongelman luonnetta kahden eri dimension kautta. Heidän mukaansa ongelman luonteen pirullisuuden tai kesyyteen vaikuttavat ongelman kompleksisuuden aste sekä tilanteeseen liittyvien yhteistyökumppaneiden/osallistujien määrä. Kesyssä ongelmassa sekä ongelma itsessään, että sen ratkaisu ovat selkeitä, eikä siihen liity useita osallistujia. Pirulliselle ongelmalle on sen sijaan tyypillistä, että ongelma itsessään on vaikea määritellä ja sen ratkaisu on vaikea tunnistaa. Lisäksi ongelmaan liittyy useita eri sidosryhmiä. Toisin sanoen, mitä kompleksisempi ongelma on ja mitä useampi sidosryhmä siihen liittyy, sen pirullisemmasta ongelmasta on kysymys.

Ongelmien pirullisuutta voidaan tarkastella myös ongelmaan liittyvän prosessin ja sen sisällön kompleksisuuden kautta (Stoppelenburh & Vermaak, 2009, s. 40). Prosessi on kompleksinen, kun siihen osallistuu useita toimijoita, joilla on erilaisia rooleja ja tavoitteita. Sisältö on kompleksinen, kun ongelma on monitahoinen ja moniulotteinen sekä sekava. Usein ongelmaa voi ymmärtää vain, jos on itse mukana kyseisessä prosessissa. (Stoppelenburh & Vermaak, 2009, s. 40.)

Lundström ja Mäenpää (2020) sen sijaan tarkastelevat ongelman pirullisuutta kolmen eri piirteen kautta, jotka korostuvat, kun tarkastellaan ongelmien ominaisuuksia. Heidän mukaansa pirullisille ongelmille on tyypillistä, että niitä ei voi ratkaista, ne on vaikea tunnistaa, määritellä ja kuvailla, ja niitä käsittelevillä ryhmillä on erilaiset intressit ja arvot. Näiden ominaisuuksien vuoksi kaikissa pirullisissa ongelmassa korostuu subjektiivisuus, dynaamisuus ja konfliktiherkkyys.

Kesyille ja pirullisille ongelmille voidaan määritellä erilaisia tunnuspiirteitä. Kesyn ongelman tunnistaa siitä, että sen ratkaisuprosessi on lineaarinen (Vartiainen ja muut, 2013, s. 20-21). Muun muassa Protzen ja Harris (2010, s. 155-158) kirjoittavat, että kesy ongelma voidaan määritellä ja kuvata niin selkeästi ja pysyvästi, että sen ratkaiseminen on mahdollista ilman lisätietojen kysymistä. Tyypillistä on myös se, että ongelma (ks. Taulukko 1) ja sen ratkaisu ovat selkeästi erillisiä ja pystytään objektiivisesti toteamaan, että ongelma on ratkaistu (Vartiainen ja muut, 2013, s. 20-21; Protzen & Harris, 2010, s. 155-158). Tällaisia ongelmia ovat usein erilaiset tekniset ongelmat, joissa ongelman ratkaisu on selkeästi ja objektiivisesti havaittavissa.

Kesyissä ongelmassa myös ratkaisujen määrä on rajallinen ja sen lopputuloksen oikeellisuus voidaan objektiivisesti arvioida (Vartiainen ja muut, 2013, s. 20-21; Protzen & Harris, 2010, s. 155-158). Tyypillistä on myös, että ratkaisuprosessi on toistettavissa ja se voidaan aloittaa aina alusta. Kesy ongelma ei kuitenkaan ole sama asia kuin helppo ongelma vaan kyse on ongelman luonteesta, ja kesy ongelma voi olla teknisesti vaikeasti ratkaistavissa. Kesyille ongelmille on tyypillistä, että kaikki tilannetta tarkastelevat ovat yhtä mieltä ongelmasta ja siihen liittyvistä ratkaisumahdollisuuksista (Raisio, 2010, s. 33).

Taulukko 1 Kesyn ongelman tunnuspiirteet.

Kesy ongelma	
Ratkaisuvaihtoehtojen määrä	rajattu
Ratkaisuprosessin toistettavuus	mahdollista
Ratkaisupisteen tunnistaminen	mahdollista
Ratkaisun laadun arviointi oikea/väärä	mahdollista

Rittel määritteli alun perin pirulliselle ongelmalle kymmenen tyypillistä piirrettä, mutta myöhemmin muun muassa Conklin (2006) on tiivistänyt ne kuuteen tyypilliseen piirteeseen. Vaikka piirteitä, joiden perusteella jokin ongelma voidaan tunnistaa pirulliseksi, on yhteensä kuusi, ei niiden kaikkien tarvitse toteutua samalla kertaa (Conklin, 2006, s. 19; Protzen & Harris, 2010, s. 148).

Ensimmäinen piirre, josta ongelman voi tunnistaa pirulliseksi on ratkaisuvaihtoehtojen ja ongelman määrittelyn vuorovaikutteinen prosessi (Lindell, 2017, s. 22; Vartiainen ja muut, 2013, s. 22). Kun tarkastellaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, lisääntyy samalla ymmärrys itse ongelmasta. Kyse on vuorovaikutteisesta prosessista, jossa kokeilemalla ongelman ratkaisua tietyllä tavalla, kasvatetaan ymmärrystä itse ongelmasta, joka johtaa uuden vaihtoehtoisen ratkaisumallin syntymiseen. (Lindell, 2017, s. 22; Vartiainen ja muut, 2013, s. 22.) Ratkaisuvaihtoehtojen tarkastelu siis tarkoittaa ongelmaa ja toisaalta tarkennettu ongelman määrittely vaikuttaa ratkaisuvaihtoehdon valintaan. Pirullisen ongelman käsittelyssä ratkaisuvaihtoehtojen punnitseminen vie aikaa ja se on päättymätön prosessi. (Yankelovich, 2014; Protzen & Harris, 2010, s. 156; Vartiainen ja muut, 2013, s.22.)

Toinen tyypillinen piirre liittyy ongelman ratkaisuun (ks. taulukko 2). Pirullisen ongelman ratkaisu ei ole lopullinen, koska ongelmalle ei ole määriteltävissä alkua ja loppua, vaan ongelma muuttuu ja muotoutuu ratkaisuprosessin aikana. (Conklin, 2006, s. 14; Lindell, 2017, s. 23; Vartiainen ja muut, 2013, s. 22-23). Tätä pirullisen ongelman ominaisuutta Lindström ja Mäenpää (2020) kuvaavat dynaamisuudeksi. Ongelmaan vaikuttavat ratkaisuprosessin aikana monet eri tekijät eli ongelma on jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä. Ongelman ratkaisu päättyykin yleensä tilanteissa, joissa resurssit pitää yllä ratkaisuprosessia loppuvat, esimerkiksi organisaatiolta loppuu aika, rahat tai kärsivällisyys, ja päästään riittävän hyvään ratkaisuun (Conklin, 2006, s. 14; Lindell, 2017, s. 23; Vartiainen ja muut, 2013, s. 22-23).

Kolmas pirullisen ongelman piirre on, että ratkaisusta ei voida sanoa, että se olisi oikea tai väärä. Voidaan ainoastaan todeta, että ratkaisu on hyvä tai huono, parempi tai huonompi riippuen tilanteesta. (Conklin, 2006, s. 18; Lindell, 2017, s. 23; Vartiainen ja muut, 2013, s. 23.) Ratkaisuprosessin tavoitteena on aina kussakin tilanteessa paras mahdollinen ratkaisu, joka on tehty kyseisellä hetkellä käytössä olevin tiedoin ja siinä kyseisessä sosiaalisessa kontekstissa. Ratkaisun lopputuloksen laatu ei ole määritettävissä objektiivisesti, vaan se on riippuvainen siitä, kuka sitä tarkastelee ja tarkastelevan henkilön omista arvoista ja tavoitteista. Tätä ongelman ominaisuutta Lundström ja Mäenpää (2020) kuvaavat käsitteellä subjektiivisuus. Ongelman ja sen ratkaisun määrittelyyn vaikuttavat kunkin ratkaisuprosessissa mukana olevan omat uskomukset, aikaisemmat kokemukset ja motivaatiotekijät. Ratkaisuun pääseminen voi siis olla vaikeaa, koska päätöksentekoon osallistuvilla voi olla keskenään ristiriitainen ja vastakkainen ymmärrys ongelmasta sekä erilaiset arvot. (Conklin, 2006, s. 18; Lindell, 2017, s. 23; Vartiainen ja muut, 2013, s. 23.) Ongelman määrittelyn subjektiivisuus voi johtaa näkemyseroihin ja sen vuoksi yhteistyö voi ajautua konflikteihin (Lundström & Mäenpää, 2020).

Taulukko 2 Pirullisen ongelman tunnuspiirteet.

Pirullinen ongelma	
Ratkaisuvaihtoehtojen määrä	loputon
Ratkaisuprosessin toistettavuus	ei mahdollista
Ratkaisupisteen tunnistaminen	ei mahdollista
Ratkaisun laadun arviointi oikea/väärä	ei mahdollista

Pirullisen ongelman neljäs tyypillinen piirre on ainutlaatuisuus. Ongelmilla voidaan tunnistaa olevan sekä yhteisiä piirteitä että erityisiä piirteitä. Erityispiirteiden vuoksi aikaisemmin valitut ratkaisuprosessit eivät ole sovellettavissa suoraan uuden ongelman ratkaisuun. (Conklin, 2006, s. 15; Vartiainen ja muut, 2013, s. 25) Ongelmat rakentuvat ja

muotoutuvat monimuotoisessa jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja sen vuoksi ratkaisuprosessit pitää suunnitella ja sovittaa aina kuhunkin kontekstiin sopivaksi (Conklin, 2006, s. 15; Vartiainen ja muut, 2013, s. 25). Joskus myös havaittu pirullinen ongelma voi olla oire jostakin toisesta ongelmasta, eikä itsenäinen tarkasteltava ongelma (Peters, 2017).

Viides pirullisen ongelman tyypillinen piirre on toimintatapojen ainutkertaisuus (Vartiainen ja muut, 2013, s. 25-26). Organisaatio on sosiaalinen systeemi ja toimintatavat muotoutuvat jatkuvasti vuorovaikutuksessa organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kanssa. Jokainen valittu toimintatapa on altis sen hetkisellemme systeemisellemme vuorovaikutukselle, eikä kyseinen tilanne ole koskaan enää sellaisenaan toistettavissa. (Vartiainen ja muut, 2013, s. 25-26.) Lisäksi jokainen ratkaisuyritys jättää jälkensä, jota ei voida peruuttaa tai unohtaa (Peters, 2017).

Pirullisen ongelman kuudes tyypillinen piirre on, että niiden ratkaisemiseksi on tarjolla useita eri vaihtoehtoja. Petersin (2017) mukaan voi myös olla niin, että ongelmalle ei tunnusteta yhtään ratkaisuvaihtoehtoa. Tunnistetut vaihtoehdot voivat olla toisistaan hyvinkin paljon poikkeavia ja valinta tehdään usein käytännöllisten syiden perusteella, esimerkiksi kustannusten tai käytettävissä olevan ajan perusteella. (Vartiainen ja muut, 2013, s. 26.) Pirullisen ongelman ratkaisuvaihtoehdon valinnassa ei voi tukeutua pelkästään yksittäiseen lainsäädäntöön, normiin, ohjeistukseen, rahan tai teknologiaan, vaan vaihtoehdon valinnan yhteydessä pitää tarkastella tilannetta monimuotoisesti ja moniulotteisesti (Yankelovich, 2014).

2.3 Pirulliset ongelmat synnyttävät organisatorista tuskaa

Organisatorinen tuska, *organizational pain* on organisaation krooninen tila, joka syntyy, kun organisaation toiminta ja rakenne pirstaloituvat (Vartiainen ja muut, 2013, s. 35). Tila syntyy usein siitä, että organisaatiossa on ymmärretty käsillä oleva ongelma väärin. Ongelman luonne on arvioitu väärin ja ongelmanratkaisukeinoiksi on valittu sellaiset menetelmät, jotka eivät sovellu pirullisten ongelmien ratkaisuun. (Conklin, 2006, s. 4-5.)

Syntynyt tila näkyy organisaatiossa monella tapaa. Se voi vaikuttaa organisaatiotasolla työtyytyväisyyteen, resursseihin ja arvon tuottoon (Stoppelenburh & Vermaak, 2009, s. 41). Lisäksi se voi näkyä konkreettisesti henkilöstön käyttäytymisessä turhautumisena, ja se voi johtaa henkilöstön väliseen syyttelyyn ja paniikkiin (Vartiainen ja muut, 2013, s. 35). Pahimmillaan tilaa voidaan pitää organisaatiossa normaalina, eikä tunnisteta sen taustalla olevien pirullisten ongelmien olemassa oloa, vaan toimintaa jatketaan kuin mitään ongelmaa ei olisikaan (Vartiainen ja muut, 2013, s. 35). Näin voi käydä esimerkiksi julkisella sektorilla organisaatioissa, joissa henkilöstö on ollut pitkään töissä ja tilanteeseen on totuttu. Tilanne koetaan organisaatiossa turvalliseksi, eikä sen vuoksi edes haluta lähteä tarkastelemaan tilannetta uudella tapaa (Stoppelenburh & Vermaak, 2009, s. 41.)

Ongelman luonteen väärinymmärrykseen voi johtaa organisaatiossa ilmenevä pirstaloituminen (Conklin, 2006, s. 4-5). Pirstaloituminen voi johtua organisaation teknisestä kompleksisuudesta (Vartiainen ja muut, 2013, s. 33). Se syntyy silloin, kun organisaatioissa on käytössä paljon erilaisia teknologisia ratkaisuja, jotka eivät ole vuorovaikutuksessa keskenään. Tyypillistä on, että teknologiset ratkaisut lisääntyvät koko ajan, eikä niiden keskinäiseen vuorovaikutukseen kiinnitetä huomioita ja se aiheuttaa kuormitusta henkilöstölle. (Vartiainen ja muut, 2013, s. 34.) Kasvavan digitalisaation myötä on riski, että tekninen pirstaloituminen lisääntyy, jos teknologian keskinäiseen ja henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen ei kiinnitetä huomiota.

Toinen pirstaleisuuden taustalla oleva syy voi Vartiaisen ja muiden (2013, s. 34) mukaan olla organisaation sosiaalinen kompleksisuus. Kyse ei varsinaisesti ole ongelmasta vaan se on toimintaympäristön ominaisuus, joka kasvaa koko ajan muun muassa teknisen kompleksisuuden kasvaessa. Mitä useampia toimijoita on ja mitä erilaisempia ne ovat, sitä kompleksisempi sosiaalinen toimintaympäristö on (Vartiainen ja muut, 2013, s. 34). Vuorovaikutus vaikeutuu ja se vaatii osallistujilta uudenlaista ymmärrystä, uusia proses-

seja sekä uudenlaista asennetta (Vartiainen ja muut, 2013, s. 34). Työskentely moninaisissa verkostoissa organisaation sisällä ja ulkopuolella lisää sosiaalista kompleksisuutta kaikilla organisaatiotasolla.

Kolmas pirstaloitumisen syy on tiedollinen epävarmuus, joka syntyy siitä, että ongelmat ovat moniulotteisia ja monitulkintaisia. Ongelmaan liittyvät asiat ovat yhteen kietoutuneita ja vaikeasti ymmärrettäviä (Conklin, 2006, s. 5-7; Vartiainen ja muut, 2013, s. 33-34). Ongelmaa tarkasteltaessa myös huomataan usein, että käytössä ei ole tarpeeksi tiedollista tietoa tilanteen hahmottamiseksi (Bueren ja muut, 2003, s. 194). Kun työskennellään verkostoissa ja käytössä on paljon teknologisia ratkaisuja ja yhteistyön kenttä on moninainen, on vaikea tunnistaa sitä kaikkea tiedon tarvetta, mitä ongelman käsittely ja hallinta edellyttäisi, ja se lisää tiedollista epävarmuutta entisestään.

Jos organisatorisen tuskan tila on kroonistunut, organisaatiossa on käytetty usein paljon aikaa kesyjien ongelmien ratkaisuun (Vartiainen ja muut, 2013, s. 35). Kaikki aika on käytetty kesyjien ongelmien ratkaisuun ja aikaa ei jää pirullisten ongelmien tunnistamiseen ja käsittelyyn. Käsittelemättömänä pirulliset ongelmat vaikuttavat muun muassa henkilöstön hyvinvointiin. Voi myös olla niin, että esimiehet välttelevät pirullisten ongelmien käsittelyä, koska he tietävät, ettei niitä voi ratkaista menestyksekkäästi (Stoppelenburgh & Vermaak, 2009, s. 41). Lisäksi ne ovat esimiesten näkökulmasta hankalia, koska niiden ratkaisu vaatii enemmän aikaa, toimijoita sekä vapautta oppia ratkaisuprosessista, ja on näin ollen ulkopuolisen silmin tarkasteltuna usein tehotonta ja aikaa vievää. (Conklin & Weil, 1997). Esimiehet voivat kokea, että on vaikea perustella resurssien käytön tarvetta ylemmälle johdolle. Se johtaa tilanteeseen, että pirullisia ongelmia ei haluta tarkastella, niiden olemassaolo tulee kiistanalaisiksi ja ne jätetään huomioimatta (Vartiainen ja muut, 2013, s. 35).

Organisatorista tuskaa voidaan vähentää, kun ymmärretään, että ongelmien pirullisuus ei ole kenenkään syy vaan se on ongelman luonne (Conklin, 2006, s. 3). Organisatorinen

tuska vähenee, kun hyödynnetään ryhmän jäsenten luovuutta ja kekseliäisyyttä ongelmien käsittelyssä (Yankelovich 2014). Ongelmien käsittelylle pitää antaa riittävästi aikaa ja henkilöstölle mahdollisuus tehdä yhteistyötä yli yksikkö- ja organisaatorajojen. Silloin puhutaan kollektiivisesta älykkyudesta, joka auttaa lisäämään yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista ongelman käsittelyyn sekä estää pirstaloitumista (Vartiainen ja muut, 2013, s. 31). Yhteinen ongelmien käsittely auttaa erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen löytämisessä ja pirullisen ongelman ymmärtämisessä (Conklin 2006, s. 3; Yankelovich 2014; Vartiainen ja muut, 2013, s. 35-38).

2.4 Pirullisten ongelmien käsittely

Pirullisten ongelmien täydellinen ratkaisu on mahdotonta, koska ongelma on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa ja ratkaisuprosessi on päättymätön (Lindell, 2017, s. 30; Conklin, 2006, s. 21-22). Pirulliselle ongelmalle ei sen vuoksi ole määritettävissä tarkastelupistettä, jonka perusteella voidaan todeta ongelman olevan ratkaistu (Raisio, 2010, s. 33). Mitä enemmän ongelmaa tarkastelee, sitä enemmän tietoa kertyy ja se lisää ongelman ymmärrystä ja johtaa siihen, että ongelma voidaan ratkaista yhä paremmin (Raisio, 2010, s. 33). Muun muassa Lindell (2017) ja Conklin (2006) puhuvatkin ongelman ratkaisemisen sijaan ongelman hallitsemisesta, sietämisestä tai kesyttämisestä.

Pirullisen ongelman kesyttämisen prosessi voidaan nähdä myös jatkuvan parantamisen kehänä (Lindell, 2017, s. 25). Prosessi käynnistyy siitä, että ensin kartoitetaan kokonais-tilanne ja mietitään ratkaisuvaihtoehtoja. Sen jälkeen toteutetaan suunniteltu ja valittu ratkaisuvaihtoehto ja arvioidaan lopputulosta (Lindell, 2017, s. 25). Koska pirullisen ongelman lopputulos ei ole koskaan lopullinen, tilanteesta pyritään oppimaan. Tieto ongelmasta lisääntyy ja löytyy jälleen uusia ratkaisuvaihtoehtoja, joilla tavoitellaan yhä parempaa lopputulosta (Lindell, 2017, s. 25). Kyse on jatkuvasta kommunikoinnista ympäröivän todellisuuden kanssa ja sieltä saadun palautteen hyödyntämisestä ongelman kesyttämisessä (Norman, 2010, s. 222).

Carayannopoulos ja McConnell (2018) vertaavat pirullisen ongelman käsittelyä kriisien johtamiseen. Heidän mukaansa pirullisten ongelmien käsittelyssä voidaan hyödyntää kriisien ja katastrofien johtamisen oppeja. Kuten kriisinhallinta niin myös pirullisen ongelman käsittely edellyttää hyvää organisaation sisäistä yhteistyötä. (Carayannopoulos & McConnell, 2018.) Sen onnistuminen edellyttää kykyä tarkastella tekemistä yli perinteisten yksikkö- tai osastorajojen. Organisaatiokulttuurin tulee tukea yhteistyön tekemistä ja ajattelua, jonka mukaan kukaan ei yksin kykene hallitsemaan pirullista ongelmaa. (Carayannopoulos & McConnell, 2018.) Kuten onnistunut kriisinhallinta, niin myös pirullisen ongelman käsittely edellyttää, että ratkaisuprosessissa mukana olevilla tulee olla yhteinen tilannekuva tarkasteltavasta kohteesta. Heidän mukaansa myös mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista tulee luoda yhteinen näkemys. Yhteisen tilannekuvan muodostaminen vaatii aktiivista vuorovaikutusta ja yhteistyötä kaikkien tilanteessa mukana olevien kesken.

Myös Bueren ja muut (2003, s. 193-194) painottavat yhteistyötä pirullisten ongelmien käsittelyssä. Heidän mukaansa muun muassa poliittiset ongelmat ovat sellaisia pirullisia ongelmia, joiden käsittelyssä keskeistä on sidosryhmien välinen yhteistyö. Ongelman ympärillä olevien sidosryhmien tulee toimia verkostoissa ongelman käsittelemiseksi. Poliittiset ongelmat ovat usein monimuotoisia ja ne vaativat useiden eri asiantuntijoiden keräämää tietoa tilanteen tarkastelemiseksi. Verkostotyöskentelyllä voidaan pienentää tiedollista epävarmuutta, joka helposti syntyy ilman yhteistyötä. (Bueren ja muut, 2003, s. 193-194.)

Koska poliittiset kysymykset ovat laajoja, niissä on mukana useita eri toimijoita, joilla kullakin toimijalla on oma näkemyksensä ongelmasta ja sen ratkaisusta. Tämä monimuotoisuus voi johtaa strategiseen epävarmuuteen, jota toimivalla verkostotyöskentelyllä voidaan vähentää. Mitä laajemmasta pirullisesta ongelmasta on kyse, sen useammassa eri järjestelmässä asiaa käsitellään. Tämä voi johtaa institutionaaliseen epävarmuuteen, jos kyseessä olevat järjestelmät eivät tee yhteistyötä ja toimi verkostoissa. (Bueren ja muut 2003, s. 193-194.)

Jos mm. Bueren ja Carayannopoulos painottavat pirullisen ongelman käsittelyssä verkostoyhteistyötä, niin Conklinin (2006, s. 21) tarkastelee pirullisten ongelmien käsittelyä ongelmalähtöisesti. Hänen mukaansa ongelman kesyttämisen prosessi voi käynnistyä siitä, että ongelmanratkaisuprosessissa mukana olevat tahot päättävät lukita ongelman määrittelyn tai he päättävät määritellä alaongelmia yksinkertaistaakseen tilannetta. Kun yhteinen ymmärrys syntyy käsillä olevasta ongelmasta, on mahdollista määritellä konkreettisia ratkaisuvaihtoja. (Conklin, 2006, s. 21.) Tämän tarkastelutavan mukaan ongelman kesyttäminen vaatii päätöstä, jonka perusteella pysähdytään muodostamaan tilannekuva ongelmasta ja laatimaan suunnitelma sen kesyttämiseksi.

Jos mahdollista, pirullisen ongelman ratkaisemisen sijaan on järkevää panostaa sen ennaltaehkäisemiseen. Kun tunnistetaan esiin nousut kesy ongelma riittävän varhain, estetään sen muotoutuminen pirulliseksi ongelmaksi (Lindell, 2017, s. 26). Lindellin näkemysten mukaan kesy ongelma voi muuttua pirulliseksi ongelmaksi, jos sitä ei ratkaista riittävän ajoissa. Tämän näkökulman mukaan tarkastelemalla pirullista ongelmaa, voidaan tunnistaa taustalla oleva kesy ongelma ja ottaa siitä opiksi seuraavaa tilannetta vastaan. Esimerkkinä tilanteesta on työyhteisössä kahden työntekijän erimielisyys, joka voi johtaa pirullisen ongelman syntymiseen, jos esimies ei ajoissa huomioi syntyneitä tilannetta. On myös tilanteita, joissa kesyiltä vaikuttava ongelma onkin vain yksi pirullisen ongelman oire. (Lindell, 2017, s. 26.) Jos tätä ei tunnisteta vaan ongelma yritetään ratkaista kesynä ongelmana, tilanne voi johtaa pirullisen ongelman syntymiseen (Lindell, 2017, s. 26).

Norman (2010) korostaa myös ennaltaehkäisyä. Kompleksisten ongelmien hallinta edellyttää hyvää vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä. Tulevaisuutta pitäisi pyrkiä ennustamaan, jolloin voidaan varautua ja vaikuttaa tulevaisuuden muotoutumiseen (Norman, 2010, s. 225-226). Pirullisten ongelmien kesyttämiseksi ja hallitsemiseksi tulisi Nortonin (2012, s. 225) mukaan myös analysoida nykytilaa ja tarkastella niitä prosesseja, jotka ovat johtaneet pirullisen ongelman syntymiseen. Prosessin tarkastelun avulla ymmärretään

enemmän tekijöistä, jotka ovat vaikuttaneet pirullisuuden syntymiseen ja se auttaa tulevissa ratkaisuvaihtoehtojen valinnoissa. (Norton, 2012, s. 225.) Myös Snowden (2007, s. 68-73) korostaa kompleksisuuden hallinnassa nykyhetken tarkastelua ja valintoja nykyhetkessä. Hänen mukaansa nykyhetkessä toimiminen on ainoa keino vaikuttaa tulevaisuuteen, vaikka vaikutusmekanismi ja lopputulos eivät usein ole sellaisia, joita nykyhetken toiminnalla tavoiteltiin.

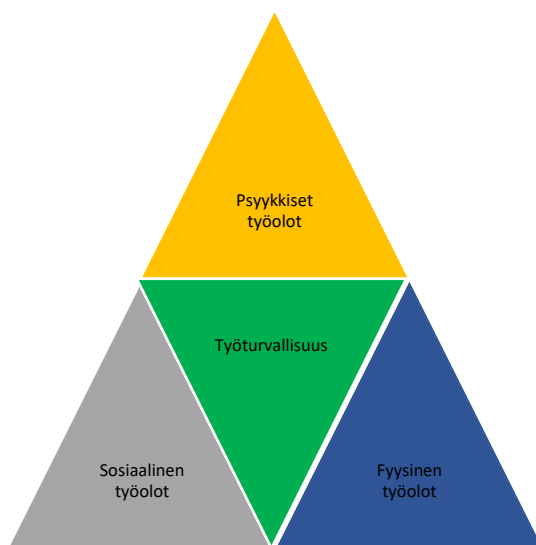
Alford ja Head (2017) nostavat esille kolme erilaista strategiaa, joiden avulla voidaan takata pirullisia ongelmia. Ensimmäinen niistä on auktoritatiivinen lähestymistapa, jossa vahva johtaja omalla esimerkillään saa muut toimimaan sovitulla tavalla. Toiminta perustuu johtajan omaan osaamiseen ja vahvaan kokemukseen. Siinä rajoitetaan laajaa osallistumista ja keskustelua sekä pyritään vähentämään sektoreiden välistä yhteistyötä (Lundström & Mäenpää, 2020). Toinen lähestymistapa on kilpailullinen. Siinä tuetaan osallistujien kilpailullista asetelmaa, ja pyritään sen avulla saamaan osallistujia tuottamaan useita erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisumalleja mahdollisimman nopeasti. Siinä ratkaisun löytäminen ei ole keskeistä, vaan vastustajan kukistaminen. (Alford & Head, 2017; Lundström & Mäenpää, 2020.) Kolmas vaihtoehtoinen lähestymistapa perustuu julkiseen kuulemiseen tai osallistumiseen. Strategia korostaa yhteistyötä, jolloin päätöksentekoon otetaan mukaan useita tahoja ja siinä kuullaan eri sidosryhmiä. Olemassa olevaa tietoa jaetaan osallistujille päätöksenteon tueksi ja lähtökohtana on, että yhteistyöllä saadaan aikaan enemmän kuin yksin tekemällä. (Alford & Head, 2017; Lundström & Mäenpää, 2020.)

Organisaation johdolla ja esimiehillä on usein suuri tarve löytää ratkaisuja pirullisiin ongelmiin. Silloin saatetaan päätyä käsittelemään pirullista ongelmaa kuin kesyä ongelmaa ja lukitsemaan ongelman määrittely liian varhain. Riskinä on silloin, että jää jotain tärkeää huomaamatta tai huomioonottamatta. (Protzen & Harris, 2010, s. 149.) Pirullisen ongelman käsittelyä ja hallintaa helpottaa, kun ongelma tunnistetaan pirulliseksi, koska silloin odotukset ratkaisun luonteesta ja koko ongelmanratkaisuprosessista muuttuvat vastamaan ongelman todellista luonnetta (Lundström & Mäenpää, 2020).

3 Työturvallisuuden pirulliset ongelmat

3.1 Työturvallisuuden johtamisen perusta on lainsäädännössä

Organisaation tai yrityksen turvallisuus rakentuu useasta eri osa-alueesta. Turvallisuuden johtamisen näkökulmasta kyse on turvallisuusriskien hallinnasta. Turvallisuusriskienhallinta jaetaan strategiseen ja operatiiviseen riskienhallintaan (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2011). Riskit liittyvät organisaation toimintaan, henkilöihin ja toimitiloihin (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2011). Tässä tutkielmassa turvallisuutta tarkastellaan henkilöturvallisuuden ja työhön liittyvän väkivallan uhan näkökulmasta. Työturvallisuuskeskus määrittelee työturvallisuuden tilana (ks. kuva 1), jossa psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset työolot ovat kunnossa (Työturvallisuuskeskus www.ttk.fi). Näillä kaikilla osa-alueilla on vaikutusta väkivallan uhan hallintaan.



Kuva 1 Työturvallisuuden osatekijät.

Turvallisuuden hallinta työpaikalla vaatii pitkäjänteistä työtä ja systemaattista johtamista. Koska toimintaympäristö on kompleksinen ja muuttuu yhä nopeammin, tuloksellinen

turvallisuuden johtaminen vaatii turvallisuuden dynaamisen luonteen ymmärtämistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2011.)

Kansallinen ja kansainvälinen lainsäädäntö ja erilaiset sopimukset luovat pohjan työn turvallisuuden ja terveyden vaatimuksille työpaikalla. Kansainvälisen työjärjestön ILO tehtävänä on työelämän yleissopimusten luominen ja niiden noudattamisen valvonta. EU-lainsäädännöllä on vaikutusta myös Suomen kansalliseen työsuojelulainsäädäntöön. Vuonna 2006 on solmittu työmarkkinaosapuolten Eurooppalainen puitesopimus, jonka tarkoitus on ehkäistä työpaikalla ilmeneviä ongelmia, kuten työpaikkakiusaamista, seksuaalista häirintää ja fyysistä väkivaltaa. (Sortti, 2019, s. 9-11.) Lainsäädäntöpohja on moninainen ja laaja, lisäksi työpaikat ovat erilaisia, joten niiden yhteensovittaminen tekee tilanteesta kompleksisen.

Suomessa työnantajan on lain mukaan velvollisuus huolehtia työntekijän terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Tehtävä ei ole yksinkertainen, vaan jotta se olisi mahdollista, työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet ja rajoitteet on myös otettava huomioon työn ja työympäristön suunnittelussa sekä puututtava aktiivisesti havaittuihin poikkeamiin ja turvattomaan työskentelyyn. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työturvallisuuslain toteuttaminen organisaatiossa ei ole pelkästään esimiehen tai työnantajan tehtävä. Työntekijällä on lain mukaan vastuu ja velvollisuus noudattaa työnantajan laatimia turvallisuusohjeita, ja ilmoittaa havaitsemistaan turvallisuuspoikkeamista. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työturvallisuuslain toteutuminen organisaatiossa edellyttää, että turvallisuutta johdetaan. Turvallisuuden johtaminen ei ole erillinen osa esimiehen työtä, vaan se on kytketty osaksi toimintaa ja esimiestyötä, ja se pitää sisällään sekä ihmisten että menetelmien johtamisen. (Mannermaa, 2018, s. 69-72.) Turvallisuuden johtaminen on siis jokapäi-

väistä arkista tekemistä organisaatiossa. Se on työn ja toiminnan suunnittelua, organisoimista, valvontaa sekä jatkuvaa ihmisten, menetelmien ja toimintatapojen kehittämistä. (Mannermaa, 2018, s. 69-72.) Tärkeää on myös, että organisaation johto ja esimiehet näyttävät esimerkkiä arjessa, ja turvallisuus huomioidaan päätöksenteossa eri organisaatiotasolla (Mannermaa, 2018, s. 69-72).

Työturvallisuudesta on säädetty laissa laajasti ja monipuolisesti, ja siihen liittyvät vastuut on määritelty selkeästi. Työnantajan velvollisuus on työturvallisuuslain (738/2002) mukaan huolehtia siitä, että väkivallan uhka ja väkivaltatilanteet ehkäistään ennakolta. Työ ja työolosuhteet tulee siis järjestää niin että, työpaikalla on asianmukaiset keinot ja välineet väkivaltatilanteiden hallintaan (Soisalo, 2011, s. 56). Eli työssä, jossa on ilmeinen väkivallan uhka, on oltava kirjalliset ohjeet turvalliseen työskentelyyn ja ohjeet turvallisuuspoikkeamien ilmoittamiseen ja käsittelyyn (Työturvallisuuslaki 738/2002). Lisäksi työnantajan on annettava riittävää koulutusta ja perehdytystä turvallisiin työskentelytapoihin. Työturvallisuuslaki siis edellyttää myös, että työnantaja on selvillä työn vaaroista ja riskeistä ja sen vuoksi esimiehet ja johto seuraavat turvallisuuden tunnuslukuja säännöllisesti.

3.2 Väkivalta työssä on uhka työturvallisuudelle

Työpaikkaväkivalta on sosiaali- ja terveydenhuollossa merkittävä turvallisuusriski (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2011). Työ on luonteeltaan sellaista, että työntekijä joutuu usein puuttumaan asiakkaan yksityisasioihin, jolloin asiakas voi kokea itsensä uhatuksi tai avuttomaksi, ja se voi johtaa uhka- tai väkivaltatilanteeseen (Mannermaa, 2018, s. 174). Myös erimielisyys ja väärinymmärrys vuorovaikutustilanteessa voi laukaista väkivaltaisen käyttäytymisen (Mannermaa, 2018, s. 174).

Väkivalta voidaan määritellä hyökkääväksi käyttäytymiseksi, jonka tarkoitus on vahingoittaa toista ihmistä (Rantaeskola ja muut, 2015, s. 6). Työväkivallasta puhutaan silloin kun

väkivaltateko tapahtuu työssä ja se voi olla joko asiakkaan, asiakkaan omaisen tai kollegan aiheuttamaa (Rantaeskola ja muut, 2015, s. 6-7). Voidaan puhua myös asiakastyöväkivallasta, kun tarkoitetaan työpaikan ulkopuolisen tahon, esimerkiksi asiakkaan, työntekijään kohdistamaa tekoa. Työväkivalta voi olla fyysistä, henkistä tai niiden uhkaa (Rantaeskola ja muut, 2015, s 6-7; Sundell 2014, s. 16).

Työpaikkaväkivalta voidaan myös määritellä tilanteeksi, jossa työntekijää uhkaillaan tai pahoinpidellään työssä niin, että se vaarantaa hänen terveystensä, turvallisuutensa tai hyvinvointinsa (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2011). Työväkivallaksi määritellään myös työntekijää loukkaava sanallinen uhkaus, joka epäsuorasti vaarantaa työntekijän terveyden tai turvallisuuden (Mannermaa, 2018, s. 172).

Työväkivalta voi olla tahallista tai tahatonta ja sitä voidaan määritellä myös siitä näkökulmasta, minkälainen yhteys tekijällä on väkivallan kohteeseen (Mannermaa, 2018, s. 172-173). Yleisin työväkivallan tyyppi on asiakkaan tai potilaan työntekijään tai toiseen asiakkaaseen tai potilaaseen kohdistama väkivalta tai sen uhka. Työväkivalta voi olla myös työntekijän työkaveriin kohdistamaa väkivaltaa tai sen uhkaa, tai tekijällä on henkilökohtainen yhteys työntekijään, joka ei välttämättä liity työhön. On myös tilanteita, joissa työntekijä joutuu työssään väkivallan kohteeksi osana rikollista tapahtumaketjua, esimerkiksi ryöstön yhteydessä. (Mannermaa, 2018, s. 172-173; Rantaeskola ja muut, 2015, s. 6-7.) Tässä tutkielmassa tarkastellaan asiakkaan tai potilaan työntekijään kohdistamaa väkivaltaa tai sen uhkaa.

Soisalon (2011, s.142) mukaan kehitysvammaiset käyttäytyvät muuta väestöä hieman useammin väkivaltaisesti. Väkivaltaisuus voi johtua aivoperäisestä ongelmasta tai siitä, ettei kehitysvammaisella ole riittävästi mielekästä tekemistä tai ympäristö aiheuttaa epä-mukavuuden tunnetta, joka johtaa väkivaltaiseen käyttäytymiseen (Soisalo, 2011, s.142). Väkivaltatilanne voi johtua vuorovaikutuksellisista ongelmista tai sosiaalisen kanssakäymisen puutteista (Rantaeskola ja muut, 2015, s. 124). Asiakkailla voi olla puutteellinen

kyky ilmaista omia tarpeitaan ja tunteitaan, eivätkä he välttämättä myöskään hallitse tilanteisiin liittyviä rooleja tai käyttäytymismalleja (Rantaeskola ja muut, 2015, s. 124).

Kehitysvammaisen henkilö voi myös hakea huomiota ei-toivotulla käyttäytymisellä ja kyseinen käyttäytyminen voi olla hänen tahdon ja tarpeiden ilmaisuväline (Rantaeskola ja muut, 2015, s. 124). Älylliseen kehitysvammaisuuteen voi liittyä myös se, että henkilön on vaikea hallita ristiriitaisia tilanteita sekä hillitä omaa käyttäytymistään (Rantaeskola ja muut, 2015, s. 124).

3.3 Väkivallanuhan hallinta pirullisena ongelmana

Työnantajan näkökulmasta väkivallanuhan hallinta työpaikalla on kompleksinen kokonaisuus ja pirullinen ongelma. Työnantajan tehtävänä on varmistaa, että työntekijän ja asiakkaan päivä on turvallinen. Työnantajan edustajana esimies vastaa myös laadukkaan palvelutoiminnan toteutumisesta ja se pitää sisällään asiakkaan kehitysvammalain mukaisen oikeuden päättää itseään koskevista asioista. Esimiehen näkökulmasta väkivallanuhan hallintaan vaikuttavat monet eri tekijät, jotka ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa, eikä esimiehellä ole niihin kaikkiin suoraa vaikutusmahdollisuutta.

Lainsäädäntö turvaa asiakkaan oikeudet. Suomen perustuslain mukaan jokaisella kansalaisella on oikeus yhdenvertaisuuteen, henkilökohtaiseen vapauteen ja koskemattomuuteen, sekä itsemääräämisoikeus omiin asioihin (Suomen perustuslaki 731/1999). Sosiaali- ja terveydenhuollossa asiakkaila saattaa kuitenkin olla alentunut kyky tehdä päätöksiä ja osallistua oman hoidon ja palveluiden suunnitteluun ja siihen liittyvään päätöksentekoon. Sen vuoksi mm. kehitysvammalakiin (Laki kehitysvammaisten erityishuollosta [Kehitysvammalaki], 519/1977) lisättiin vuonna 2016 säännökset itsemääräämisoikeuden tukemisesta. Sosiaali- ja terveysministeriön (2017) mukaan lisäyksen tavoitteena on varmistaa kehitysvammaisen henkilön mahdollisuus määrätä itse omista asioistaan ja toimia itsenäisesti. Lisäksi tavoitteena on vähentää erityishuollossa käytössä olevia itsemääräämisoikeutta rajoittavia toimenpiteitä.

Kehitysvammalakiin (1977/519) vuonna 2016 tehdyn täsmennyksen mukaan, erityishuolto on järjestettävä ja erityishuollossa olevaa henkilöä on kohdeltava niin, ettei hänen ihmisarvoaan loukata. Palveluntuottajan on otettava huomioon toiminnan suunnittelussa ja tuottamisessa palveluissa, että henkilön vakaumusta ja yksityisyyttä kunnioitetaan ja hänen toiveita, mielipiteitä ja tarpeita otetaan huomioon. Lisäksi hänen mahdollisuuttaan vaikuttaa ja osallistua omaa itseään koskevaan päätöksentekoon on tuettava kaikin keinoin. Tämä lain edellytys asettaa esimiehelle isoja vaatimuksia ja haasteita laadukkaaseen arjen toiminnan varmistamisessa, koska sekä asiakkaiden että henkilöstön osaaminen, kyky toimia ja sen hetkinen tilanne vaihtelevat paljon, ja ne vaikuttavat asiakkaan ja henkilöstön väliseen yhteistyöhön.

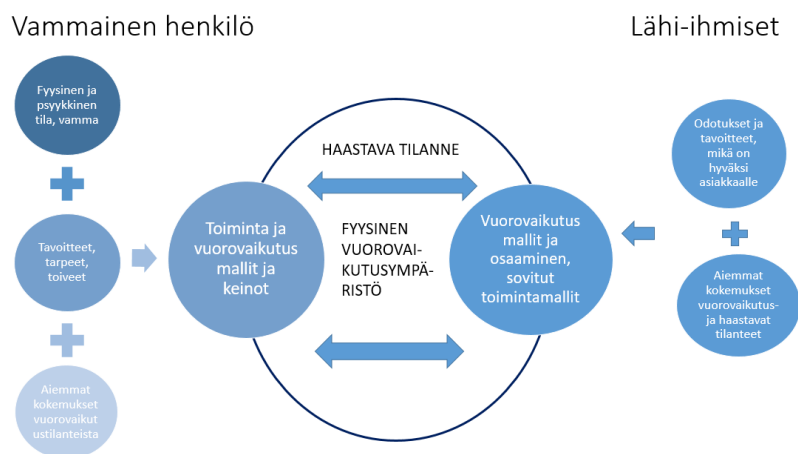
On tilanteita, jolloin asiakkaan itsemääräämisoikeutta voidaan joutua rajoittamaan ja silloin puhutaan rajoitetoimenpiteistä. Rajoitetoimenpiteen käyttö voi olla perusteltua, jos erityishuollossa oleva henkilö ei kykene tekemään hoitoaan ja huolenpitoaan koskevia ratkaisuja, eikä hän ymmärrä käyttäytymisensä seurauksia. (Kehitysvammalaki 519/1977.) Rajoitustoimenpiteitä on mahdollista lain mukaan käyttää siis silloin, kun kehitysvammaisen henkilön oma terveys tai turvallisuus vaarantuisi tai hän aiheuttaisi vaaraa muille, eikä muut keinot tilanteen hallitsemiseksi ole riittäviä.

Kehitysvammalaissa rajoitetoimenpiteiksi määritellään kiinnipitäminen, lyhytaikainen erillään pito, aineiden ja esineiden haltuunotto, välttämätön terveydenhuollon antaminen vastustuksesta riippumatta, henkilötarkastus, rajoittavien välineiden tai asusteiden käyttö päivittäisessä toiminnassa tai vaaratilanteissa, valvotun liikkumisen sekä poistumisen estäminen. (Kehitysvammalaki 519/1977.)

Erityispalvelua tuottavan organisaation tulee huolehtia, että henkilöstöllä on riittävä osaaminen, ja he ovat riittävän hyvin perehdytetty työskentelemään kehitysvammalain tarkoittamalla tavalla. Henkilöstön tulee osata ennakoivasti toteuttaa erityishuoltoa niin,

että rajoitustoimenpiteiden käyttö on mahdollisimman vähäistä. Työnantajan tulee varmistaa, että henkilöstömäärä on riittävä, ja heillä on osaamista erilaisiin kommunikoinnin menetelmiin sekä muihin ennakkoinnin työvälineisiin. (Kehitysvammalaki, 1977; Kinnunen, 2016, s. 56-57; Sosiaali- ja terveysministeriö, 2017). Pirulliseksi ongelmaksi tilanteen tekee henkilöstön saatavuuden ongelmat, olemassa olevan henkilöstön osaamisen ja motivaation vaihtelut sekä heidän kykynsä toimia haastavan asiakkaan kanssa.

Haastavia tilanteita voi syntyä työntekijän ja asiakkaan kohtaamisissa, jos joudutaan rajoittamaan asiakkaan itsemääräämisoikeutta (ks. kuva 2). Vuorovaikutustilanteessa sekä asiakas että työntekijä toimivat omista lähtökohdistaan käsin (Sauna-aho, 2020). Vuorovaikutustilanteeseen ja sen kehittymiseen vaikuttavat sekä asiakkaan että työntekijän odotukset ja tavoitteet, sen hetkinen fyysinen ja psyykinen tila, sekä aikaisemmat kokemukset vuorovaikutustilanteista. Myös työntekijän osaaminen ja työpaikan toimintamallit vaikuttavat tilanteen onnistumiseen (Sauna-aho, 2020).



Kuva 2 Vuorovaikutus synnyttää haastavia tilanteita (mukaillen Oili Sauna-aho, KTO 3.3.2020).

Lähes kaikissa organisaatioissa on käytössä toimintamalli, jossa sattuneet uhka- ja väkivaltatilanteet käydään jälkikäteen läpi yhdessä henkilöstön kanssa. Sattuneiden uhka- ja väkivaltatilanteiden tarkastelun tarkoituksena on, että työyhteisössä tunnistetaan sellaisia tapahtumaketjuja, joita voidaan hyödyntää tulevien tilanteiden ennakkoinnissa (Sauna-aho, 2020). Tarkastelu on kuitenkin osoittanut, että tilanteet ovat aina ainutkertaisia ja monimuotoisia. Sen vuoksi ratkaisuvaihtoehtojen määrä vuorovaikutustilanteessa on lähes rajaton, eikä aikaisemmasta tilanteesta opittua voi suoraan soveltaa kyseiseen tilanteeseen. Tilanteen tekee ainutkertaiseksi ja monimuotoiseksi turvallisuuteen vaikuttavat monet tekijät, muun muassa fyysinen toimintaympäristö, työn organisointi, ohjeistus, koulutus, perehdytys sekä henkilöstön toiminta. (Sundell, 2014, s. 54.) Tilanteiden monimuotoisuus ja ainutkertaisuus tekevät niistä turvallisuusjohtamisen ja esimiestyön näkökulmasta pirullisia ongelmia.

Työntekijöiden toiminnan vaihteluun vaikuttavat useat eri tekijät kuten, työntekijän ammattitaito, motivaatio, ennakkointitaidot ja asiakaskunnan tunteminen (Sundell, 2014, s. 54). Sundellin (2014, s. 54) mukaan yksittäisessä ohjaustilanteessa työntekijän kyky ennakoida ja ennaltaehkäistä uhka- ja väkivaltatilanteita voi vaihdella myös työntekijän oman motivaation ja sen hetkisen vireystilan mukaan. Niillä taas on vaikutusta siihen, miten työntekijä kykenee kuuntelemaan asiakasta ja kommunikoimaan tilanteessa, sekä miten empaattinen ja tilannetajuinen hän kykenee olemaan. (Sundell, 2014, s. 54-84.)

Työntekijän fyysinen ja psyykinen kunto ja mahdolliset ennakkoasenteet vaikuttavat myös vuorovaikutustilanteen onnistumiseen. Työyhteisökäyttäytyminen ja sovittujen toimintatapojen noudattaminen ovat myös keskeisiä väkivallanuhan hallinnassa. (Sundell, 2014, s. 54-84.)

Väkivallanuhan hallinta työpaikalla on kompleksinen kokonaisuus. Siihen vaikuttavat tekijät muodostavat monimuotoisen kokonaisuuden. Väkivallanuhka syntyy ja tilanne kehittyy vuorovaikutuksessa asiakkaan ja työntekijän välillä. Vuorovaikutus on keskeinen tekijä kompleksisuuden näkökulmasta, sillä se mahdollistaa tarvittavan dynamiikan

kompleksisten ilmiöiden olemassaololle ja tekee siitä samalla kontekstisidonnaisen. Todellisuus rakentuu ainutkertaisena juuri siinä käsillä olevassa vuorovaikutustilanteessa. (Luoma & Lindell, 2020.)

Vaikka työpaikalla on kirjalliset yhdessä sovitut toimintamallit väkivallanuhan hallintaan, kompleksisuudelle tyypilliset piirteet, kuten yllätyksellisyys ja ennakoimattomuus, vaikuttavat yksittäisen tilanteen kehittymiseen (Luoma & Lindell, 2020). Sille on tyypillistä runsas muuttujien määrä, jotka vaikuttavat tilanteen rakentumiseen ja siinä toimimiseen. Muuttujia on paljon ja kokonaisuus on herkkä reagoimaan yksittäisessä muuttujassa tapahtuvaan muutokseen. (Luoma & Lindell, 2020.)

Yksittäisen työntekijän näkökulmasta työn kompleksisuutta lisää myös organisaatioiden välinen yhteistyö (Milch ja muut, 2016, s. 9). Työntekijät työskentelevät verkostoissa ja tekevät yhteistyötä erilaisten sidosryhmien kanssa organisaation sisä- ja ulkopuolella. Milch ja muiden (2016, s. 9) mukaan yhteistyön toimivuudella voi olla vaikutusta organisaation sisäiseen turvallisuuteen. Yhteistyötä tekevien organisaatioiden henkilöstön erilainen näkemys keskinäisistä vastuista ja rooleista turvallisuuden varmistamiseksi, sekä henkilöstön välisen kommunikaation puutteet, voivat kasvattaa riskiä tapaturmien syntymiseen (Milch ja muut, 2016, s. 11). Jos organisaatiot ovat keskenään kilpailutilanteessa, henkilöstön halu tehdä ilmoituksia turvallisuuspoikkeamista ja käsitellä niitä voi vähentyä, jolloin sattuneista läheltä piti -tilanteista ja tapaturmista oppinen jää toteutumatta. Milch ja muiden (2016, s. 12) mukaan organisaatioiden erilaiset turvallisuuden johtamisen järjestelmät voivat myös vaikeuttaa yhteistyötä turvallisuuden parantamiseksi.

Työturvallisuutta ja väkivallanuhan hallintaa kehitetään työpaikoilla paljon ja niiden johtamiseen on kiinnitetty huomiota, mutta työpaikoilla sattuu edelleen paljon uhka- ja läheltä piti -tilanteita sekä työtapaturmia. Tutkijat ja turvallisuuden asiantuntijat eri organisaatioissa ovat pyrkineet selvittämään, mistä se voisi johtua, mutta selkeää vastausta

siihen ei ole pystytty antamaan. Carillo (2011) ottaa kantaa siihen, että kompleksisuusjohtaminen ja merkityksellistäminen voivat olla näkökulmia, jotka auttavat ymmärtämään sitä näkymätöntä dynamiikkaa, joka vaikuttaa organisaation henkilöstön käyttäytymiseen ja yksilön valintoihin. Yksilön valinnat näkyvät joko turvallisen työtavan tai turvattoman työtavan valintana. Lisäämällä yksilöiden ja yhteisöjen välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä yli yksikkörajojen, voidaan tunnistaa turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tunnistamisen pohjalta voidaan tehdä erilaisia kokeiluja ja luoda yhteisiä merkityksiä, jotka vaikuttavat yksilöiden tekemiin työtapojen valintoihin eri tilanteissa.

Kompleksisuusteoriassa korostetaan luottamusta, ennustamattomuutta ja itseorganisointumista. Carillon (2011) mukaan turvallisuuden johtamisen haasteita pitää tarkastella uudella tavalla. Esimiesten ja johdon tulee ymmärtää, että turvallisuutta on mahdollista parantaa, kun ymmärretään, että esimiehellä tai työnantajalla ei ole kaikkea osaamista ja viisautta ratkaista turvallisuuteen liittyviä kysymyksiä. Esimiesten tulee keskustella asioista henkilöstön kanssa ja olla valmiita rakentamaan yhteistä ymmärrystä sekä ongelmasta että sen ratkaisumalleista (Carillo, 2011). Luottamalla henkilöstöön ja lisäämällä keskinäistä vuorovaikutusta, mahdollisesta pirullisen ongelman tunnistamisen ja sen kesyttäminen.

4 Tutkimuksen aineistot ja menetelmät

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen teossa käytetyt aineistot ja menetelmät sekä kuvaan tutkimuskohteen.

4.1 Tutkimuskohteen kuvaus

Tutkimuksen kohderyhmänä on kaksi sosiaalialan organisaatiota, jotka tuottavat muun muassa kehitysvammapalveluita. Toisen organisaation toiminta sijoittuu yhden sairaanhoitopiirin alueelle, ja toisen organisaation toiminta on valtakunnallista. Molemmat organisaatiot tuottavat erityishuoltolain mukaista kehitysvammapalvelua asumispalveluina, lyhytaikaisena hoitona sekä päiväaikaisena toimintana. Asumispalveluita tuotetaan molemmissa organisaatiossa pienissä kodinomaisissa yksiköissä. Tyypillistä on, että asukkaat ovat pitkään palveluiden piirissä ja asumisyksikkö on heidän kotinsa.

Asiakaskunta, jotka ovat näiden organisaatioiden palveluiden piirissä, on hyvin heterogeenistä. Asiakkaat ovat eri ikäisiä, on sekä lapsia että ikääntyneitä asiakkaita. Asiakkailla voi olla kehitysvammadiagnoosi, psykiatrinen diagnoosi tai molemmat. Lisäksi asiakkailla saattaa olla kuten muullakin väestöllä, myös päihdeongelmia ja somaattisia sairauksia.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Tutkimusmenetelmä on menettelytapa, joilla kerätään ja analysoidaan tutkimuksessa tarvittavia tietoja ja havaintoja (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 185). Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat tutkimuksen teoria ja tutkimusongelmat (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 27). Samassa tutkimuksessa voi olla erilaisia tutkimusongelmia ja sen vuoksi tutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 27). Tutkijan tehtävänä on tutkimusprosessin aikana tehdä valintoja ja päätöksiä teoriasta, tutkimusongelmista ja tutkimusmenetelmistä (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 123).

Tutkimusmenetelmä voi olla joko kvalitatiivinen (laadullinen) tai kvantitatiivinen (määrällinen). Hirsjärven (1997) mukaan jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että jako kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen on turhaa vastakkainasettelua, ja sen sijaan niitä pitäisi tarkastella toisiaan täydentävinä suuntauksina. Ne voivat olla rinnakkaisia tekniikoita tai niitä voidaan käyttää tutkimuksen eri vaiheissa. (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 136.) Yksi menetelmien eroa kuvaava oletus on, että kvantitatiivisen tutkimuksen kohde on tutkijasta ja teoriasta riippumaton (Puusa & Juuti, 2020, s. 75). Yksinkertaistaen voidaan kuvailla menetelmien eroa myös sanomalla, että kvantitatiivinen suuntaus käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen suuntaus merkityksiä (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 137).

Laadullinen lähestymistapa tutkimuksessa painottaa todellisuudesta saadun tiedon subjektiivisuutta (Puusa & Juuti, 2020, s. 76). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kokonaisvaltaisesti todellista elämää (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 161). Tietoa hankitaan todellisessa tilanteessa ja luonnollisissa olosuhteissa, ja se kerätään yleensä ihmisiltä vuorovaikutuksessa havainnoinnin tai keskustelun pohjalta, esimerkiksi teemahaastattelulla tai osallistuvalla havainnoinnilla (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 164; Puusa & Juuti, 2020, s. 76). Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteina ovat kielen piirteet, säännönmukaisuudet, merkityksen ymmärtäminen ja reflektio (Hirsjärvi ja muut, 1997, s.165). Laadullisen tutkimuksen keskeinen haaste tutkijan kannalta on tutkimusaineiston analysointi. Haastattelu- tai havainnointiaineisto pitää tarkastella ja käsitellä niin, että siitä syntyy tieteellisen tutkimuksen tutkimusaineisto. (Richards, 2005, s. 33.)

Tässä tutkimuksessa on valittu laadullinen lähestymistapa, ja tavoitteena on kartoittaa ja selvittää ilmiöitä sekä kuvailla keskeisiä kiinnostavia piirteitä turvallisuuden johtamisen monimuotoisuudessa. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua.

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on perusteltu, kun tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat ihmisen ajattelu ja toiminta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 84). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 85) mukaan haastattelun erottaa kyselystä tutkijan ja haastateltavan henkilökohtainen kontakti ja haastattelutilanne vuorovaikutustilanteena. Haastattelu

voidaan määritellä myös keskusteluksi, jolle on asetettu tavoite ja se tapahtuu vuorovai-
kutuksessa haastateltavan kanssa (Puusa, 2020, s. 103).

Haastattelu on tutkimusaineiston keruumenetelmänä joustava, sillä haasteltava voi tar-
kentaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä, johdattaa takaisin keskustelun aiheeseen ja
tehdä havaintoja haastateltavan tavasta ilmasta asioita (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85).
Haastattelun tavoitteena on, että aineiston avulla voidaan tehdä tutkittavasta kohteesta
päätelmiä, ja se edellyttää haastattelun tallentamista (Puusa, 2020, s. 103). Haastattelun
heikkoutena voidaan pitää aikaa ja rahaa, sillä haastattelut vievät tutkijan aikaa enem-
män kuin kysely ja lisäksi se voi tulla kalliiksi, jos haastateltavat ovat kaukana toisistaan
(Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 86).

Haastattelut jaetaan niiden rakenteen mukaan eri muotoihin riippuen siitä, miten struk-
turoituja ne ovat (Pole & Lampard, 2002, s. 128). Haastattelumuotoja on lomakehaastat-
telu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Tässä pro gradu -tutkielmassa käytetään haas-
tattelumuotona teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu,
jossa edetään etukäteen sovittujen teemojen ja niitä tarketavien kysymysten johdattele-
mana (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87). Teemahaastattelun etuna on, että tutkija voi tar-
kentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavan vastausten mukaan kuitenkin niin, että
haastattelun avulla saadaan vastauksia tutkimusongelmiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.
88). Valitsemalla haastattelumuodoksi puolistrukturoitu teemahaastattelu, tutkijan tar-
koitus on kerätä syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ai-
heesta (Pole & Lampard, 2002, s. 131). Teemahaastattelun onnistumisen kannalta on
olennaista, että tutkijalla on riittävä ymmärrys tutkittavasta aihealueesta, joko oman ko-
kemuksen tai kirjallisuudesta saadun tiedon kautta (Puusa, 2020, s. 112).

Tutkimusaineisto kerättiin helmi-toukokuussa 2020 kahden organisaation esimiehille ja
turvallisuuden asiantuntijoille tehdyssä teemahaastattelussa. Saatua tutkimusluvan,
lähetin sähköpostia organisaatioiden esimiehille ja turvallisuuden asiantuntijoille, ja ky-

syn heidän kiinnostustaan osallistua pro gradu -tutkielmani haastatteluun. Haastateltaviksi valikoitui siis henkilöitä, joilla tiedettiin olevan kokemusta tai ainakin tietoa tutkitavasta ilmiöstä, jolloin kyse oli tarkoituksenmukaisesta näytteestä (Puusa, 2020, s. 106). Haastateltavien nimet listattiin erilliseen dokumenttiin ja se lähetettiin tutkielman tarkastajalle, jonka jälkeen nimilista tuhottiin.

Ennen varsinaisia haastatteluja toteutettiin yksi esihaastattelu vastaavan kolmannen organisaation esimiehelle. Esihaastattelun tarkoituksena on saada käsitys haastattelun pituudesta, testata kysymyksien ymmärrettävyyttä ja kysymysten aihepiirien sopivuutta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 72). Esihaastattelu osoittautui tarpeelliseksi. Sen perusteella tarkensin kysymyksiä ja varauduin haastatteluihin täsmentävillä kysymyksillä, sillä esihaastattelu osoitti kysymysten olevan haastavia kokeneellekin esimiehelle.

Teemahaastattelut toteutettiin kuudelle esimiehelle ja kolmelle turvallisuuden asiantuntijalle. Haastateltavista esimiehistä neljä työskenteli yksikössä, jossa asiakkaat olivat kehitysvammalain mukaisissa palveluissa. Yksi esimies työskenteli yksikössä, jossa asiakkaat olivat ensisijaisesti lastensuojelulain mukaisissa palveluissa ja yksi esimies yksikössä, jossa asiakkaat olivat mielenterveystieteen mukaisissa palveluissa. Alkuperäisenä tavoitteena oli saada vähintään kaksitoista haastateltavaa. Haastateltavien saaminen osoittautui kuitenkin vaikeaksi koronapandemian aikana, koska sekä esimiehet että turvallisuuden asiantuntijat olivat keskeisessä roolissa pandemiaan varautumisessa ja sen hoidossa, jonka vuoksi kalenterit olivat heillä täynnä.

Haastattelut toteutettiin Skypellä ja haastattelut nauhoitettiin. Puhelimitse tai Skypellä tehtävien haastattelujen etuna on, että tutkijan aika ei mene matkustamiseen, ja haastateltavia voi kuitenkin olla laajalta maantieteelliseltä alueelta (Simmons, 2001, s. 88). Haittana voi olla, että sensitiivisten kysymysten esittäminen ja niihin vastaaminen voi olla vaikeampaa kuin kasvotusten tehtävässä haastattelussa, ja haastateltavan sanatonta viesti jää huomaamatta (Simmons, 2001, s. 89). Toisaalta Skypellä tai puhelimitse tehdyssä

haastattelussa haastattelijan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten fyysisen habitus, eivät vaikuta haastateltavan suhtautumiseen haastattelijaan tai kysymyksiin (Fielding & Thomas, 2001, s. 133). Skype mahdollistaa videokuvan käytön, jolloin haastateltava ja haastatteliija näkevät toisensa. Yhtä haastattelua lukuun ottamatta, pidin oman kamerani päällä, jotta tilanne olisi ollut lähempänä kasvojen tapahtuvaa haastattelua ja osa haastateltavista laittoi myös kameran päälle.

Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen. Haastattelut kestivät 35 minuutista 50 minuuttiin. Haastattelu eteni etukäteen laaditun rungon mukaisesti teema-alueittain ja lisäksi tein tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluteemoja oli kolme: turvallisuuden johtaminen organisaatiossa, toimintamallit esimiestyön tukena ja väkivallan hallinnan monimuotoisuus.

Turvallisuuden johtaminen organisaatiossa teemassa kartoitettiin haastateltavien ajatuksia siitä, mistä muodostuu väkivallaton työpäivä, mitkä tekijät vahvistavat tai heikentävät turvallisuuden toteutumista ja miten esimies voi johtaa turvallisuutta. Toisessa teemassa kartoitettiin haastateltavien ajatuksia siitä, millaisia toimintamalleja organisaatiossa on väkivallan hallintaan, mitkä tekijät vahvistavat tai estävät toimintamallien käyttöä ja millaisiksi toimintamalleja tulisi kehittää, jotta ne palvelisivat esimiestyötä paremmin. Kolmannessa teemassa kartoitettiin haastateltavien ajatuksia siitä, miten uhan hallinnan monimuotoisuus näyttäytyy organisaatiossa, miten henkilöstö ja asiakkaat reagoivat väkivallan läsnäoloon ja miten organisaation ajattelua väkivallan hallitsemiseksi tulisi kehittää.

Haastattelun jälkeen tallenteet litteroitiin ja aineistoa kertyi 47 sivua. Litterointi voidaan tehdä koko haastatteludialogista tai valikoiden haastateltavan puheesta tai valituista teema-alueista (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 138). Aineiston litterointi helpottaa analyysia, jossa käydään järjestelmällisesti läpi koko tutkimusaineisto, tehdään ryhmittelyä ja luo-

kittelua (Vilkkä, 2015, s. 137). Tässä tutkielmassa litterointi tehtiin nauhoitetusta puheesta sanojen osalta. Litteroinnin ulkopuolella jäivät tauot, naurahdukset, huokaukset ja vastaavat ei-sanalliset ilmaukset.

4.3 Tutkimusaineiston analysointimenetelmä

Tutkimusaineiston tehtävänä on kuvata tutkittavaa ilmiötä, ja aineiston analyysin avulla siitä rakennetaan sanallinen ja selkeä kuvaus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on tärkeässä roolissa ja aineiston analysointi alkaa jo aineiston hankintavaiheessa eli haastattelutilanteessa (Juuti & Puusa, 2020, s. 143). Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan käyttää lähes kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Analyysia voidaan käyttää täysin strukturoimattoman aineiston analyysiin ja tavoitteena on laatia yleinen ja tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tuomen ja Sarajärven mukaan (2008, s. 95) sisällönanalyysimenetelmä voi olla aineistolähtöinen, teoriaohjaava tai teorialähtöinen. Tässä tutkimuksessa on käytetty analyysimenetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköjä ei sovita etukäteen vaan ne valitaan kyseisen tutkimuksen kysymyksenasettelun pohjalta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Lukiessaan tutkimusaineistoa ja teoriaa, tutkijalle syntyy kuva siitä, minkälaisiin teemoihin, luokkiin ja kategorioihin aineistoa voisi ryhmitellä (Puusa & Juuti, 2020, s. 143).

Alasuutari (2011) jakaa laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin kahteen vaiheeseen. Ensin tarkastellaan aineistoa ja pyritään pelkistämään havaintoja ja sen jälkeen tehdään tulkinta eli ratkaistaan arvoitus. (Alasuutari, 2011, s. 39-46.) Tuomen ja Sarajärven (2008, s. 108) mukaan sisällönanalyysi on karkeasti jaoteltuna kolmivaiheinen: 1) Aineiston pel-

kistäminen eli redusointi, 2) aineiston ryhmittely eli klusterointi ja 3) teoreettisen käsitteiden muodostaminen eli abstrahointi. Aineistolähtöisen analyysin yksityiskohtainen kuvaus vaiheista on esitelty kuvassa 3 (ks. kuva 3).



Kuva 3 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi, 2008).

Analyysi käynnistyy tutkimusaineiston pelkistämällä eli redusoidaan karsien pois tutkimusongelman kannalta kaikki epäolennainen. Se edellyttää aineiston tiivistämistä ja pilkkomista. Sitä voidaan kutsua myös avaintapahtumien kartoittamiseksi, jossa tunnistetaan aineistosta tärkeitä ja usein toistuvia kohtia (Koski, 2020, s. 161). Pelkistämisessä tarkastellaan kerättyjä havaintoja suhteessa valittuun teoriaan ja kiinnitetään huomiota niihin asioihin, jotka ovat kyseisen teorian ja kysymyksen asettelun kannalta olennaisia.

Tämän tarkoituksena on karsia aineistoa ja tehdä siitä vähän hallittavampi. (Alasuutari, 2011, s. 39-40). Tärkeät, tutkimuskysymykseen liittyvät kohdat voidaan merkitä värillisellä kynällä niin, että samaa kuvaavat ilmaisut merkitään samalla värillä (Tuomi & Sarajärvi, 2008, s. 109).

Analyysin toisessa vaiheessa tutkimusaineisto käydään tarkkaan uudelleen läpi ja pyritään löytämään alkuperäisistä ilmaisuista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Sen jälkeen ne ryhmitellään uudelleen eli klusteroidaan johdonmukaisesti kokonaisuuksiksi, alaluokiksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2008, s. 110; Alasuutari, 2011, s. 40.) Ryhmittelyn ja yhdistämisen tausta-ajatuksena on, että aineistosta poimitut havainnot ovat esimerkkejä samasta ilmiöstä. Tunnistetut piirteet voivat siis toimia havaintoja yhdistävänä tekijänä tai erottavana tekijänä. (Alasuutari, 2011, s. 40.) Ryhmittelyssä aineistoa peilataan teoriaan, jolloin teemat syntyvät aineiston ja teorian välisessä dialogissa (Koski, 2020, s. 165).

Ryhmittelyä jatketaan niin, että alaluokista muodostetaan yläluokkia, joista edelleen muodostetaan pääluokkia (Tuomi & Sarajärvi, 2008, s. 110-112). Tätä ryhmittelyä jatketaan niin kauan, kun se on aineiston kannalta mahdollista (Puusa, 2020, s. 153). Tämä on analyysin kolmas vaihe, jossa luodaan yläkäsitteitä eli abstrahoidaan. Abstrahointiprosessi pitää sisällään myös klusteroinnin, ja prosessin tarkoituksena on auttaa ymmärtää tutkittavien kuvaamaa merkityskokonaisuutta. (Vilka, 2015, s. 164; Sarajärvi, 2008, 110-112.) Alasuutari (2011) puhuu arvoituksen ratkaisemisesta. Sillä tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa merkitystulkinnan tekemistä käytössä olevien havaintojen ja johtolankojen perusteella. Merkitystulkinta tehdään tarkastelemalla tutkimuksen johtolankoja ja pelkistettyjä havaintoja suhteessa tutkimuksen teoriaan ja kirjallisuuteen. (Alasuutari, 2011, s. 44-46.)

Sisällönanalyysin avulla kerätty aineisto on saatu järjestettyä hallittavammaksi kokonaisuudeksi, mutta se ei sellaisenaan riitä tutkimustulosten esittelyyn, vaan analyysin jälkeen on tehtävä johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista (Tuomi & Sarajärvi, 2008, s. 113).

Puusan (2020, s. 154) mukaan tulkinta on juuri se, mikä nostaa tutkijan kirjoittaman tekstin tutkimukseksi arkijärjen yläpuolelle. Tulkinta tehdään laatimalla synteesejä tutkimustuloksista ja synteisien pohjalta tehdään johtopäätökset (Puusa 2020, s. 155). Johtopäätöksissä tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan käsin (Tuomi & Sarajärvi, 2008, s. 113)

Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston analyysi aloitettiin lukemalla litteroitu aineisto läpi useaan kertaan. Pyrin luomaan kokonaiskuvaa haastateltavien vastauksista ja tein samalla alustavia merkintöjä tekstiin. Samalla muutin haastateltavien nimien tilalle koodinumeron. Sen tarkoituksena on varmistaa, että haastateltavien anonymiteetti säilyy tutkimustulosten tarkastelussa.

Luin aineiston uudelleen läpi ja tarkastelin jokaista haastattelurungon teema-alueen kysymystä suhteessa tutkimuskysymyksiin. Pyrin varmistamaan, että tunnistaisin tutkimusaineistosta tutkimuskysymysten kannalta olennaiset ilmaukset. Sen jälkeen keskityin tarkastelemaan, miten haastateltavat kuvasivat, mistä väkivallaton työpäivä heidän mielestään syntyy ja mitkä tekijät vahvistavat tai heikentävät sitä. Tarkastelulla pyrin selvittämään väkivallanuhan hallinnan monimuotoisuutta.

Tein alustavia merkintöjä sellaisista pelkistetyistä ilmauksista, jotka kuvasivat tutkimustehtävää. Sen jälkeen kirjasin allekkain erilliseen dokumenttiin jokaisen haastateltavan tutkimustehtävää kuvaavia ilmauksia, säilyttäen niiden alkuperäisen muodon, ja merkitsin värillisillä kynillä samaan aihepiiriin kuuluvia ilmauksia.

Luin tutkimustehtävää kuvaavien ilmausten listat uudelleen läpi, ja aloitin aineiston pelkistämisen. Muutin jokaisen alkuperäisilmauksen pelkistetyksi ilmaukseksi ja pyrin tunnistamaan samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samankaltaisista ilmauksista muodostin omia alaluokkia. Alaluokkia syntyi muun muassa työntekijän asenne, työntekijän osaaminen ja työntekijän työkokemus. Syntyneet alaluokat pyrin yhdistämään vielä yläluokiksi, joita oli muun muassa ammattitaito ja motivaatio. Lopuksi pyrin yhdistämään

ne vielä edelleen pääluokiksi, kuten työntekijään liittyvät tekijät. Sivulla 45 olevaan taulukkoon (ks. taulukko 3) on koottu esimerkki analyysin tuloksena syntyneestä luokittelusta.

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokat	Pelkistetyt ilmaisut
Asiakastyöhön liittyvät tekijät	Asiakastuntemus Vuorovaikutus-suhde	Asiakkaan vointi Työntekijän ja asiakkaan suhde Asiakas yksilönä	Asiakkaan psyykkinen vointi, pähteettömyys, oikea lääkitys, luottamus ja vuorovaikutus asiakkaan ja henkilöstön välillä, asiakkaan yksilöllisyyden huomioiminen
Työntekijään liittyvät tekijät	Ammattitaito Motivaatio	Työntekijän asenne Osaaminen Työkokemus Itsetuntemus Vireystila Sitoutuminen	Oma käytös ja asenne, henkilökohtainen vireystila, työkokemus, osaaminen, tietoisuus toimintamalleista ja halu ja kyky niiden noudattamiseen, kyky tunnistaa asiakkaan tilanne ja tarvittaessa joustaa, kokemus että on välineitä ja osaamista, kyky tunnistaa oman osaamisen rajat, selkeä kuva omasta työstä ja sen haasteista, valmius ja halu toimia äkkitalanteissa, vuorovaikutustaidot, tunnistetaan asiakkaan tarpeet ja terveydentila, ennakoitukyky
Johtaminen ja esimiestyö	Työnteon edellytysten luominen Valvonta Henkilöstön tukemien Turvallisuusosaaminen	Työn organisointi Resursointi Kokousrakenteet Toimintaohjeet Turvallisuusjärjestelmät Osaamisen kehittäminen Esimiehen fyysinen läsnäolo Henkilöstön tukeminen Valvonta Henkilöstön vastuiden ja roolien määrittely	Työn organisointi, selkeä perustehtävä, riittävät henkilöstöresurssi, selkeät roolit, pelisäännöt, säännölliset kokousrakenteet, määritetyt prosessit, selkeät toimintaohjeet ja ne on helposti saatavilla, säännöllinen riskienarviointi, tunnistetaan ennakoitavat asiat, järjestelmät avun hälyttämiseen, koulutusten järjestäminen, henkilöstö ja esimies mukana työn suunnittelussa, määritelty yhteinen päämäärä, esimiehen fyysinen läsnäolo ja on tietoinen mitä tapahtuu, oikeat henkilöt tekevät oikeita asioita kerralla kunnon, ylimmän johdon sitoutuminen, vaatii tiettyjä asioita, nimetyt vastuut, työyhteisön tukeminen, esimies on kiinnostunut henkilöstön voinnista, tiedonkulku, toimintatapojen juurruttaminen, turvallisuus huomioitu perehdytyksessä
Työyhteisötoiminta	Vuorovaikutustaidot Asenne Sitoutuminen	Yhteistyö Toimintamallit sovittu ja niihin sitoutuminen Keskinäinen vuorovaikutus Suhtautuminen turvallisuuteen Keskinäinen luottamus	ei sähläystä, toimiva työyhteisö, yhdenmukaiset metodit, yhteistyö, tasa-arvoisuus, yhteisömalli, toimitaan prosessien mukaan, ei totuta väkivallan uhkaan ja pidetä sitä normaalina, työntekijöiden välinen vuorovaikutus, pystytään puhumaan asioista, keskustellaan paljon, turvallisuus nähdään yhteisenä asiana, turvallisuus osaaminen, henkilöstö tuntee toinen toisensa ja luottaa toisiinsa

Taulukko 3 Haastateltavien aineiston analyysin toteutus, väkivallaton työpäivä.

Analyysi on tehty haastateltavien käyttämistä ilmauksista, kun he vastasivat kysymykseen, mistä muodostuu väkivallaton työpäivä. Lisäksi tarkastelin haastateltavien näkemyksiä siitä, minkälaiset toimintamallit tukevat esimiehen työtä turvallisuuden johtamisessa ja miten niitä tulisi kehittää, jotta ne palvelisivat paremmin esimiestyötä. Tutkimusaineistokokonaisuudesta pyrin tunnistamaan miten pirulliset ongelmat ilmenevät väkivallanuhan hallinnassa esimiestyön näkökulmasta.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuskysymysten kannalta keskeiset tulokset, jotka ovat nousseet esiin tutkimusaineistosta. Luvussa kuusi tehdään synteesi ja pohditaan tuloksia tarkemmin suhteessa tutkimuskysymyksiin.

5.1 Turvallisuuden johtaminen

Haastattelut käynnistyivät turvallisuuden johtamisen tarkastelusta esimiesten ja turvallisuuden asiantuntijoiden näkökulmasta. Haastateltavilta kysyttiin, mistä heidän mielestään syntyy väkivallaton työpäivä. Haastateltavilla oli eri pituinen työkokemus työskentelystä yhteisössä, jossa ilmenee asiakkaiden aiheuttamaa työväkivaltaa. Lisäksi heillä oli erilainen koulutustausta ja esimiehillä erilainen kokemus esimiestyöstä. Tilanteiden konkretisoituminen väkivallaksi ei ollut päivittäistä kaikissa yksiköissä, mutta väkivallan uhan tunnistettiin olevan läsnä päivittäin.

Väkivallaton työpäivä

Väkivallaton työpäivä rakentui haastateltavien mukaan useasta eri asiasta. Kuusi vastaajaa korosti yhteisten pelisääntöjen ja toimintamallien tärkeyttä turvallisuuden rakentamisessa. He kuvasivat asiakaskuntaa sellaiseksi, että yhteisistä pelisäännöistä poikkeaminen aiheuttaa helposti haastavaa käyttäytymistä ja väkivallan uhkaa. Lisäksi he korostivat ennakkointia ja varautumista kaikessa toiminnassa.

” Mä sanon et ennakkointi, et meillä on välineet, meillä on menetelmät, meillä on tarvittavia toimintamalleja” (B3)

Viiden vastaajan mukaan erilaiset työntekijään liittyvät asiat vaikuttivat siihen, miten turvalliseksi työpäivä työyhteisössä muodostuu. Työntekijöiden osaamisella, kokemuksella ja vireystilalla koettiin olevan merkitystä työpäivän turvallisuudelle. Lisäksi työntekijän asenteella työhön, asiakkaisiin ja turvallisuuteen koettiin olevan merkitystä työväkivallan hallinnalle.

”jokaisen henkilökohtainen vireystila ja tota oma semmonen niinku käyttäytyminen, kuinka sitä työtänsä hoitaa niin sillä pystyy sitä väkivallatonta työpäivää vähä edistämään ” (B1)

Haastateltavat näkivät asiakkaan voinnilla ja sen vaihtelulla olevan suora vaikutus työpäivän turvallisuuteen. Lisäksi vastauksissa nousivat esille myös vuorovaikutuksen merkitys sekä henkilöstön kesken, että henkilöstön ja asiakkaiden välillä. Toimintayksiköiden tilojen toimivuus ja tekniset turvallisuusjärjestelmät koettiin tärkeiksi turvallisen työpäivän mahdollistajiksi.

Turvallisuutta vahvistavat ja heikentävät tekijät

Pyysin haastateltavia seuraavaksi miettimään, mitkä tekijät vahvistavat turvallisuuden toteutumista ja väkivallatonta työpäivää, ja mitkä taas heikentävät tai estävät turvallisuuden toteutumista. Kysymyksellä oli tarkoitus kartoittaa, onko olemassa kriittisiä elementtejä, joista väkivallaton työpäivä muodostuu ja joita vahvistamalla turvallisuutta voitaisiin mahdollisesti parantaa. Lisäksi kysymyksellä haluttiin kerätä tietoa väkivallan hallinnan monimuotoisuudesta.

Väkivallatonta työpäivää vahvistavia tekijöitä tunnistettiin enemmän kuin heikentäviä tekijöitä. Haastateltavat nostivat esille vastauksissaan hyvin erilaisia asioita. Kuusi haastateltavaa nosti esille osaamisen ja ammattitaidon merkityksen väkivallatonta työpäivää edistävänä tekijänä. Haastateltavien mukaan työ vaatii henkilöstöltä monipuolista osaamista ja osaamisen jatkuva ylläpitäminen koettiin tärkeäksi. Osaamista tarvitaan muun muassa turvallisuusasioista, kommunikaatiomenetelmistä, asiakkaan tarpeen ja terveydentilan tunnistamisesta sekä lainsäädännöstä. Myös se, että henkilöstö tunnistaa oman osaamisensa ja sen rajat koettiin tärkeäksi väkivallan hallinnassa.

Haastateltavat nostivat esille säännöllisten kokousrakenteiden merkityksen turvallisuutta vahvistavana tekijänä. Säännöllisillä kokouksilla varmistetaan riittävä tiedonkulku

ja muun muassa haastavien tilanteiden läpikäynti. Erityisesti vuorotyössä tiedonkulun varmistaminen koettiin tärkeäksi.

Työyhteisön toimivuuden ja sen sisäisen vuorovaikutuksen sekä työntekijöiden välisen luottamuksen nähtiin isona turvallisuutta vahvistavana tekijänä. Erityisesti avoimuus vuorovaikutuksessa korostui ja osa vastaajista nosti esille avoimen vuorovaikutuksen merkityksen myös asiakkaiden ja henkilöstön välillä. Avoimuus henkilöstön ja asiakkaiden välillä mahdollistaa asiakkaan voinnin heikkenemisen havaitsemisen varhain, jolloin voidaan ennaltaehkäistä uhka- ja väkivaltatilanteita.

Esimiesten rooli turvallisuutta vahvistavana tai heikentävänä tekijänä liittyi fyysiseen läsnäoloon ja sen kautta työyhteisön tukemiseen sekä siihen, että esimies valvoo ja vaatii tiettyjen tehtävien tekemistä ja sovittujen toimintamallien noudattamista. Esimiehen tehtävänä oli myös rakenteiden luominen muun muassa säännölliselle tiedon vaihdolle.

” minulla on se asenne, että tää on meidän kaikkien yhteinen turvallisuus, ja mä edellytän sitä muilta, työntekijöiltä sekä asiakkailta ja mä oon ite kartalla siitä mitä täällä oikeesti tapahtuu ja oon oikeesti täällä paikalla” (A2)

Konkreettisiksi turvallisuutta heikentäviksi tekijöiksi nimettiin yksilöön liittyvinä tekijöinä muun muassa puutteet vuorovaikutustaidoissa, vireystila ja työntekijän huono fyysinen kunto. Jos työntekijä ei ymmärrä oman toiminnan ja vuorovaikutuksen merkitystä väkivaltatilanteen syntymisessä, hänen ollessaan työvuorossa sattuu enemmän haastavia tilanteita. Heikon vireystilan puolestaan uskottiin vaikuttavan työntekijän kykyyn toimia oman ammattitaidon mahdollistamalla tavalla, jolloin epäammattillinen toiminta saattoi lisätä uhka- ja väkivaltatilanteita. Lisäksi haastateltavat tunnistivat henkilöstön vaihtuvuuden, ulkopuolisen uhan tai kiireen vaikutuksen turvallisuutta heikentävänä tekijänä. Jos henkilöstö vaihtuu useasti, toimintamallien ja asiakaskunnan tuntemus jää heikomaksi. Se vaikuttaa myös työyhteisön toimivuuteen ja vuorovaikutustasoon, jotka voivat vaikuttaa haastavien tilanteiden syntymiseen.

”Eli ruuast ja tälläsist niinku tulee hirveen nopeesti niit konfliktitilanteit, et nii yhteisten pelisääntöjen kirkastusta ja sen uuden ohjaajan riittävä perehdyttäminen et sitä ei jätetä yksin ennenku se oikeesti niinku tavallaan hallitsee kokonaisuuden” (A2)

Työntekijän vireystila voi heikentää vuorovaikutustilanteen laatua, ja johtaa uhkaavaan tilanteeseen. Myös kiire, esimerkiksi pandemian vuoksi, voi vaikuttaa työntekijän tekimiin ratkaisuihin asiakastyössä ja johtaa asiakkaan haastavaan käyttäytymiseen.

Turvallisuuden johtaminen

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa poistamaan työstä tekijät, jotka vaikuttavat väkivallanuhan riskiin. Jos niitä ei voida kokonaan poistaa, niin työnantajan pitää miettiä keinoja riskien minimoimiseksi. Esimiesten tehtävänä on johtaa yksikön toimintaa ja sen turvallisuutta. Turvallisuuden asiantuntijat toimivat esimiesten ja koko organisaation tukena ja vastaavat usein organisaatiotasoisien ohjeiden ja toimintamallien laatimisesta sekä niiden kouluttamisesta. Haastateltavat esimiehet ja turvallisuuden asiantuntijat tunnistivat monipuolisesti erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työpäivän aikana väkivallanuhan hallintaan.

Kysyin haastateltavilta seuraavaksi, miten esimies voi johtaa turvallisuutta. Kuusi haastateltavaa korosti toimintamallien ja ohjeiden luomisen, ja niiden päivittämisen tärkeyttä johtamisen välineenä. Lisäksi neljä haastateltavaa piti tärkeänä henkilöstön kanssa käytyjä keskusteluja turvallisuuteen liittyvistä asioista niin ennakoivasti kuin myös uhkantilanteiden jälkeen. Yleisesti turvallisuusasioiden esillä pitäminen ja siitä puhuminen, koettiin tärkeäksi turvallisuusjohtamisen keinoksi. Osa vastaajista koki esimiehen oman toiminnan tärkeänä. He kokivat esimerkkinä toimimisen yhtenä johtamisen keinona.

”Hyvin tärkeänä nään semmosen esimerkkinä toimimisen, et totta kai minun tulee toimia täysin ohjeiden mukaisesti, jotta työntekijätkin voivat toimia” (A5)

Yhtenä johtamisen mahdollisuutena pidettiin turvallisuustehtävien ja vastuiden kirjaimista näkyväksi osaksi työntekijöiden tehtäväkuva. Yksi haastateltava kertoi esimerkiksi, että heillä tehdään kirjallinen turvallisuusmatriisi, josta jokainen voi tarkistaa kelle mikäkin tehtävä kuuluu. Esimiehen tehtäväksi kuvattiin myös valvontavastuun, eli esimies valvoo, että tehtävät hoidetaan. Hän tekee yksikössä tarkastuksia tai turvallisuuskävelyjä ja valvoo esimerkiksi suojainten käyttöä.

Osaamisen vahvistamien ja riittävä perehdytys olivat seitsemän haastateltavan mukaan tärkeitä esimiehen työkaluja turvallisuuden johtamisessa. Osaamisen vaatimus määriteltiin laajasti niin, että esimiehen oma osaaminen, ja asiakkaiden turvallisuusosaaminen koettiin myös tärkeiksi asioiksi.

” totta kai se esimiehen omakin ammattitaito, et sä pystyt jo et mitä tapahtuu jossakin niin sä pystyt ennakoimaan” (B3)

”me käydään näis kokouksessa läpi, jossa asukkaat osallistuu meidän toimitila ja turvallisuustarkastuksiin, ne osallistuu meidän turvallisuuskävelyihin ne osallistuu yhdes mun henkilökunnan kaa alkusammutuskoulutuksiin, ne on siis ihan prikulleen samas koulutukses” (A2)

Kolme haastateltavista korosti resurssisuunnittelun merkitystä väkivallanuhan hallinnassa ja turvallisuuden johtamisessa. Henkilöstöä pitää olla riittävästi suhteessa asiakasmäärään ja asiakasprofiiliin. Lisäksi suunnittelussa tulee huomioida henkilöstön osaaminen ja muu henkilökohtainen valmius työskennellä asiakasryhmän kanssa. Vastaajat pitivät myös tärkeänä, että uudelle työntekijälle kerrotaan riittävästi jo rekrytointitilanteessa asiakaskunnan aiheuttamista turvallisuushaasteista. Näin varmistetaan, että työntekijä tietää mihin on tulossa ja hän on motivoitunut työskentelemään asiakaskunnan parissa.

Useassa vastauksessa korostettiin esimiehen roolia turvallisuuskulttuurin luomisessa. Sitä kuvattiin viittaamalla esimiehen ja henkilöstön välisten keskustelujen tärkeyteen. Haastateltavien mukaan esimiehen tulee antaa tukea henkilöstölle kaikissa tilanteissa ja

välittää sillä henkilöstölle positiivista turvallisuuden kokemusta. Esimies myös vahvistaa positiivisia ajattelumalleja keskustelujen yhteydessä ja ohjaa käsittelemään tapahtumia ammatillisesti ja ohjaa yhteiseen vastuunottoon. Lisäksi haastateltavat nostivat esille yhtenä johtamisen keinona, tilapäisten työjärjestelyjen tekeminen. Esimiehen pitää ottaa huomioon työntekijän yksilölliset henkilökohtaiset kuormitustilanteet, ja mahdollistaa esimerkiksi sen, että voi vaihtaa työvuoroa tai keskittyä kirjallisiin tehtäviin, jos se on tarpeen työntekijän oman jaksamisen, ja koko työyhteisön turvallisuuden varmistamiseksi.

5.2 Turvallisuuden toimintamallit esimiestyön tukena

Työpaikoilla, joissa on ilmeinen väkivallan uhka, pitää olla menettelytapaohjeet toimintaan väkivaltatilanteiden ehkäisemiseksi, väkivaltatilanteissa ja väkivaltatilanteiden jälkeen. Haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia toimintamalleja organisaatiossa on väkivallanuhan hallintaan. Lisäksi heiltä kysyttiin, mitkä tekijät estävät tai vahvistavat toimintamallien käyttöä. Haastateltavilta haluttiin kerätä tietoa myös siitä, miten toimintamalleja tulisi kehittää, että ne toimisivat esimiestyön tukena.

Toimintamallit väkivallanuhan hallintaan

Haastateltavien mukaan käytössä olevat toimintamallit olivat organisaatiotasoisia, toimintayksikkötasoisia ja asiakaskohtaisia. Tyypillistä oli, että organisaatiotasoisista toimintamalleista laadittiin yksikkötasoiset toimintamallit. Taulukossa 4 on lueteltu yksiköissä käytössä olevat toimintamallit väkivallanuhan hallintaan (ks. taulukko 4). Taulukossa olevat toimintamallit ovat kaikki sellaisia, joista on organisaatiotasoinen raamiohje, jonka pohjalta toimintayksikkö laatii oman ohjeen.

Myös organisaation luomat rakenteet turvallisuuden johtamiselle nimettiin kuuluvaksi toimintamalleihin. Tästä esimerkkinä vuosikello, jota käytetään varmistamaan erilaisten

asiakirjojen päivitys ja tiettyjen turvallisuusharjoitusten toteutuminen. Vuosikello on organisaation luoma toimintamalli, ja sen sisältö rakentuu sekä organisaation ohjaamista, että toimintayksikön itse määrittelemistä asioista.

Taulukko 4 Toimintamallit väkivallanuhan hallintaan.

Väkivallanuhan hallinnan toimintamallit	Toimintamallin sisältö
Toimintamalli yksintyöskentelyyn	Käytännön ohje, miten hälyttää apua ja miten varmistetaan turvallisuus
Toimintamalli avun hälyttämiseen	Käytännön ohje avun hälyttämisen vaihtoehdoista, yhteystiedot, tekniset apuvälineet
Toimintamalli jälkipuintiin	Sattuneen tapahtuman käsittelyohje
Turvallisuuspoikkeamailmoitusten käsittelymalli	Kirjallinen ohje, jossa kuvattu vastuut, roolit ja prosessi
Omaevalvontasuunnitelma	Laaja ohje, jossa kuvattuna yksikön laadun varmistamisen malli
Haasteellisen käyttäytymisen ennakkoinnin ja hallinnan toimintamallit, Avekki ja Mapa	Ohje ennakkointiin, tilanteessa toimimiseen ja jälkipuintiin
Työn vaarojen ja riskien arviointi	Ohje vaarojen tunnistamiseen ja riskin arviointiin
Asiakaskohtainen turvasuunnitelma	Asiakaskohtainen ennakkointiohje, ohje toimintaan haastavassa tilanteessa
Turvallisuusasioiden koulutussuunnitelma	Suunnitelma koulutuksista
Pelastussuunnitelma, poistumisturvallisuus selvitys	Lakisääteinen paloturvallisuuden suunnitelma
Yhteisömalli	Yhteisötoimintamalli, roolit, kokoukset, säännöt
Vuosikello	Vuosisuunnitelma turvallisuusasioiden toteuttamiseen

Tekijät, jotka estävät tai vahvistavat toimintamallien käyttöä

Erilaisia toimintamalleja on käytössä toimintayksiköissä useita. Toimintamallit toimivat esimiestyön tukena vain, jos ne ovat käytössä työyhteisössä. Haastateltavien mukaan ne ovat käytössä työyhteisössä hyvin, jos ne ovat ajan tasalla, helposti saatavilla ja riittävän

lyhyitä muistilistamaisia. Hyvän toimintamallin piirteenä pidettiin myös sitä, että se antaa henkilöstölle mahdollisuuden toimia luovasti eri tilanteissa. Yksi haastateltavista kuvasi luovuuden käyttöä niin, että esimiehen pitää nähdä henkilöstö ammattilaisina, jotka kykenevät tarvittaessa arvioimaan, milloin on mahdollista joustaa toimintamallin noudattamisessa, ja milloin niitä on noudatettava tarkasti. Viisi haastateltavaa piti tärkeänä, että toimintamalleja käydään säännöllisesti läpi työyhteisössä ja esimies pitää yllä keskustelua turvallisuudesta.

”kun on pitkään tasasta ja rauhallista niin se vaatii itseltä sitä, että pitää ottaa ne asiat esille ja käydä ne läpi” (A2)

”esimies ja mahdollisesti vastaava eli ne, jotka on siinä yksikössä auktoriteetteja, on vahvasti sitoutuneet ja pitää sitä esillä”(A4)

Toimintamallien läpikäymisellä lisätään myös henkilöstön varmuutta siitä, että heillä on osaamista ohjeiden noudattamiseen, jos tilanteita tulee eteen.

Haastateltavat nostivat esille, että toimintamallien noudattaminen vaatii esimiehen sitoutumista turvallisuusasioihin, esimerkkinä toimimista ja henkilöstön osallistamista toimintamallien laatimiseen. Työntekijältä ja työyhteisöltä vaaditaan sitoutumista toimintayksikön yhteisiin pelisääntöihin, kykyä reflektioon ja halua nähdä toimintamallit osana oppimisprosesseja ja ymmärrystä, että ne ovat asiakkaan parhaaksi.

”tää jos mikä niin on siitä sen esimiehen omasta asenteesta ja esimerkistä kiinni jos esim. esimies sillä omalla käytöksellään omalla asiakastyökohtaamisessaan toimii jotenkin muuten, kun mikä tota on yleisesti tän tapa turvallisesti toimia niin kyllähän se vie siit kaiken, viestittää sitä et no joo, onhan meil näit ohjeita, mutta mä oon sen verran iso sälli et en mun tarvitse näit noudattaa” (A1)

Haastateltavat nostivat esille, että toimintamallien noudattamatta jättäminen voi johtua siitä, että henkilöstöllä ei ole riittävästi niistä tietoa ja ne ovat vaikeasti löydettävissä. Perehdytys, koulutus ja tiedon kulku nousivat esille ratkaisuehdotuksena työntekijöiden riittävän tiedon varmistamisessa. Noudattamatta jättämistä voi aiheuttaa myös se, että

toimintamallit eivät sovellu yksikköön tai niissä käytetty termistö on vieras. Jos organisaatiotasoisissa ohjeissa käytetään termiä potilas, vaikka yksikössä käytetään termiä asiakas, vaikuttaa se toimintamalliin sitoutumiseen.

Myös ylimmän johdon sitoutuminen koettiin tärkeäksi. Toimintamallien noudattaminen pitää näkyä arjessa ja toiminnassa kaikilla organisaation tasoilla. Haastateltavat tunnistivat myös tilanteita, joissa syy toimintamallin heikkoon noudattamiseen voi olla yksittäisen työntekijän asenteessa tai heikossa osaamisessa ja taidon puutteessa. Haastateltavien mukaan piittaamaton asenne voi liittyä työyhteisön kulttuuriin ja siellä erilaisiin näkemyksiin toimintakulttuurista. Työntekijän osaamisen puute voi johtua kyvyttömyydestä viedä toimintamalleja osaksi omaa toimintaansa.

Toimintamallien kehittäminen esimiesten työkaluna

Haastateltavilta kysyttiin, miten toimintamalleja tulisi kehittää, jotta ne palvelisivat entistä paremmin esimiestyötä. Haastateltavat toivoivat joustavuutta toimintamalleihin. Organisaatiotasoiset mallit koettiin hyväksi, jos ne jättivät tilaa toimintayksikkökohtaisten erovaisuuksien huomioimiselle. Osa vastaajista koki, että organisaatiotasoiset ohjeet voisivat olla lyhyitä muistilistamaisia runkoja, joista toimintayksikkö voisi laatia asiakasryhmä huomioiden yksityiskohtaisemmat toimintamallit omaan käyttöönsä.

Seitsemän haastateltavaa nosti esille esimiesten tarpeen saada tukea turvallisuuden johtamisessa. Tukea kaivattiin toimintamallien jalkauttamiseen työyhteisössä. Lisäksi kaivattiin esimiesten välistä keskinäistä tukea ja erilaisten kokemusten ja osaamisen jakamista.

”esimiehet, kun ne pyytää ohjetta, usein pyytää sit kuitenkin saattaa tosiasiallisesti pyytää konkreettista apua ja tukea sen henkilökunnan kanssa siihen toimintamallien muutokseen”(A4)

”vaikka esimiesasemassa on, niin kyllä siihenkin tarvitaan purkua ehkä ja tukea ja sellast et ne on isoja, isojen asioitten kanssa ollaan tekemisissä kuitenkin ”(B3)

”et tavallaan pystyttäs tekemään kollegiaalista yhteistyötä muiden meidän saman asiakasryhmän paikkojen kanssa”(A5)

”myös jotain sellasta vinkkiä toinen toisillemme vielä, vietäs sinne omaan yksikköön ja myöskin siitä sitten varmuutta esimiehelle itselle” (B4)

Toimintamallien olemassaolo ja niiden noudattaminen ovat keskeisiä turvallisuuden johtamisen välineitä. Jos toimintamalleja ei noudateta yksikössä, pitää tarkastella mistä se voi johtua. Ratkaisuna tilanteeseen ei aina ole uusien ohjeiden laatiminen, vaan yksikössä voi olla tarve käydä keskustelua ohjeistuksista ja saada osallistua niiden laatimiseen.

5.3 Väkivallanuhan hallinta monimuotoisena kokonaisuutena

Väkivallaton työpäivä syntyy useasta eri tekijästä. Siihen vaikuttavat työntekijään, asiakkaaseen, työyhteisöön ja esimiestyöhön liittyvät tekijät. Haastateltavat tunnistivat väkivallanuhan hallinnan monimuotoisuuden ja he nostivat esille myös yleisen maailman, tai yhteiskunnallisen tilanteen, jolla koettiin myös olevan vaikutusta väkivallanuhan hallintaan. Konkreettisenä esimerkkinä nousi esille käsillä oleva pandemiatilanne, joka edellyttää palveluntuottajalta tiettyjä toimia yksikössä ja toimet saattavat olla asiakaskunnan vaikeasti ymmärrettävissä ja johtaa sen vuoksi väkivallan uhan lisääntymiseen.

Monimuotoisuuden ilmeneminen toimintayksikössä

Jos väkivallan uhka on päivittäistä, se voi aiheuttaa pitkään jatkuessaan kuormitusta henkilöstölle ja asiakkaille. Haastateltavien mukaan myös asiakkaat reagoivat väkivallan uhkaan. He saattavat olla ahdistuneita, levottomia tai peloissaan. Se voi aiheuttaa turvattomuuden tunnetta, ja johtaa välttämiskäyttäytymiseen tai eristäytymiseen. Asiakkaat voivat myös ottaa mallia toisen asiakkaan väkivaltaisesta käyttäytymisestä ja näin ollen lisätä väkivallan uhkaa yhteisössä.

”No asiakkaissa se näkyy hyvin semmosena levottomuutena ja ahdistuneisuutena” (A5)

”haluavat pysyä omissa oloissaan, jos osaa puheella asian ilmasta niin, saattaa ihan sanoa sitä, et häntä pelottaa tai hän ei halua tuon kaverin naapurina asua tai muuta, että kyllä se vaikuttaa, kyllä se näkyy asiakkaista- ei kaikista. Ja sitte saattavat ottaa mallia, mallia sitte toinen toisistansa jonkinlaiseen uhitteluun tai ylimääräisillä kierroksilla käymiseen” (B2)

Haastateltavien mukaan pitkään jatkuva väkivallan uhka ja pettymys epäonnistuneista ratkaisuyrityksistä, aiheuttavat työntekijöille väsymystä, keinottomuuden kokemusta ja turvattomuutta. Yksittäisten työntekijöiden kohdalla se voi lisätä tarvetta työjärjestelyihin ja työterveyshuollon tukeen. Se voi aiheuttaa pitkään jatkuessaan sairauspoissaolojen lisääntymistä ja lisätä sijaistarpeita. Työntekijä tarvitsee myös enemmän esimiehen ja työyhteisön tukea sekä aikaa tilanteiden ja tunteiden käsittelyyn.

”Se vaikuttaa työssäjaksamiseen, et se vaatii niin kun semmosta lisä lisäpanostamista työhyvinvointiin, et se on huomioitava et että on niinku oltava semmoisia yhteisiä palavereita missä keskustellaan asioista.”(B2)

”meilläkin on ollut niitä tilanteita et jokaisessa työvuorossa joutuu olemaan varuillaan, niin se näkyy kyllä väsymyksenä ja uupumuksena ja se voi lisätä niitä sairaspöissaoloja” (A5)

Työyhteisötasolla se voi näkyä haastateltavien mukaan räjähdysalttiimpana ilmapiirinä ja syyllisen etsimisenä. Jotkut työntekijät saattavat alkaa välttää haastavia tilanteita ja valikoivat tehtäviä työvuoron aikana. Epävarmuus ja syyllisen etsintä voivat johtaa työyhteisössä ristiriitaisuuksiin, jotka heijastuvat epäjohtonmukaisuutena asiakastyössä.

”sellanen jauhamisen ilmapiiri, jossa toistetaan ja tuotetaan siihen keskusteluun vain ongelmaa...nämä on ne ehkä haasteellisemmat vuorovaikutukselliset kehämallit .. toinen on sitten se, että se hajoo se tiimi. Et osa on sitä mieltä et asiakas on mahdoton ja toinen osa on et asiakas on ihan mahdollinen ja sit se alkaa tuottaa sellasta hankausta ja hankaluutta näihin ikään kuin traktioiden välillä, ja se voi näyttäytyä sitten erilaisena ristiriitaisuutena ja sit se pahimmillaan näyttäytyy ehkä epäjohtonmukaisuutena työotteena se asia asiakkaan kanssa eli ei enää toimitakaan sillä tavalla kun on sovittu tai ei toimita yhdenmukaisesti sen asiakkaan kanssa tai toimitaan vähän sen mukaan kuka kulloinkin sattuu olemaan työvuorossa.” (A4)

Esimiehen työssä jatkuva väkivallanuhan hallinta näkyy haastateltavien mukaan henkilöstön suurempana tarpeena saada esimieheltä tukea. Henkilöstö tarvitsee aikaa keskusteluilla ja he kokevat tarvitsevansa enemmän toimintaohjeita. Esimiehen pitää tukea henkilöstöä ja vahvistaa heidän ammatillisuutta ja luottamusta omaan osaamiseen. Esimiehen tehtävänä on auttaa henkilöstöä tarkastelemaan tilanteen taakse ja tunnistaa tapahtumien taustalla olevia asioita. Esimiestyössä se voi näyttäytyä myös jatkuvana sijaistarpeena ja rekrytointivaikeutena.

”oltava semmoisia yhteisiä palavereita, missä keskustellaan asioista ja tuota niin kaikenlaista tilanteista, vaikka ne toiset on niinku vakavampaa uhkaa tai todellisia tilanteita tai toiset on pienempää uhkaa, mutta että kaikkiin kaikkia tilanteita pitää käydä läpi et se helpottaa jotenkin sitä työskentelyä ja olemista ja henkilöstö ei oo aina edes kovin helppo saada kun yksiköllä on se maine että on haastavia asiakkaita ja haastavia tilanteita.” (B2)

Haastateltavien mukaan esimies voi itse myös päätyä toiminaan tavalla, joka kertoo tilanteen olevan kuormittava myös hänelle. Tilanteen jatkuessa pitkään ilman ratkaisua ja jos tilanteen haastavuus alkaa näkyä asiakkaissa tai henkilöstössä, voi esimies kokea tilanteessa painetta ja halua tehdä sellaisia nopeita ratkaisuja, jotka eivät ole tarkoituksenmukaisia.

”määki oon sanonut, että ei ole oikoteitä ja helppoja keinoja, et meillä on tosi iso kynnyks siin et meilt joku asiakas, vaikka lähtis pois... ei voi ajatella, että se olisi helppo ratkaisu, että me ei pärjätty tämän kanssa et seuraava sisään” (A3)

”esimiehillä on kuitenkin nää tietyt tota taloudelliset tavoitteet ja talousjohtamisen vaateet...tilanteessa jossa asukkaan asumiseen pitäs tehdä jonkulaisii sellasii muutoksii joko niin, että se asukas siinä yksikössä nyt on jotenkin täysin väärässä paikassa niihin henkilöihin ja muihin resursseihin nähden tai sitten niin et siinä psyykkisessä voinnissa on niin tota muutoksia et pitäs saada osastojaksolle tai muuta, et jos esimies on sillai ihan kiikun kaakun et nää käyttöasteet on jo tällä hetkellä siellä hyvin lähellä punasta niin et, esimiehet jonkun verran tota jarruttelee ja vitkuttelee sellasia tota lähes itsestään selviä päätöksiä...turvallisuusjohtaminen on se joka uhrataan ensimmäisenä siihen alttarille ja toinen on tietysti henkilöstön määrä et siitä supistamalla vähän ja sehän tulee taas sinne turvallisuuspuolelle jos jätetään sijaisia palkkaamatta taikka

muuta että tota tän tyyppistä johtamista, jolla pyllistetään sille turvallisuudelle” (A1)

Väkivallanuhan hallinta osana turvallisuuskulttuuria

Väkivallanuhan hallinta eli turvallisuuden johtaminen on monimuotoinen kokonaisuus. Pyysin haastateltavia miettimään, miten turvallisuuskulttuuria tulisi kehittää, että se tukisi väkivallanuhan hallintaa. Neljä haastateltavaa korosti sitoutumisen merkitystä työturvallisuuden kehittämisessä. Sitoutumisen pitäisi näkyä läpi koko organisaation. Myös ylimmän johdon päätöksenteossa tulisi näkyä turvallisuuteen panostaminen. Kun organisaatiossa mietitään toimitilojen hankintaa, henkilöstön koulutusbudjettia, henkilöstömitoitusta tai asiakaspaikkojen määriä, tulisi turvallisuusnäkökulma olla osana päätöksentekoa.

Kaksi haastateltavaa koki, että asiakkaiden osallistaminen tulevaisuudessa vielä enemmän toiminnan ja yhteisten pelisääntöjen suunnitteluun, auttaisi vähentämään väkivallanuhkaa yhteisöissä. Lisäksi haastateltavat nostivat esille, että on tarve yhtenäistää toimintatapoja organisaatiossa, mutta kuitenkin niin, että turvallisuutta ei ulkoisteta pois toimintayksiköstä vaan tunnustetaan, että turvallisen työpäivän edistäminen on mahdollista vain yksiköstä käsin.

Myös valvonta nousi esille yhtenä kehittämiskohteena. Esimiesten pitäisi enemmän puuttua turvattomaan toimintaan ja väärin toimintatapoihin. Sen lisäksi korostettiin positiivisten asioiden esille tuomista ja jakamista. Haastateltavat toivat esille myös tarpeen ajatella turvallisuutta osana kaikkea toimintaa eikä niin, että se olisi oma esimiestyön osa-alue, joka pitää erikseen huomioida.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa tarkastelen tutkimuksen keskeisiä johtopäätöksiä. Pohdin tutkimuskysymyksiä suhteessa saatuihin tuloksiin ja niiden merkitystä esimiestyön näkökulmasta sekä tuon esille jatkotutkimusehdotuksia. Luvun lopussa arvioin tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

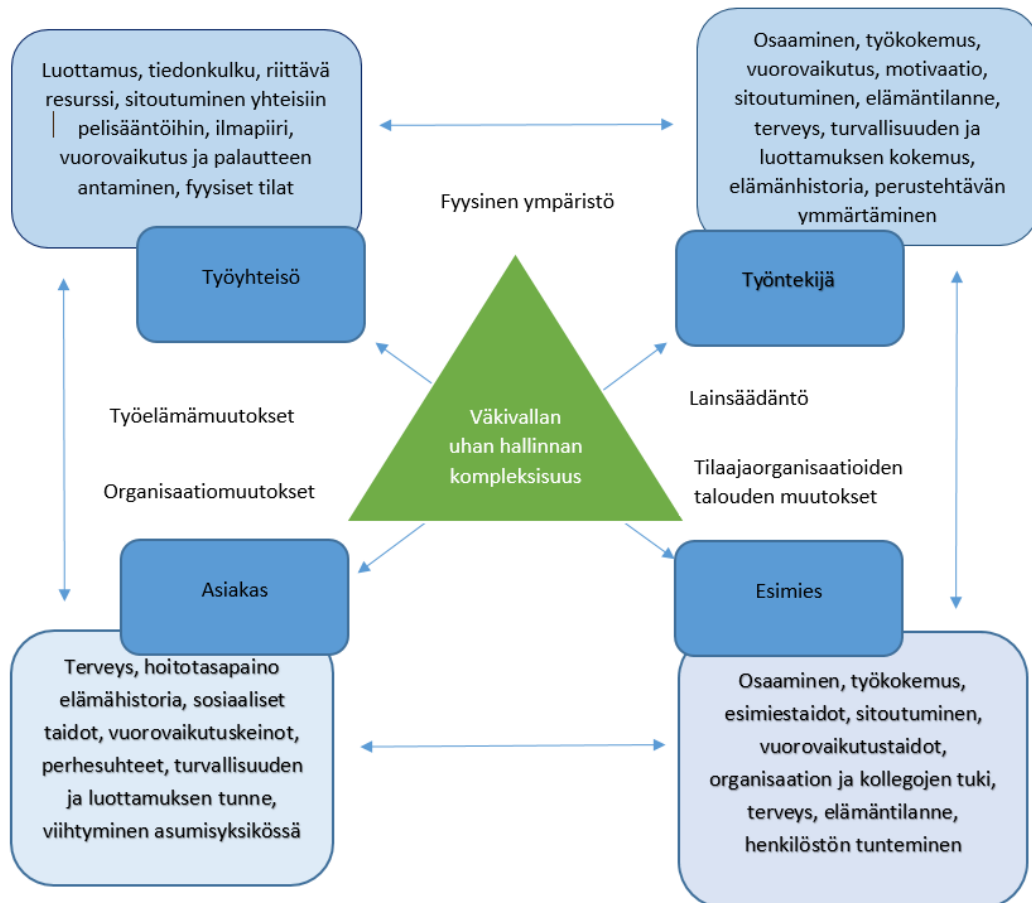
6.1 Tutkimuksen tarkastelu ja pohdinta

Tämän tutkielman tavoite oli selvittää, voidaanko turvallisuuden johtamisen haasteita selittää pirullisten ongelmien määrittelyllä. Lisäksi tutkielman tarkoituksena oli kartoittaa, miten pirulliset ongelmat ilmenevät väkivallanuhan hallinnassa ja millaisten toimintatapojen ja käytäntöjen avulla esimiehet selviytyvät turvallisuuden johtamisen pirullisista ongelmista. Turvallisuus rajattiin tässä tutkielmassa koskemaan työväkivaltaa. Tutkielman teoriaosuudessa määriteltiin käsitteet pirullinen ja kesy ongelma sekä työväkivalta.

Työväkivalta on lisääntynyt viimeisten vuosien aikana sosiaali- ja terveydenhuollossa, ja sen on todettu olevan työntekijöille merkittävä kuormitus- ja riskitekijä. Laki velvoittaa yksiselitteisesti työnantajaa ja työnantajan edustajana esimiestä, poistamaan työn vaaratekijät ja jos niitä ei voida kokonaan poistaa, työnantajan tulee mininoida niistä aiheutuneet riskit. Tämän lisäksi väkivallanuhan hallinta on esimiestyön näkökulmasta tärkeä asia siksi, että työväkivalta vähentää työn vetovoimaisuutta ja vaikuttaa näin henkilöstön saatavuuteen. Tutkielman tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä työväkivallan hallinnan ilmiöstä tarkastelemalla sitä pirullisen ongelman käsitteen kautta. Ajatuksena, että ilmiön ymmärtäminen auttaisi pirullisesta ongelmasta selviytymisessä, ja ehkä uusien selviytymiskeinojen tunnistamisessa.

Haastatteluaineoston mukaan työpäivän turvallisuus rakentuu useasta eri tekijästä. Kuten Alford ja Head (2017) kuvailevat, pirullisille ongelmille on tyypillistä, että tilanteeseen liittyy useita toimijoita. Ongelman pirullisuutta ja monimuotoisuutta lisää se, että yksittäisen tekijän tai toimijan vaikutus väkivaltatilanteen syntymiseen vaihtelee

eri tilanteissa. Tutkimusaineiston analyysissä nousi esille neljä tekijää (ks. kuva 4.), jotka vaikuttavat turvallisen työpäivän rakentumiseen: 1) asiakkaaseen, 2) työntekijään, 3) työyhteisöön ja 4) esimieheen liittyvät tekijät.



Kuva 4. Väkivallanuhan hallinnan toimijat.

Väkivallanuhan hallinta on esimiehen näkökulmasta pirullinen ongelma, koska yhteisen tilannekuvan muodostamista vaikeuttaa se, että toimijat tarkastelevat tilannetta kukin omista lähtökohdistaan käsin. Kukin toimija tarkastelee tilannetta muun muassa oman taustan, osaamisen ja sen hetkinen hyvinvoinnin kautta. Lisähaastetta tilanteeseen tuo se, että kaikki toimijoihin vaikuttavat tekijät eivät ole tunnistettavissa, eikä esimies voi silloin niihin vaikuttaa. Myös toimijoiden välinen vuorovaikutus vaikuttaa kokonaisuuteen.

Perinteinen lähestymistapa työturvallisuuden johtamiseen on, että sattuneista vahingoista tai työtapaturmista pyritään oppimaan. Tarkastellaan sattunutta uhka- ja väkivaltatilannetta jälkikäteen ja pyritään tunnistamaan tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet tapahtuman syntymiseen. Tällä pyritään estämään vastaavien tilanteiden syntyminen myöhemmin. Ajattelutapa pohjautuu kesyn ongelman lineaariseen ratkaisuprosessiin, jossa ajatuksena on, että ratkaisuprosessi on mahdollista toistaa samanlaisena uudeellen.

Vartiaisen ja muiden (2013) mukaan pirullisille ongelmille tyypillinen piirre on, että sen ratkaisuprosessia ei voi toistaa uudelleen. Näin on myös väkivaltatilanteiden hallinnassa. Haastateltavat toivat esille, että vaikka he toimisivat työyksikössä täysin sovittujen toimintamallien mukaisesti ja pyrkisivät kehittämään toimintamalleja aikaisemmin sattuneiden tilanteiden pohjalta, tilanne voi asiakastyössä silti johtaa väkivaltatilanteeseen. Tätä voi selittää pirullisen ongelman osatekijöiden (työntekijä, asiakas, esimies, työyhteisö) systeeminen vuorovaikutus sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön kanssa, jolloin ratkaisumallit joudutaan suunnittelemaan ja sovittamaan aina kuhunkin kontekstiin sopivaksi.

Väkivallanuhan hallinta niin yksilö- kuin yhteisötasollakin on tyypillinen pirullinen ongelma, koska sitä ei voi ratkaista lopullisesti. Haastateltavien mukaan asiakkaan kanssa voidaan päästä tilanteeseen, jossa haastava käyttäytyminen on vähentynyt tai kokonaan loppunut, mutta on mahdollista, että haastava käyttäytyminen palaa vaikka hänen ohjauksessaan noudatettaisiin tiettyjä sovittuja toimintamalleja. Haastateltavat kokivat, että tilanne on vielä monimuotoisempi työyhteisötasolla. On useita asiakkaita, joiden henkilökohtainen tilanne vaihtelee ja on useita työntekijöitä, joiden henkilökohtainen ja ammatillinen tilanne vaihtelevat. Työyhteisö muodostaa oman systeeminsä ja esimiehen toiminta vaikuttaa systeemiin. Väkivallaton työpäivä on syntynyt eri osatekijöiden onnistuneesta yhteisvaikutuksesta, mutta ratkaisuna se ei ole lopullinen.

Pirulliselle ongelmalle on tyypillistä, että ratkaisusta ei voi sanoa, että se olisi oikea tai väärä, vaan tilanteessa pyritään pääsemään sillä hetkellä parhaaseen mahdolliseen

lopputulokseen (mm. Conklin, 2006). Näin on myös väkivallanuhan hallinnassa. Haastateltavien mukaan työyhteisössä mietitään ja keskustellaan paljon turvallisuudesta ja pyritään tekemään sellaisia ratkaisuja muun muassa tilojen, toiminnan suunnittelun ja asiakkaiden päiväohjelmien suhteen niin, että ne edistäisivät turvallista työpäivää. Se mihin tehdyt valinnat ja ratkaisut johtavat työpäivän aikana, näkyy usein vasta työpäivän kuluessa tai seuraavana päivänä.

Kysyin haastateltavilta, minkälaisia toimintamalleja organisaatiossa on väkivallanuhan hallintaan ja miten niitä tulisi kehittää, että ne palvelisivat vielä paremmin esimiestyötä. Sain useita vastauksia, joissa korostettiin toimintamallien joustavuuden merkitystä. Vastaajan kokivat, että jos organisaation toimintamallit määrittelevät tiukasti, miten toimintayksikössä tulisi toimia, niiden soveltaminen käytäntöön on vaikeaa. Kuvattu haaste on muun muassa Conklinin (2006) mukaan tyypillistä pirullisille ongelmille, sillä niillä on yleisiä piirteitä, jotka voidaan tunnistaa useissa eri ongelmassa, ja yksilöllisiä erityispiirteitä, jotka liittyvät vain kyseisiin ongelmaan. Erityispiirteiden vuoksi, aikaisempia ratkaisumalleja ei voi suoraan hyödyntää kaikissa tilanteissa. Haastateltavat kokivat toimivimmaksi ratkaisuksi sen, että organisaatiossa laaditaan yleisellä tasolla olevia toimintamalleja ja -ohjeita, joista henkilöstö laatii yhdessä esimiehen kanssa kyseiselle toimintayksikölle soveltuvat ohjeet.

Haastateltavat korostivat, että henkilöstön keskinäisellä vuorovaikutuksella on suuri merkitys väkivallan uhan sietämisessä. Säännölliset kokousrakenteet ja vastaavat keskustelufoorumit koettiin tärkeiksi turvallisuuden johtamisen keinoksi. Myös työyhteisön jäsenten välinen avoin vuorovaikutus koettiin vahvistavan väkivallattoman työpäivän toteutumista sekä sovittujen toimintatapojen noudattamista. Muun muassa Carillo (2011) painottaa pirullisten ongelmien sietämisessä juuri esimiesten ja henkilöstön välistä keskustelua. Esimiesten tulee ymmärtää, että heillä ei ole kaikkea tarvittavaa tietoa tilanteen hallitsemiseksi, vaan heidän tulee lisätä yhteistä ymmärrystä ja tietoa vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Muutama vastaaja uskoi sen lisäksi,

että asiakkaiden osallistaminen jatkossa enemmän keskusteluun, parantaa entisestään turvallisuutta yhteisössä.

Carayannopoulos ja McConnell (2018) vertaavat pirullisen ongelman käsittelyä kriisien johtamiseen, jossa yhteistyö yli osastorajojen on tärkeää yhteisen tilannekuvan hahmottamiseksi ja ratkaisumallien kartoittamiseksi, koska yksin ei kukaan pysty kriitsitilannetta ratkaisemaan. Myös tutkimusaineistosta nousi esille esimiesten tarve tehdä yhteistyötä yli toimintayksikkörajojen. Yhteistyön toiveessa korostui yhteisen ymmärryksen luomisen lisäksi tarve jakaa hyviä käytöntöjä ja saada kollegiaalista tukea.

Tutkimusaineistosta nousi esille, että väkivallanuhan hallinta pirullisena ongelmana voi aiheuttaa organisatorista tuskaa. Vartiaisen ja muiden (2013) mukaan organisatorinen tuska voi kroonistuessaan näkyä henkilöstön käyttäytymisessä muun muassa syyttelynä ja paniikkina. Haastateltavien mukaan väkivallan uhan jatkuessa pitkään toimenpiteistä huolimatta, henkilöstö voi alkaa etsimään tilanteeseen syyllisiä, keskinäiset ristiriidat lisääntyvät ja jopa sairaspöissaolot saattavat kasvaa. Haastateltavat toivat esille myös, että henkilöstö voi väsyä ja kokea keinottomuuden tunnetta, ja turhautuminen voi johtaa epäjohtomukaisuuteen asiakastyössä. Nämä seuraukset voivat johtaa väkivaltatilanteiden kasvuun, joka puolestaan ylläpitää tätä negatiivista kehää. Kyse voi olla siitä, että ongelman luonne on ymmärretty väärin ja ongelmaa yritetään ratkaista kuten kesyä ongelmaa.

Haastattelussa pyrin kartoittamaan, miten väkivallanuhan hallinnan pirullinen luonne näyttäytyy esimiestyössä. Tutkimusaineistosta nousi esille, että esimiestyöhön kuuluva kokonaisvastuu ja siihen liittyvä päätöksenteko, voi olla esimiestyön pirullinen ongelma. Esimies joutuu päätöksiä tehdessään ottamaan huomioon taloudelliset reunaehdot, toimintaa ohjaavan lainsäädännön, asiakastyön tavoitteet ja henkilöstöjohtamisen vastuut. Vartiainen ja muut (2013) kuvaavat pirulliselle ongelmalle tyypilliseksi piirteeksi ratkaisuvaihtoehtojen paljouden. Yankelovich (2014) korostaa, että päätöksenteossa pitäisi ottaa huomioon eri näkökulmia monipuolisesti. Esimiestyössä on haastateltavien

mukaan vaikea ottaa huomioon kaikkia asiaan vaikuttavia tekijöitä, ja se vaikuttaa myös lopputuloksen onnistuneisuuden ennustamiseen. Lähiesimies on myös hankalassa välikädessä suhteessa henkilöstöön ja ylimpään johtoon. Lähiesimiehen kokemus voi olla, että ylin johto ei ymmärrä omassa päätöksenteossään, mitä vaikutuksia vaadituilla ratkaisuilla on turvallisuuden johtamiseen. Esimerkiksi tilojen käyttöastevaatimus voi olla iso riski turvallisuudelle, jos tilat eivät sovellu kyseiselle asiakasryhmälle parhaalla mahdollisella tavalla. Myös rekrytointi voi muodostua pirulliseksi ongelmaksi, jos väkivallanuhka työyksikössä vaikeuttaa henkilöstön saatavuutta ja niukka resurssi puolestaan lisää entisestään väkivallanuhkaa.

Tutkimustulokset tukevat ajatusta, jonka mukaan pirullisten ongelmien määrittelyllä voidaan selittää turvallisuuden johtamisen haasteita (ks. taulukko 5).

Taulukko 5 Väkivallanuhan hallinta pirullisena ongelmana.

Pirullinen ongelman kriteeri	Tutkimustulos esimiestyön näkökulmasta
Ratkaisuvaihtoehtojen määrä loputon	Toimijoiden vaihtelu tilanteissa ja heidän yksilöllisen tilanteen vaihtelu johtaa ratkaisuvaihtoehtojen loputtomaan määrään työyksikössä.
Ratkaisuprosessin toistettavuus ei ole mahdollista	Muuttuvia tekijöitä paljon. Sattuneista tapahtumista oppiminen ei ole täysin mahdollista.
Ratkaisupisteen tunnistaminen ei ole mahdollista	Yksittäisessä asiakastilanteessa kyllä, mutta voi toistua uudelleen vaikka toimittaisiin vastaavalla tavalla.
Ratkaisun laadun arviointi oikea/väärä ei ole mahdollista	Paljon muuttuvia tekijöitä, lopputulos yleensä tilanteessa paras mahdollinen, ei oikea tai väärä.

Haastattelujen perusteella minulle syntyi käsitys, että toimintayksiköissä käytetään tälläkin hetkellä mentelmiä, jotka tukevat pirullisten ongelmien sietämistä. Myös väkivallanuhan hallinnan monimuotoisuus on jossain määrin ymmärretty ja tunnistettu. Asian aukipuhuminen, asian hyväksyminen ja ongelman systemaattinen tarkastelu kuitenkin puuttuvat, jonka vuoksi pirullista ongelmaa pyritään edelleen ratkaisemaan kesyn ongelman tavoin. Resursseja pitäisi ohjata organisaatiossa pirullisen ongelman

sietämiseen, eli luoda rakenteita niihin asioihin, joihin niitä voidaan luoda, esimerkiksi itseorganisoitumiseen. Lisäksi tulisi kasvattaa henkilöstön ja yksikön resilienssiä tilanteessa.

Tilanteen muodostumista organisatoriseksi tuskaksi voi estää se, että organisaatioissa puhutetaan väkivallanuhan hallinnasta ja turvallisuuden johtamisesta kompleksisena pirullisena ongelmana. Silloin organisaatiossa hyväksytään se, että ongelma ei ole kokonaan ratkaistavissa vaan siihen suhtaudutaan jatkuvan parantamisen mallin näkökulmasta. Työkaluja jatkuvaan parantamiseen olisi ongelman yleispiirteiden perusteella laaditut toimintamallit ja -ohjet, joita vietäisiin toimintayksikön käytäntöön, hyödyntäen henkilöstön ja asiakkaiden keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Jatkuvan parantamisen työskentelyotteella varmistettaisiin myös lainsäädännön velvoitteiden toteutuminen niin työturvallisuuden kuin esimerkiksi kehitysvammalain osalta. Eli jos vaaraa ei voida kokonaan poistaa, sen aiheuttamaa riskiä pitäisi pyrkiä minimoimaan. Työturvallisuuslain totettaminen mahdollistaisi myös työntekijöiden yksilöllisyyden huomioimisen, jolloin varmistuisi työn vaatima osaaminen ja psykososiaalisen kuormituksen hallinta. Kehitysvammalakiin kirjattu velvoite asiakkaan itsemääräämisoikeuden varmistamisesta ei myöskään vaarantuisi, sillä he olisivat mukana toimintamalleja ja ohjeita laadittaessa.

Tutkielman kohde valikoitui pro gradu -tutkielman aiheeksi tutkijan omasta tarpeesta löytää uudenlaisia tapoja ajatella väkivallanuhan hallintaa, ja alalla vallitsevan aiheeseen liittyvän keskustelun vuoksi. Tutkimustulokset hyödyntävät tutkijan omaa työtä ja työn kehittämistä. Haastateltavien on mahdollista hyödyntää tutkimusraportissa esitettyjä tuloksia oman organisaationsa turvallisuuden kehittämisessä. Tutkimusraportissa esitellyt asiat saattavat myös herättää organisaatioita keskustelemaan turvallisuuden johtamisesta vähän erilaisesta näkökulmasta. Lisäksi se mahdollistaa esimiesten ja turvallisuuden asiantuntijoiden yhteisen vuoropuhelun turvalliseen työpäivään vaikuttavista tekijöistä ja niiden hallintakeinoista.

Tutkimus jätti paljon kysymyksiä auki ja jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tarkastella, miten työntekijät kokevat, mistä väkivallaton työpäivä muodostuu ja miten jatkuva väkivallan uhka näyttäytyy työyhteisössä. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää minkälaisia vaikutuksia väkivallan uhkaan sosiaalialan toimintayksikössä olisi, jos organisaatiossa turvallisuustyötä kehitettäisiin kompleksisuusteorian ja pirullisten ongelmien viitekehyksen kautta. Olisiko sillä vaikutuksia väkivallan määrään, henkilöstön hyvinvointiin tai työn sujuvuuteen?

6.2 Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointia

Tieteellinen tutkimus edellyttää laadukasta tutkimusta ja luotettavia tutkimustuloksia. Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten riippumattomuutta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu, että tutkimusraportissa esitellään perustelut, joiden pohjalta tutkimusta voidaan pitää luotettavana. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 178.)

Tutkimuksen reliabiliuden ja validiuden arviointi mielletään soveltuvan paremmin kvantitatiivisen kuin kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin (Aaltio & Puusa, 2020, s. 179). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliudella tarkoitetaan yksinkertaistettuna, että tutkittaessa samaa henkilöä kaksi kertaa, saadaan molemmilla kerroilla sama tulos. Voidaan myös sanoa, että tulos on reliabeli eli luotettava, jos kaksi tutkijaa päätyvät samaan tulokseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 185.) Validiuden käsitettä tarkastellaan usein tutkimusasetelman validiuden ja mittausvalidiuden näkökulmasta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 187). Sillä pyritään arvioimaan, tutkittiinko juuri sitä ilmiötä, jota oli tutkimusasetelman mukaan tarkoitus tutkia (Aaltio & Puusa, 2020, s. 179).

Käsitteiden validi ja reliabeli, soveltaminen laadulliseen tutkimukseen ei sellaisenaan ole tarkoituksenmukaista. Validius laadullisessa tutkimuksessa tarkastelee tutkimuskohteen eheyttä, eli miten tutkimustulokset ja niiden käsittelytapa ovat tutkimuskohteen mukaisia (Aaltio & Puusa, 2020, s. 180). Validius laadullisessa tutkimuksessa rakentuu

siinä, miten tutkimusprosessi, perustelut ja analyysi on toteutettu ja kuvattu (Aaltio & Puusa, 2020, s. 180).

Tutkimuksen luotettavuus rakentuu tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tässä tutkielmassa tutkimuskohdejoukkoon valittiin sekä esimiehiä että turvallisuuden asiantuntijoita. Sillä pyrittiin vahvistamaan aineistotriangulaatiota, jolloin päästiin hyödyntämään eri tiedon kohteita (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 143). Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on mietittävä myös tutkijan omia sitoumuksia tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 140). Kiinnostukseni aiheetta kohtaa liittyi vahvasti omaan työhöni ja tavoittelin tietoisesti tutkimuskohteeksi joukkoa, jolla on tietoa aiheesta ja jolta uskoin saavani kerättyä sel-laista aineistoa, jolla pystyn lisäämään omaa ymmärrystäni tutkittavana olevasta ilmiöstä. Oma työkokemukseni määritteli jonkin verran tutkimuskysymyksen asettelua.

Haastattelututkimuksen aineiston luotettavuuteen vaikuttaa muun muassa aineiston laatu (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 185). Aineiston laadukkuutta pitää varmistaa koko tutkimusprosessin ajan. Siihen vaikuttavat muun muassa haastattelutallenteiden kuuluvuus, litteroinnin yhdenmukaisuus ja tehtyjen luokitteluiden suunnitelmallisuus sekä tiedon antajien valikoituminen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 185.) Tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt se, jos tutkittavat olisivat saaneet lukea ja kommentoida tutkijan tekemiä valintoja ja johtopäätöksiä ennen tutkielman julkaisua, mutta siihen ei annettu heille mahdollisuuksia. Sen sijaan pyrin kuvaamaan tutkimusprosessin ja päättelyketjun keskeisten tutkimustulosten osalta tarkasti ja julkaisin suoria lainauksia haastattelusta. Richardsin (2005) mukaan, tutkijan pitää pystyä kuvaamaan lukijalle riittävän tarkasti analyysin vaiheet ja päättelyketju, todistaakseen tutkimuksen luotettavuuden (Richards, 2005, s. 192). Tutkimusaineistosta tehty analyysi on kuitenkin aina jossain määrin subjektiivinen ja jos tutkimusaineistoa tarkastelisi toinen tutkija, johtopäätökset ja keskeiset kiinnostavat tulokset voisivat olla erilaisia. Puusa ja Julkunen (2020, s. 189) toteavat, että kaikki tutkimukset ovat jossain määrin subjektiivisia, koska tutkijat tekevät subjektiivisia valintoja tutkimusprosessin eri vaiheissa.

Tässä tutkielmassa on lisäksi pyritty noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK, 2019) laatimia tieteellisen tutkimuksen eettisiä periaatteita. Tutkittavien henkilötietoja on käsitelty henkilötietolain säännösten mukaisesti ja niin, ettei raportoidessa haastateltavien henkilötiedot tule esille. Lisäksi on huolehdittu, että organisaatiolle tai yksilöille ei aiheudu haittaa tai vahinkoa tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimukseen osallistujilla oli mahdollisuus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta ja heille kerrottiin etukäteen tutkimuksen tarkoituksesta, prosessista sekä siitä, että tutkimustulokset raportoidaan osana pro gradu -tutkielmaa.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti. (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. ISBN 978-952-345-064-6.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Osuuskunta vastapaino. (Alun perin julkaistu 1993).
- Alford, J. & Head, B. (2017). *Wicked and less wicked problems: a typology and a contingency framework*. Policy and Society. Noudettu osoitteesta 2020-05-03. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361634>
- Ansell, C. & Geyer, R. (2017). *Pragmatic Complexity a new foundation for moving beyond evidence-based policy making?* Noudettu osoitteesta 2020-21-9. <https://doi.org/10.1080/01442872.2016.1219033>
- Bueren, E.M.van., Klijn, E-H. & Koppenjan, J.F.M. (2003). *Dealing with Wicked Problems in Networks. Analyzing an Environmental Debate from a Network Perspective*. Noudettu osoitteesta 2020-22-5. <https://doi.org/10.1093/jopart/mug017>
- Carayannopoulos, G. & McConnell, A. (2018). *Bringing lessons form crisis management into realm of wicked problems*. Noudettu osoitteesta 2020-04-06. <https://doi.org/10.1080/10361146.2018.1450067>
- Carillo, R. (2011). *Complexity and Safety*. Journal of Safety Research. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2011.06.003>
- Conklin, J. (2006). *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*. England: John Wiley&Sons Ltd.

- Conklin, J. & Weil, W. (1997). *Wicked Problems: Naming the Pain in the Organizations*.
Noudettu osoitteesta 2020-22-05. Google Scholar.
- Danielsson, P. & Näsi, M. (2019). *Suomalaiset väkivallan ja omaisuusrikosten kohteena 2018: Kansallisen rikosuhritutkimuksen tuloksia*. Helsingin yliopisto. Kriminologian ja oikeuspolitiikan instituutti. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-0666-7>
- European Agency for Safety and Health at Work (2014). *Current and emerging issues in the healthcare sector, including home and community care*. <https://doi.org/10.2802/33318>
- Fielding, N. & Thomas, H. (2001). Qualitative Interviewing. Teoksessa N. Gilbert. (Toim.), *Researching Social Life*. SAGE Publications. ISBN 0 7619 7244 7
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1995). *Tutki ja kirjoita*. Tekijät ja Kirjayhtymä Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Oy. ISBN 978-952-495-073-2.
- Juuti, P & Puusa, A. (2020). Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti. (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. ISBN 978-952-345-064-6.
- Kinnunen, T. (2016). *Kenellä on oikeus päättää? Itsemääräämisoikeus kehitysvammaisten erityishuollossa lainsäädännön näkökulmasta* [Pro-Gradu tutkielma, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201703031565>

- Koski, L. (2020). Teksteistä teemoiksi. Dialoginen tematisointi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti. (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. ISBN 978-952-345-064-6.
- Laki kehitysvammaisten erityishuollosta* (519/1977). Noudettu Edita Publishing Oy:n osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1977/19770519>
- Lindell, J. (2017). *Muutosjohtajuuden pirallinen puoli* [Väitöskirja, Vaasan yliopisto] Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-745-3>
- Lindell, J., Ollila, S. & Vartiainen, P. (2014). Kompleksisuuden johtaminen. Teoksessa K. Lehto (Toim.), *Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon*. (s.86-97). Vaasan yliopiston julkiasuja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-581-7>:
- Lundström, N. (2015). *Aluekehittämisen pirallinen peli* [Väitöskirja, Vaasan yliopisto] Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-623-4>:
- Lundström, N. & Mäenpää, A. (2020). Pirullisia ongelmia ja pirullisia pelejä - Kuka pelaa ja millaista peliä? Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (Toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus. ISBN 978-952-345-624-2 EPUB.
- Luoma, M. & Lindell, J. (2020). Johtaminen ja kompleksisuus -Kolmijaosta kokonaisvaikutukseen. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (Toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus. ISBN 978-952-345-624-2 EPUB.
- Mannermaa, K. (2018). *Työsuojelupäällikön käsikirja: Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjänä*. Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-3328-3.

- Milch, V. & Laumann, K. (2016). *Interorganizational complexity and organizational accident risk: A literature review*. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.08.010>
- Norman, D.A. (2010). *Living with Complexity*. MIT Press. (Rajattu pääsy). ISBN 9780262296861 EPUB.
- Norton, B.G. (2012). *The Ways of Wickedness: Analyzing Messiness with Messy Tools*. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* (2012) 25: 447-465. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s10806-011-9333-3>
- Pekkarinen, L. (2018). *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. Kevan tutkimuksia 2018/1*. ISBN 978-952-5933-56-7 (PDF).
- Peters, B.G. (2017). *What is so wicked about wicked problems? A conceptual analysis and a research program*. Noudettu osoitteesta 2020-21-9. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361633>
- Pole, C. & Lampard, R. (2002). *Practical social investigation. Qualitative and Quantitative Methods in Social Reach*. Ashford Colour Press Ltd. ISBN 0-13-616848-5.
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. ISBN 978-952-345-064-6.
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. ISBN 978-952-345-064-6.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. ISBN 978-952-345-064-6.

Puustinen, A. & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu - ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (Toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus. ISBN 978-952-345-624-2 EPUB.

Protzen, J-P. & Harris, D. (2010). *The Universe of Design: Horst Rittel's Theories of Design and Planning*. Routledge.

Raisio, H. (2010). *Embracing the Wickedness of Health Care. Essays on Reforms, Wicked Problems and Public Deliberation*. Väitöskirja, Vaasan yliopisto, Vaasa, Acta Wa-saensia 228. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-317-2>

Rantaeskola, S., Hyyti, J., Kauppila, J. & Koskelainen, M. (2015). *Haastavat asiakastilanteet: Väkiältä työssä*. Talentum.

Richards, L. (2005). *Handling Qualitative data. A Practical Guide*. SAGE Publications Ltd. ISBN-10 0-7619-4258-0

Salminen, A. (2008). *Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet*. Edita Prima Oy.

Sauna-aho, O. (2020). *IMO-koulutus*. KTO.

Simmons, R. (2001). Questionnaires. Teoksessa N. Gilbert (Toim.), *Researching Social Life*. SAGE Publications Ltd. ISBN 0-7619-7244-7.

- Snowden, D. & Boone, M. (2007). *A Leader's Framework for Decision Making*. Harvard Business Review (2007) 85: 68-73 (Rajattu pääsy). ISSN 0017-8012 EPUB
- Sundell, L. (2014). *Työkaverina pelko: Väkivaltariskien ennakointi ja hallinta*. PS-Kustannus.
- Suomen perustuslaki (731/1999)*. Noudettu Edita Publishing Oy:n osoitteesta <https://www.fnex.fi/fi/laki/ajanasa/1999/19990731>
- Soisalo, R. (2011). *Väkivallan preventio sosiaali- ja terveysalalla*. Suomen psykologinen instituuttiyhdistys. ISBN 978-952-67556-4-9
- Sortti, T. (2019). *Työturvallisuusrikokset: Henkinen työsuojelu*. Otavan kirjapaino Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2017). *Kehitysvammalainmuutokset. Itsemääräämisoikeus vahvistuu. Uusia määräyksiä rajoitustoimenpiteistä*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3797-0>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2011). *Riskienhallinta ja turvallisuussuunnittelu*. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon johdolle ja turvallisuussuunnittelijoille. [http://urn.fi/URN: ISBN: 978-952-00-3316-6](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3316-6)
- Stoppelenburh, A. & Vermaak, H. (2009). *Defixation as an Intervention Perspective. Understanding Wicked Problems at the Dutch Ministry of Foreign Affairs*. Noudettu osoitteesta 2020-02-05. <https://doi.org/10.1177/1056492608329261>
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019 (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. ISSN 2669-9427 (pdf). Noudettu osoitteesta 2020-06-12 <http://www.tenki.fi/fi/tenkin-ohjeistot>.

Tilastokeskus (2009). *Työväkivalta on yleistä terveys- ja sosiaalialan ammateissa. Hyvinvointikatsaus 3/2009 - Naiset ja miehet työelämässä*. Noudettu osoitteesta 2019-11-23 <http://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. ISBN 978-951-31-4865-2.

Työturvallisuuslaki (738/2002). Noudettu Edita Publishing Oy:n osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2017). *Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2017*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-333-7>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2020). *Ammattibarometri*. <https://www.ammattibarometri.fi/info.asp>

Työturvallisuuskeskus. (2020). Turvallisuus ja työsuojelu. Turvallinen ja terveellinen työ varmistetaan työsuojelulla. Noudettu osoitteesta 2020-04-16 https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Gaudeamus Oy. ISBN 978-952-495-315-3.

Vartiainen, P., Lundström, N. & Raisio, H. (2016). Kompleksisuuden ymmärtäminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa: Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (Toim.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Suomen yliopistopino Oy-Juvenes Print. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0344-0>.

Vilkkä, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus. ISBN 978-952-451-662-4.

Yankelovich, D. (2014). *Wicked Problems, Workable Solutions: Lessons from a Public Life*. Rowman & Littlefield Publisher. (Rajattu pääsy). ISBN 9791442244818 EPUB. Noudettu 2019-11-2 osoitteesta <http://triton.fi>.

Zanderin, L. (2005). *Arbetsmiljö*. Studentlitteratur.

Liitteet

Liite 1. Saatekirja

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelen Vaasan yliopiston johtamisen yksikössä pääaineenani sosiaali- ja terveyshallintotiede. Olen tekemässä pro gradu -tutkielmaani, jonka aiheena on työväkivallan uhan hallinta ja sen johtamisen haasteellisuus ja monimuotoisuus. Mielenkiinnon kohteenani on esimiestyön haasteet työväkivallan uhan hallinnassa. Esimiesten tehtävänä on turvata sekä asiakkaiden että työntekijöiden turvallisuus toimintayksikössä ja lisäksi turvata muun lainsäädännön vaatimusten, kuten asiakkaan itsemääräämisoikeuden toteutuminen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on osaltaan selvittää, millaisia monimuotoisia haasteita väkivallan uhan hallintaan liittyy. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, mitkä toimintamallit ja käytännöt tukevat esimiestyötä turvallisuuden johtamisen haasteissa. Tutkimus suoritetaan kahdessa kehitysvammapalveluita tuottavassa organisaatiossa. Tarkoituksena on kaiken kaikkiaan saada yhteensä noin 15 haastattelua. Tutkimuksen ohjaajana toimii professori Pirkko Vartiainen.

Kerään aineiston tutkielmaani varten teemahaastattelun avulla. Haastattelu toteutetaan puhelimitse tai skypen välityksellä. Haastattelun kesto on noin 40 minuuttia ja haastattelu nauhoitetaan. Haastattelun avulla saatu tieto käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset raportoidaan siten, ettei organisaatiota nimetä eikä haastateltavan henkilöllisyyttä voida tunnistaa. Haastateltavien nimet ja ammatit laitetaan tiedoksi vain tutkielman tarkastajalle. Tutkimus ei sido haastateltavaa mitenkään ja hänellä on oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen tutkimuksen missä vaiheessa tahansa. Haastatteluteemat ja -kysymykset löytyvät sähköpostin liitteestä. Valmis pro gradu -tutkielma lähetetään organisaation tutkimusluvan myöntäjälle.

Jos koet, että Sinulla on mahdollisuus osallistua haastatteluun, vastaa ystävällisesti tähän sähköpostiin niin sovitaan haastatteluajasta ja -paikasta.

Ystävällisin terveisin

Kirsi-Maria Keiholehti

kirsi-maria.keiholehti@student.uwasa.fi

Liite 2. Suostumuslomake

TUTKIMUS VÄKIVALLAN UHAN HALLINNAN JOHTAMISEN HAASTEISTA

Tiedote tutkittavalle ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Tämän tutkimushaastattelun tarkoituksena on selvittää ja kuvata väkivallan uhan hallinnan haasteita esimiestyön näkökulmasta ja kartoittaa toimintamalleja ja käytäntöjä, jotka auttavat esimiestä johtamaan turvallisuutta toimintayksiköissä. Pyydämme Teitä osallistumaan tutkimukseen. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Tutkimuksen toteuttaa Kirsi-Maria Keiholehti.

Tutkimuksen toteutustapa: Tutkimus toteutetaan puhelimitse tai skypeä haastatteluna, jonka toteutukseen varataan 30-40 minuuttia. Haastattelussa on teemoina turvallisuuden johtaminen organisaatiossa, toimintamallit esimiestyön tukena ja väkivallan uhan hallinnan monimuotoisuus. Haastattelu nauhoitetaan.

Tutkimusaineiston käyttötarkoitus ja luottamuksellisuus: Tutkimuksessa kerättävä tieto on täysin luottamuksellista ja tutkimusaineistoa käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen. Haastattelujen äänitallenteet hävitetään tutkimuksen päättymisen jälkeen. Haastattelutallenteista kirjatut tekstitiedostot hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Tutkimusaineistoa käsittelee ainoastaan tutkimukseen osallistuvat tutkijat. Tutkimuksen tulokset raportoidaan siten, ettei organisaatiota nimetä eikä haastateltavan henkilöllisyyttä voida tunnistaa. Haastateltavien nimet ja ammatit laitetaan tiedoksi ainoastaan tutkimuksen tarkastajille. Tutkimushankkeessa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia tutkimuseettisiä ohjeita.

Tutkimukseen osallistuvan oikeudet: Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Teillä on halutessanne mahdollisuus saada tietoa tutkimuksen tuloksista myöhemmin. Voitte kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta tai voitte peruuttaa suostumuksenne tutkimukseen osallistumisesta missä tutkimuksen vaiheessa tahansa.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa: Professori Pirkko Vartiainen, puh. 029 449 8349, sähköposti: pirkko.vartiainen@uva.fi

Tutkittavan suostumus

Olen perehtynyt tämän tutkimuksen tarkoitukseen ja toteutustapaan, tutkimusaineiston käyttötarkoitukseen ja luottamuksellisuuteen sekä tutkittavien oikeuksiin. Suostun osallistumaan haastatteluun. Voin halutessani peruuttaa tai keskeyttää osallistumiseni tai kieltäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa. Tutkimustuloksia saa käyttää pro gradu -tutkielmassa. Tutkielman liitteessä mainitaan haastateltavien nimet ja ammatit.

___/___ 2020 _____

Tutkimukseen osallistujan nimi

___/___ 2020 _____

Tutkijan nimi

Liite 3. Haastattelurunko

Työväkivallalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa asiakkaan työntekijään kohdistamaa fyysistä tai henkistä väkivaltaa tai sen uhkaa. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on työssä, jossa on ilmeistä väkivallan uhkaa järjestettävä työ ja työolosuhteet niin, että työväkivalta on mahdollista ennaltaehkäistä. Työnantajan edustajana työpaikalla toimii esimies. Väkivallan uhan syntymiseen vaikuttavat monet tekijät ja sen vuoksi sen hallinta aiheuttaa esimiestyössä jatkuvia haasteita. Tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu, ja tutkimuksen kohdejoukko on kahden sosiaalialan erityispalveluja tuottavan organisaation lähiesimiehet ja turvallisuusasiantuntijat.

Teemahaastattelurunko:

ESITIEDOT

- Työpaikka, ammattinimikkeesi, koulutus, työkokemusvuodet kyseisessä tehtävässä

TEEMA 1: TURVALLISUUDEN JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA

1. Mistä muodostuu väkivallaton työpäivä?
2. Mitkä tekijät vahvistavat tai heikentävät turvallisuuden toteutumista?
3. Miten esimies voi johtaa turvallisuutta?

TEEMA 2: TOIMINTAMALLIT ESIMIESTYÖN TUKENA

4. Millaisia toimintamalleja organisaatiossa on käytössä väkivallan uhan hallintaan?
5. Mitkä tekijät estävät ja vahvistavat toimintamallien käyttöä?
6. Millaisiksi toimintamallit pitäisi kehittää, että ne toimisivat esimiestyön tukena?

TEEMA 3: VÄKIVALLAN UHAN HALLINNAN MONIMUOTOISUUS

7. Miten väkivallan uhan hallinnan monimuotoisuus näyttäytyy yksikössä/organisaatiossa?
8. Miten henkilöstö ja asiakkaat reagoivat väkivallan uhan läsnäoloon?
9. Miten organisaation ajattelua väkivallan uhan hallitsemiseksi tulisi kehittää?

LOPUKSI

- Haluatko vielä täydentää vastauksiasi?