



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Marjo Yrjänheikki

Pirun työpaikkakiusaaminen

Johtamisen akateeminen yksikkö
Hallintotieteiden pro gradu-tutkielma
Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Marjo Yrjänheikki		
Tutkielman nimi:	Pirun työpaikkakiusaaminen		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Juha Lindell		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	96

TIIVISTELMÄ:

Tämä pro gradu -tutkielman tavoitteena on tuoda uutta näkökulmaa työpaikkakiusaamisen ilmiöön tarkastelemalla sitä pirullisena ongelmana sekä pohtimalla sen yhteyttä pahan emergenssiin. Pirulliset ongelmat ovat vaikeasti määritettäviä ja monitahoisia ongelmia, joita ei määritelmänsä mukaan voida yksiselitteisesti tai lopullisesti ratkaista. Pirullisiin ongelmiin liittyy vahvasti subjektiivisuus, sillä niissä on mukana useita osallisia, joilla kaikilla on eriäviä näkökulmia niin itse ongelmasta kuin sen mahdollisesta ratkaisemisesta.

Pahan emergenssi puolestaan haastaa ajatusta syyllisyydestä sekä siitä, että pahat teot tai huono käytös ovat peräisin pahantahtoisten ihmisten toiminnasta. Emergenssin keskeinen väite on, että kokonaisuuden ominaisuuksia ei voida pelkistää osien ominaisuuksin, jolloin pahoja lopputulemia voi syntyä myös hyväntahtoisten ihmisten normaalista toiminnasta.

Tämä pro gradu -tutkielma on kvalitatiivinen tutkimus, jossa on käytetty menetelmänä traditio-naalista kirjallisuustutkimusta, sillä se mahdollistaa eri tutkimuskohteisen integroimisen ja yhtymäkohtien etsimisen. Tässä työssä integroidaan pirulliset ongelmat ja pahan emergenssi työpaikkakiusaamisen kontekstiin. Tutkielman aineisto koostuu pääasiassa kansainvälisistä ja suomalaisista vertaisarvioituista tieteellisistä julkaisuista, mutta työssä on hyödynnetty soveltuvien osin myös kotimaisia väitöskirjoja sekä toimitettuja teoksia. Työssä on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysejä.

Tutkielman pääkysymys on, millaisena ilmiönä työpaikkakiusaaminen näyttäytyy, jos sitä tarkastellaan pirullisena ongelmana ja pahan emergenssin valloille pääsynä. Tutkimuskysymystä lähestytään tunnistamalla työpaikkakiusaamisen pirullisia piirteitä sekä etsimällä yhteyttä pahan emergenssiin.

Pahan emergenssin ja pirullisten ongelmien näkökulmasta työpaikkakiusaaminen on monitahoinen ja kompleksinen ongelma, johon liittyy eri osallisia ja jota normaalit toimintamallit voivat ruokkia. Tutkielma tukee ajatusta, että työpaikkakiusaamista ei tulisi tarkastella vain kohteen ja (oletetun) tekijän välisenä ongelmana, vaan kollektiivisena ilmiönä, johon liittyy paljon eri tekijöitä, näkökulmia, osallisia, intressejä sekä toiminta- ja vuorovaikutusmalleja. Sekä syyllisyys että kiusaamisen kokemukset ovat subjektiivisia, joten pelkän syyttelyn sijaan työpaikkakiusaamista tulee lähestyä kokonaisvaltaisesti ja osallistavasti sekä pyrkiä tunnistamaan niitä pieniä arkipäiväisiä tekijöitä ja käytösmalleja, jotka huomaamattomasti houkuttelevat työyhteisön jäseniä negatiivisiin käytösmalleihin.

AVAINSANAT: työpaikkakiusaaminen, pirulliset ongelmat, pahan emergenssi, kompleksisuus

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tausta	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	Pirulliset ongelmat ja pahan emergenssi	11
2.1	Kompleksisuus ja kompleksisuusajattelu	11
2.2	Pirulliset ongelmat	21
2.3	Pirullisten ongelmien ratkaiseminen	27
2.4	Pahan emergenssi	33
3	Aineisto ja menetelmät	38
3.1	Tutkielman lähtökohdat	38
3.2	Traditionaalinen kirjallisuustutkimus	39
3.3	Tutkimuksen vaiheet ja aineisto	42
3.4	Teoriaohjaava sisällönanalyysi	47
4	Pirullinen työpaikkakiusaaminen	50
4.1	Työpaikkakiusaamisen käsite	50
4.2	Työpaikkakiusaamisen pirulliset piirteet	57
4.3	Pahan emergenssi työpaikkakiusaamisen kontekstissa	66
5	Johtopäätökset ja pohdinta	76
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	76
5.2	Luotettavuus ja eettisyys	81
5.3	Pohdinta	85
	Lähteet	88

Kuviot

Kuvio 1. Suoraviivainen vesiputousmalli (mukaillen Conklin, 2006, s. 9).	28
Kuvio 2. Integroitavat kokonaisuudet.	42
Kuvio 3. Attraktorin vaikutus käyttäytymiseen	72
Kuvio 4. Attraktoreiden tunnistaminen työyhteisössä.	74

Taulukot

Taulukko 1. Pirulliset ongelmat Rittelin ja Webberin (1973) mukaan.	23
Taulukko 2. Emergenssin edellytykset Goldsteinin (1999) mukaan.	35
Taulukko 3. Emergenttien ilmiöiden yhdistävät ominaisuudet Goldsteinin (1999) mukaan.	35
Taulukko 4. Traditionaalisen kirjallisuustutkimuksen vaiheet Gregory ja Dennisin (2018) mukaan.	43
Taulukko 5. Psykkisen väkivallan mukana toimijat Sandelinin (2007) mukaan.	60
Taulukko 6. Pirullisten piirteiden ilmeneminen työpaikkakiusaamisessa.	65
Taulukko 7. Pirullisten ongelmien piirteet työpaikkakiusaamisessa.	78

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Työturvallisuuslaki (738/2002) laajeni vuonna 2003 uudistuksen myötä myös henkisen työsuojelun puolelle aiheuttaen yhteydenottojen ryöpyn työsuojelupiireihin heti ensimmäisenä voimassaolovuonnaan, ja samalla työpaikkakiusaaminen nousi Suomessa erityisen kiihkeäksi keskustelunaiheeksi (Sutela & Lehto, 2014, s. 114, 116). Suomi päätyi ei-toivotulle kärkipaikalle työpaikkakiusaamisen luvattuna maana vuosituhannen alussa, kun Euroopan työolotutkimuksen vuoden 2005 tulokset julkaistiin, ja se maine on pysynyt sitkeästi, vaikka kiusaamisen ongelmallisuus tutkimuskohteena on otettava huomioon etenkin eri maiden välisissä vertailuissa (Sutela ja muut, 2019, s. 197). Noin joka neljäs suomalaispalkansaaja on joutunut joskus itse työpaikkakiusaamisen kohteeksi (Sutela & Lehto, 2014, s. 116), ja vuonna 2020 yli puolet (53 %) oli ainakin joskus havainnut kiusaamista työpaikallaan (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021, s. 93). Työpaikkakiusaaminen on vakava työsuojelu- ja työterveysongelma, jolla on osoitettu olevan yhteyttä alentuneeseen hyvinvointiin ja terveyteen (Kivimäki ja muut, 2000, s. 327). Työpaikkakiusaamisen negatiiviset vaikutukset ulottuvat kiusatun lisäksi myös työhön, työyhteisöön ja jopa koko organisaatioon (esim. Laine & Virolainen, 2014, s. 392).

Työpaikkakiusaamisen aiheet ovat sekä sensitiivisiä että kulttuurisidonnaisia, sillä käsitykset kiusaamisesta voivat vaihdella suurestikin eri kulttuureissa (Sutela ja muut, 2019, s. 197). Työpaikkakiusaamiselle ei ole yhtä ja selkeää yleismääritelmää, mutta yleensä sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa työyhteisön jäsenen kohdistuu toistuvaa, systemaattista sekä jatkuvaa negatiivissävytteistä käytöstä, joka on luonteeltaan loukkaavaa tai alistavaa, jolloin kohde ajautuu puolustuskyvyttömään asemaan (Vartia, 2006, s. 191). Työpaikkakiusaamiseen kuuluu monenlaista käytöstä (Einarsen, 1999, s. 16), ja sen tunnistaminen sekä erottaminen muusta työpaikalla ilmenevästä käyttäytymisestä on vaikeaa (Branch, 2008, s. 4). Suomessa työpaikkakiusaamisen ongelma tiedostetaan melko hyvin, mikä voi helpottaa ilmiön tunnistamista ja nimeämistä sekä madaltaa kynnystä kertoa omakohtaisista kokemuksista (Sutela ja muut, 2019, s. 197). Vaikka nykyinen

lainsäädäntö (Työturvallisuuslaki 28 §) velvoittaa työnantajan puuttumaan tietoonsa tulleeseen häirintään tai muuhun epäasialliseen kohteluun, esimerkiksi Laineen ja Virolaisen (2014) tutkimuksessa kävi ilmi, että Suomessa hoitotyön keskijohto kokee työpaikkakiusaamiseen puuttumisen ongelmalliseksi – etenkin kiusaajan ollessa vaikutusvaltaisessa asemassa.

Vaihteleva terminologia on teoreettinen ongelma (Leymann, 1996, s. 169), joka lisää työpaikkakiusaamiseen liittyvää epäselvyyttä ja sekavuutta (Branch, 2008, s. 4). Työpaikkakiusaamisen kuvaamisessa käytetään paljon eri käsitteitä (Branch, 2008, s. 4), ja tutkijat ympäri maailmaa käyttävät näitä vaihtoehtoisia termejä toisiinsa rinnastettavina kuvaamaan tätä negatiivista työpaikkakäyttäytymisen ilmiötä (ks. Einarsen, 1999, s. 17; Lutgen-Sandvik, 2006, s. 406; Saunders ja muut, 2007, s. 341). Myös tässä pro gradu -tutkielmassa oletetaan kirjallisuuden vaihtelevien termien viittaavan samaan ilmiöön ja niiden olevan siten rinnastettavissa sekä vaihdettavissa keskenään. Tutkielmassa päädyttiin käyttämään suomenkielistä termiä *'työpaikkakiusaaminen'*, koska sitä käytetään usein työpaikan arkikielessä (Vartia, 2006, s. 6).

Tässä pro gradu -tutkielmassa kuvataan työpaikkakiusaamisen ilmiötä ja sen moniulotteisuutta käsittelemällä sitä pirullisena ongelmana. Lähtökohtana työlle on, että työpaikkakiusaaminen on pirullinen ongelma, eli kyseessä on useita osallisia koskeva ja vaikeasti määriteltävä ongelmavyöhyke, johon ei ole olemassa oikeaa ja yksittäistä ratkaisua. Pirulliset ongelmat ovat vaikeasti hahmotettavia ongelmia, joita ei määritelmänsä mukaan voida varsinaisesti ratkaista, vaan mitä enemmän niistä tiedetään, sitä enemmän eriäviä mielipiteitä nousee esiin sekä ongelmasta että sen ratkaisusta (Raisio, 2009, s. 480–481). Sekä työpaikkakiusaamisesta että pirullisista ongelmista löytyy kiitettävästi julkaisuja ja tutkimuksia omina osa-alueinaan, mutta työpaikkakiusaamista ei ole tarkasteltu pirullisena ongelmana, joten tämä tutkielma voi tuoda uutta näkökulmaa työpaikkakiusaamiseen. Ongelman pirullisuuden tunnistaminen on tärkeää, sillä perinteiset ratkaisumenetelmät eivät sovellu niihin (Vartiainen, 2008, s. 42–43).

Pirullisten ongelmien katsotaan kuuluvan kompleksisuusajatteluun (Vartiainen ja muut, 2013, s.11), ja ne perustuvat kompleksiselle toimintadynamiikalle (esim. Grint, 2005, s. 1473; Lindell, 2017, s. 61). Pirulliset ongelmat ovat siis osa kompleksisuuden aluetta (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 34), ja niitä voidaan pitää osana kompleksisuustieteitä, joka on laajempi käsitteellinen viitekehys (Raisio & Lundström, 2015, s. 1). Kirjallisuudessa näkee käytettävän usein kompleksisuustieteiden ja kompleksisuusteorian käsitteitä ristiin ja toistensa synonyymeina (esim. Hanén, 2017, s. 78). Tässä työssä käytetään käsitettä kompleksisuustieteet, ja sillä viitataan yleisellä ja laajalla tasolla eri teorioihin, jotka käsittelevät kompleksisuutta.

Pirullisilla ongelmilla ja kompleksisilla systeemeillä on paljon yhteistä, joten pirullisia ongelmia ja kompleksisuutta voidaan pitää toisiinsa kietoutuneina (Raisio ja muut, 2018 s. 11). Kompleksisuustieteet voivat auttaa ymmärtämään, miksi pirulliset ongelmat ovat pirullisia (Raisio & Lundström, 2015, s. 1), ja kompleksisuuden periaatteiden ymmärtämistä voidaankin käyttää apuna pirullisten ongelmien käsittelyssä (Lundström & Mäenpää, 2018, s. 59). Juuri tämän kompleksisuuden ja pirullisten ongelmien yhteenkietoutuneisuuden vuoksi tässä pro gradu -tutkielmassa on tarpeellista käsitellä myös kompleksisuutta ja kompleksisuusajattelua. Kompleksisuusajattelu perustuu kompleksisuustieteisiin (esim. Vartiainen & Raisio, 2011, s. 391), mutta siinä ei niinkään ole kyse yhtenäisestä teoriakehyksestä, vaan ennemminkin se kokoaa yhteen useita erilaisia teorioita, joissa on samankaltaisia tapoja ajatella sekä jäsentää ilmiöitä (esim. Jalonen, 2007, s. 49; Jalonen, 2010, s. 116; ks. Vartiainen & Raisio, 2011, s. 391).

Tässä pro gradu -tutkielmassa ollaan pirullisten piirteiden lisäksi kiinnostuneita siitä, miksi ja miten työpaikkakiusaamisen kaltainen ei-toivottu ilmiö pääsee joissain työyhteisöissä kukoistamaan. Tätä asiaa lähestytään pohtimalla työpaikkakiusaamisen yhteyttä pahan emergenssiin, joka kyseenalaistaa ajatuksen, että ikävää tai pahaa käytöstä ilmenee vain pahojen ihmisten toimista. Emergenssiä on suomennettu esimerkiksi muodostumiseksi, syntymiseksi, esiin sukeltamiseksi ja esiin nousuksi, mutta nämä käännökset eivät tavoita termin perimmäistä tarkoitusta (Vartiainen ja muut, 2011, s. 239). Tämän

takia tässäkin tutkielmassa pidättäytytään käännoksistä ja käytetään termiä *emergenssi*. Yksinkertaistetusti emergenssillä viitataan uusiin ja ennakoimattomiin rakenteisiin, ominaisuuksiin tai prosesseihin, jotka syntyvät kuin itsestään (Vartiainen ja muut, 2016, s. 227).

Pahan emergenssin (*emergence of evil*) avulla kuvataan emergenssin haittavaikutuksia, ja sitä voidaan pitää myös emergenssin pimeänä puolena (Vartiainen ja muut, 2011, s. 243). Pahan emergenssin valloille pääsyllä tarkoitetaan ei-toivottujen toimintamallien normalisoitumista (Vartiainen ja muut, 2016, s. 244), jolloin esimerkiksi kiusaamiskäytös voi muodostua työyhteisössä normaaliksi ja yleisesti hyväksyttäväksi toiminnaksi. Pirullisten ongelmien tapaan myös emergenssi on keskeinen käsite kompleksisuuden tutkimisessa (Lundström, 2015, s. 9). Emergenssin empiirinen havaitseminen sosiaalisissa systeemeissä voi olla haastavaa, mutta jo emergenssin mahdollisuuden tiedostaminen antaa uusia näkökulmia (Lundström, 2015, s. 26), joten emergenssin tematiikan hyödyntäminen yhdessä pirullisten ongelmien kanssa voi valaista työpaikkakiusaamisen ilmiötä uudella tavalla.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Mertala (2011, s. 46) kirjoittaa osuvasti väitöskirjassaan, kuinka ilmiöiden monitasoisuus tekee hankalaksi tai jopa mahdottomaksi luoda kattavia käsitteitä määrittelemään ilmiöitä. Hänen mukaansa juuri tällaiseen ilmiöiden määrittelemiseen, kuvaamiseen, selkeyttämiseen ja jäsentämiseen pyritään tieteellisten käsitteiden ja teorioiden avulla, mutta ilmiöön syvemmin perehtyessä myös sen kuvaavien käsitteiden määrittely muuttuu haastavammaksi. Mertala tiivistää, että tutkittavasta ilmiöstä pyritään siis löytämään sen ydin ja siitä on jätettävä pois asioita, yksityiskohtia, näkökulmia ja tasoja – on tehtävä valintoja. Richardson (2008, s. 25) muistuttaa, että on parempi tietää jotain kuin olla täysin tietämätön, mutta sitäkin parempaa on jonkin tietäminen sekä tietäminen, miten se on väärin. Näin on tässäkin työssä. Valintoja ja rajauksia on tehty tiedostaen, että paljon oleellista ja kiinnostavaa jää tarkastelun ulkopuolelle. Tämän työn tavoitteena ei siis ole

luoda kaiken kattavaa saatikka absoluuttisen oikeaa kuvaa työpaikkakiusaamisen ilmiöstä, vaan osaltaan valaista sitä kompleksisuuden, pirullisten ongelmien sekä pahan emergenssin avulla.

Mertala (2011, s. 54) nostaa esiin, että ilmiötä täytyy jäsentää ja mallintaa, jotta niihin liittyvät haasteet saadaan näkyviksi ja keskusteltaviksi. Mertalan mukaan tämä näkyväksi tekeminen paitsi mahdollistaa asioihin tarttumisen, myös tuo esiin kompleksisuuden, ilmiöiden laajuuden sekä systeemien eri tasojen toisiinsa kytkeytymisen. Työpaikkakiusaamisen osalta kompleksisuuden, kytkeytyneisyyden ja emergenssin mahdollisuuden näkyväksi tekeminen on tarpeellista, sillä ne voivat tarjota erilaisia lähestymistapoja tähän valitettavan yleiseen työelämän ilmiöön. Työpaikkakiusaamisesta löytyy kiitettävästi tutkimuksia ja julkaisuja, mutta pirullisten ongelmien ja pahan emergenssin avulla siihen voidaan saada uudenlaista näkökulmaa ja ymmärrystä.

Tutkielman pääkysymys on:

Minkälainen ilmiö työpaikkakiusaaminen on, jos sitä tarkastellaan pirullisena ongelmana ja pahan emergenssin valloille pääsynä?

Varsinaista tutkimuskysymystä lähestytään kahden tarkentavan kysymyksen kautta:

- 1. Miten pirullisuus näyttäytyy työpaikkakiusaamisessa?**
- 2. Ilmentääkö työpaikkakiusaaminen pahan emergenssin piirteitä?**

Tämä pro gradu -tutkielma on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa on käytetty menetelmänä traditionaalista kirjallisuustutkimusta. Traditionaalinen kirjallisuustutkimus mahdollistaa erilaisten tutkimuskohteiden käsitteellisen integroimisen sekä niiden yhtymäkohtien etsimisen (Bangert-Drowns, 1995, s. 308). Tässä työssä integroidaan pirulliset ongelmat ja pahan emergenssi työpaikkakiusaamisen kontekstiin. Traditionaalissa kirjallisuustutkimuksessa ymmärryksen syventäminen on keskiössä (Greenhalgh ja muut, 2018, s. 2), ja se soveltuu tutkittavan ilmiön laaja-alaiseen kuvaamiseen (esim. Salminen, 2011, s. 6). Metodologisesti traditionaalinen kirjallisuustutkimus on väljempi

ja epäsystemaattisempi kuin systemaattinen kirjallisuustutkimus (esim. Autioniemi, 2021, s. 31), eikä sen aineiston valintaa sido tiukat metodiset säännöt (Salminen, 2011, s. 6). Tämän työn aineisto koostuu pääasiassa vertaisarvioituista tieteellisistä julkaisuista, mutta myös kotimaisia väitöskirjoja sekä toimitettuja teoksia on hyödynnetty soveltuvin osin. Menetelmä, käytetyt lähteet, analyysi sekä tutkimusprosessi kuvataan tarkemmin kolmannessa pääluvussa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa, eli johdannossa, tarkastellaan tutkielman aihetta, taustaa, tavoitteita sekä esitellään tutkimuskysymykset. Tutkielman toisessa pääluvussa määritellään taustateoriaa, joka koostuu kompleksisuudesta, pirullisista ongelmista sekä pahan emergenssistä. Kolmannessa pääluvussa kerrotaan menetelmästä ja aineistosta. Siinä avataan ja perustellaan käytettyä menetelmää, tutkimusprosessia, aineistonkeruuta sekä analyysiä.

Neljännessä pääluvussa keskitytään työpaikkakiusaamisen määritelmään sekä integroidaan tarkastelun kohteena olevia teoriakokonaisuuksia tarkastelemalla työpaikkakiusaamisen pirullisia piirteitä sekä pohtimalla työpaikkakiusaamisen yhteyttä pahan emergenssiin. Viides pääluku on johtopäätökset ja pohdinta, joissa kootaan yhteen tutkimustulokset, puntaroidaan tutkimuksen tarkoituksellisuutta, luotettavuutta ja eettisyyttä sekä pohditaan ehdotuksia mahdollisiin jatkotutkimuksiin.

2 Pirulliset ongelmat ja pahan emergenssi

Tässä luvussa käydään ensin läpi kompleksisuutta ja kompleksisuusajattelua, jotka toimivat pohjustuksena pirullisten ongelmien ja pahan emergenssin käsittelylle. Kompleksisuusajattelu perustuu kompleksisuustieteisiin (esim. Vartiainen & Raisio, 2011, s. 391), ja se kokoaa yhteen useita erilaisia teorioita, joissa on samankaltaisia tapoja ajatella sekä jäsentää ilmiöitä (esim. Jalonen, 2007, s. 49; Jalonen, 2010, s. 116; ks. Vartiainen & Raisio, 2011, s. 391).

Pirulliset ongelmat perustuvat kompleksiselle toimintadynamiikalle (esim. Grint, 2005, s. 1473; Lindell, 2017, s. 61), ja niitä voidaankin pitää osana kompleksisuuden aluetta (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 34). Kompleksisuuden periaatteita voidaan hyödyntää pirullisten ongelmien ymmärtämisessä (Lundström & Mäenpää, 2018, s. 59), ja pirullisten ongelmien katsotaan kuuluvan kompleksisuusajatteluun (Vartiainen ja muut, 2013, s.11). Samaan tapaan myös emergenssi on keskeinen käsite kompleksisuuden tutkimisessa (Lundström, 2015, s. 9).

2.1 Kompleksisuus ja kompleksisuusajattelu

Kompleksisuudella (*complexity*) viitataan esimerkiksi epävarmuustekijöihin, epäselvyyksiin, riippuvuussuhteisiin, moniulotteisuuteen sekä asioiden tai ilmiöiden toisiinsa kytkeytyneisyyteen (Clarke, 2012, s. 135; Lindell, 2017, s. 6). Sanana kompleksisuus juontuu latinan kielen sanasta *complexus*, joka tarkoittaa kirjaimellisesti yhteenkietoutuneisuutta (Gell-Mann, 1995, s. 3). Terminä kompleksisuus sisältää epävarmuutta, epäselvyyttä, keskinäisriippuvuutta sekä kytkeytyneisyyttä (Clarke, 2013, s. 135). Uhl-Bien ja Arena (2016, s. 9) argumentoivat kompleksisuuden käsitteen itsessään olevan melko yksinkertainen, sillä se on rikasta kytkeytyneisyyttä – eli kun asiat tai toimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään, muuttavat ne toisiaan odottamattomilla ja peruuttamattomilla tavoilla. Ihan näin yksinkertaisesta asiasta ei kuitenkaan ole kyse, sillä kuten Mertala (2011, s. 46) nostaa esiin, ilmiöitä kuvaavien käsitteiden määrittely hankaloituu, kun ilmiöön

perehdytään syvemmin. Tämä pätee myös kompleksisuudessa. Siitä löytyy monia erilaisia näkökulmia eikä sen tyhjentävä määrittely luultavasti ole mahdollista, sillä kompleksisuuden itsessään voidaan todeta olevan kompleksista (Lundström, 2015, s. 55).

Kompleksisuustieteiden ajattelua yleisesti pohjautuvan luonnontieteisiin (esim. Jalonen, 2006, s. 116; Mitleton-Kelly, 2004, s. 291), joiden näkökulmasta kompleksisuus perustuu osien väliseen vuorovaikutukseen sekä niiden kykyyn sopeutua ympäristön muutoksiin (Jalonen, 2006, s. 124). Kompleksisuustieteiden juuria on nähtävillä sekä biologiassa (ks. Kauffman, 1993; Kauffman 1995) että fysiikassa (ks. Prigogine & Stengers, 1984), ja niiden voidaan katsoa ulottuvan aina antiikin Kreikkaan tai Darwinin evoluutioteoriaan asti (Lundström, 2015, s. 24). Prigogine ja Stengers (1984, s. 99) näkevät kompleksisuustieteiden ensimmäisen muodon termodynamiikassa, ja Kauffman (1993, 1995) puolestaan linkittää kompleksisuuden molekyyli- ja solubiologiaan yhdistäen kompleksisuuden jopa elämän alkuperään. Hanén (2017, s. 80–81) tosin muistuttaa, ettei vakiintunut käsitys kompleksisuustieteiden luonnontieteellisistä juurista ole täysin kiistaton, sillä kompleksisuutta on joillain tasoilla pohdittu eri aloilla jo satoja tai jopa tuhansia vuosia.

Kompleksisuustieteet ovat kehittyneet systeemiteoriasta, jossa on hyödynnetty matemaattisia malleja systeemien syy-seuraussuhteiden kuvaamiseen (Mertala, 2011, s. 47; ks. Hanén, 2017, s. 81), joskin Lindell (2017, s. 8) muistuttaa kompleksisuustieteiden teoriaryppään taustan monitulkintaisuudesta sekä siitä, että niiden pohjautuminen esimerkiksi systeemijatteluun on koulukuntaakohtaista. Systeemillä tarkoitetaan jonkinlaista muodostumaa, joka koostuu kahdesta tai useammasta osasta – kyseessä voi olla niin matematiikan käsitteiden systeemi kuin ihmisistä muodostuva sosiaalinen systeemi (Lundström, 2015, s. 16). Yleisesti systeemillä viitataan osien ja niiden välisistä suhteista muodostuvaan (ympäristöstään rajattuun) järjestelmään (Jalonen, 2007, s. 59). Ståhlen (2004) mukaan systeemijattelussa on selkeästi erotettavissa kolme eri paradigmaa:

1. **Ensimmäinen paradigma** perustuu Newtonin klassiseen fysiikkaan ja sen keskiössä ovat mekaanisten järjestelmien mukaisesti universaalit lait, säännönmukaisuudet ja pysyvyys. Tavoite on selittää ja määrittellä lainalaisuuksia ja periaatteita tapahtumia ennakoiden. Systemit mielletään ennalta määrättyjen lakien mukaan toimiviksi konemaisiksi järjestelmiksi.
2. **Toisessa paradigmassa** keskiössä on systeemin vuorovaikutus ympäristönsä kanssa sekä systeemin vaihtoehtoiset kehityspolut. Paradigma pohjautuu von Bertalanffyn kehittämään avointen systeemien yleiseen teoriaan, ja sen mukaan systemit ovat avoimia, ympäristönsä kanssa kommunikoivia, organismeja, jotka kehittyvät jatkuvasti. Avoimet systemit tavoittelevat tasapainoa ja niiden sisäinen prosessi koostuu sisältäpäin säännellyistä palauteprosesseista.
3. **Kolmanneksi systeemiparadigmaksi** Stähle tunnistaa systeemien näkemisen äärimmäisen kompleksisina kokonaisuuksia, joiden normaalitila on epätasapaino tai kaaottisuus. Keskeistä on systeemin sisäinen ja omaehtoinen dynamiikka. Systemit voivat itseorganisoitua ja uudistua. Paradigma korostaa myös epäjatkuvuutta, ennakoimattomuutta sekä paikkariippumattomuutta.

Stählen (2004) jaottelussa mekanistinen maailmankuva sijoittuu ensimmäiseen systeemiparadigmaan (Vartiainen ja muut, 2011, s. 233). Mekanistisen ja kompleksisen maailmankuvan erojen tarkastelu on mielekästä, sillä se auttaa kompleksisuuden ymmärtämisessä ja hahmottamisessa (Vartiainen ja muut, 2011, s. 233). Mekanistisessa maailmankuvassa maailmaa ajatellaan isona erillisistä osista koostuvana koneena (Richardson, 2008, s. 24), ja sen keskiössä on reduktionismi eli pelkistämisykskö (Vartiainen ja muut, 2013, s. 54). Perusajatuksena on, että systemi (tai organisaatio) on irrallisista osista muodostuva kokonaisuus, jonka toimintaa voidaan ymmärtää sekä kehittää analysoimalla näitä osia ja yhdistämällä kyseiset analyysit (Richardson, 2008, s. 24; Vartiainen ja muut 2013, s. 63; ks. Marion & Uhl-Bien, 2001, s. 391).

Mekanistista systeemiä kuvataan usein kellokoneistona, joka voidaan purkaa osiin, ja jokaista osaa on mahdollista analysoida erikseen sekä palauttaa paikoilleen vaikuttamatta kokonaisuuteen (esim. Lundström, 2015, s. 17; Vartiainen ja muut, 2016, s. 235). Kokonaisuudessa oleva vika voidaan siis korjata korvaamalla viallinen osa toimivalla, jolloin kokonaisuuden korjaaminen on helppoa (Lundström, 2015, s. 17). Mekanistinen systeemi soveltuu lähinnä fysiikkaan ja matemaattisiin mallinnuksiin (esim. Lundström, 2015, s. 17; Vartiainen ja muut, 2016, s. 234), mutta yhteiskunnallisessa kontekstissa se on ongelmallinen (Lundström, 2015, s. 17). Siinä oletetaan kaikille tapahtumille löytyvän konkreettiset syyt ja seuraukset eli asiat ovat kausaalisessa suhteessa toisiinsa (Vartiainen ja muut, s. 2011, 234).

Toinen keskeinen käsite mekanistisessa maailmankuvassa on determinismi, eli vääjäämättömyysajattelu (Vartiainen ja muut, 2013, s. 55), jonka perususkomuksena on, että kaikki tapahtumat ovat seurausta edeltävistä tapahtumista, jolloin tulevaisuutta voidaan ennustaa edeltävien tapahtumien perusteella (Marion & Uhl-Bien, 2001, s. 391). Tällaisen ajattelun mukaan organisaatiot ovat suljettuja systeemejä, jotka toimivat erillään ympäristöstä, ja joiden toiminta on ennustettavaa sekä tapahtumat vääjäämättömiä, joten koneajattelu kuvaa organisaation toimintaa staattisessa toimintaympäristössä eikä ota huomioon ympäristön vaikutusta tai inhimillisiä tekijöitä, mutta todellisuudessa nykypäivän organisaatiot toimivat aktiivisissa ympäristöissä, jotka ovat luonteeltaan ennemminkin muuttuvia kuin vakaita (Vartiainen ja muut, 2013, s. 55).

Systeemiajattelulla Ståhle (2004) viittaa systeemiparadigmaan (Lundström, 2015, s. 17). Mekanistisesta maailmankuvasta poiketen toisessa paradigmassa korostuu systeemin vuorovaikutus ympäristönsä kanssa sekä systeemin valinnaiset kehityspolut (Ståhle, 2004, s. 228). Yleisessä systeemiteoriassa systeemejä ei mielletä suljetuiksi tai mekaani-siksi, vaan avoimiksi, kommunikoiviksi sekä kehittyviksi organismeiksi (Lundström, 2015, s. 17). Avointen systeemien kehittäjänä tunnetun Ludwig von Bertalanffyn keskeinen havainto olikin erottaa toisistaan avoimet ja suljetut systeemit (Lundström, 2015, s. 17–18). Avoimet systeemit ovat kehittyviä organismeja, joiden elinmahdollisuuksia tuhoaa

epätasapaino, joten niiden on pyrittävä jatkuvasti kohti tasapainoa (Ståhle, 2004, s. 228). Lundström (2015, s. 20) nostaa esiin, että kompleksisuus ei poissulje avoimia systeemejä, vaan se tulisi ennemmin nähdä avointen systeemien paradigmaa täydentävänä osana.

Etenkin systeemiteorian näkökulmasta kaaos- ja kompleksisuustutkimuksessa on paljon yhteneviä alueita, vaikka molemmat ovatkin omia traditioitaan, sillä molemmissa ollaan kiinnostuneita systeemien sisäisestä dynamiikasta sekä sisältäpäin tapahtuvasta muutoksesta (Ståhle, 2004, s. 226). Kaaos ja kompleksisuus eivät kuitenkaan ole sama asia, vaan ne eroavat perusteiltaan toisistaan (Maula, 2004, s. 261). Kaaosteoriat korostavat satunnaisnäkökulmaa ja ei-kontrolloitavia lainalaisuuksia (Ståhle, 2004, s. 226). Kaaottinen systeemi muodostuu vakiona pysyvien sääntöjen sekä säännönmukaisuuksien iteroinnista, ja kaaosteorian näkökulmasta myös inhimillinen toiminta olisi sääntöjen hallitsemaa sekä pelkistettävissä pysyviin lakeihin ja sääntöihin (Maula, 2004, s. 261). Kompleksinen systeemi puolestaan kehittyy sekä muokkaa vuorovaikutuksen sääntöjä (Maula, 2004, s. 261), ja niille on tunnuksenomaista rikkoa symmetriaa eli vallitsevan järjestys hajoaa muodostaen uusia kaavoja ja rakenteita (Mitleton-Kelly, 2004, s. 295). Kompleksisuustutkimus korostaakin systeemin sisältäpäin tapahtuvaan muutokseen liittyviä emergenttejä ominaisuuksia (Ståhle, 2004, s. 226).

Kompleksisuustieteissä jätetään takaa-alalle reduktionistista näkökulmaa siirtyen kohti holistisempaa ja vuorovaikutusta huomioonottavaa perspektiiviä (Marion & Uhl-Bien, 2001, s. 390). Kompleksisuustieteet pyrkivät ymmärtämään ja kehittämään kompleksisia ilmiöitä (esimerkiksi organisaatioita) moninaisuuden vaalimisen kautta (Lindell, 2017, s. 2), ja paras mahdollinen tietämys voidaan saavuttaa eri näkökulmia yhdistelemällä (Lindell, 2017, s. 62). Kyseessä on korostuneen poikkitieteellinen lähestymistapa, johon sisältyy tietoisuus siitä, että kokonaisuus ei ole sama kuin osiensa summa (esim. Jalonen, 2006, s. 115). Richardson ja Cilliers (2001; ks. Richardson, 2008) jaottelevat kompleksisuustieteet kolmeen koulukuntaan:

1. Reduktionistinen kompleksisuustiede

Reduktionistinen kompleksisuus on ”kova” lähestymistapa kompleksisuuteen, jossa tarkoituksena selvittää ja mallintaa kompleksisen systeemin peruseräat- teet kaiken kattavasti. Keskiössä on niin sanottu kaiken teoria.

2. Pehmeä kompleksisuustiede

Pehmeässä kompleksisuustieteessä keskiössä ovat erilaiset metaforat, ja siinä kompleksisuus nähdään vahvana linssinä, jonka kautta organisaatioita voidaan tarkastella. Taustalla vaikuttaa uskomus, että sosiaalinen maailma eroaa merkittävästi luonnollisesta maailmasta, jolloin myöskään luonnollisten systeemien tutkimisella kehitetyt teoriat eivät ole suoraan sovellettavissa sosiaalisiin systeemiin. Pehmeässä kompleksisuustieteessä korostuu tulkintojen merkitys.

3. Kompleksisuusajattelu

Kahdesta aiemmasta koulukunnasta poiketen, kompleksisuusajattelussa tietämi- sen sijaan keskiössä on tiedon rajallisuus eli se, mitä emme tiedä tai ymmärrä. Esimerkiksi Lundström (2015, s. 26) kuvaa kompleksisuusajattelua näiden koulu- kuntien keskitieksi, joka mahdollistaa erilaisien näkökulmien tarkastelun.

Tämä pro gradu -tutkielma asettuu lähinnä kompleksisuusajattelun alueelle, sillä tiedon rajallisuuden tunnistaminen on tutkielmassa vahvasti läsnä, mutta mukana on vaikutteita myös pehmeän kompleksisuuden metafora-ajattelusta, esimerkiksi pahan emer- genssin muodossa.

Kompleksisuusajattelussa korostuu kokonaisvaltainen holistinen ajattelu, jonka lisäksi mekanistisesta maailmankuvasta poiketen keskiössä on systeemin osien ominaispiirtei- den sijaan osien väliset vuorovaikutussuhteet (Jalonen, 2010, s. 116; Marion & Uhl-Bien, 2001, s. 390–391). Kompleksisuusajattelu haastaa mekanistista maailmankuvaa koros- taen, että se jättää tarkastelun ulkopuolelle monia keskeisiä tekijöitä, kuten inhimilliset aspektit sekä ympäristön vaikutuksen (esim. Raisio & Lundström, 2015, s. 2; Vartiainen

& Raisio, 2011, s. 392). Kompleksinen adaptiivinen systeemi on dynaaminen ja kykenee mukautumaan sekä kehittymään muuttuvan ympäristön mukana (Uhl-Bien & Arena, 2016, s. 11).

Kompleksisuusajattelussa korostetaan muutosta, epäjatkuvuutta sekä sitä, että kompleksiset systeemit eivät pyri tasapainoon, vaan hakeutuvat kohti epätasapainoa (Vartiainen ja muut, 2011, s. 238). Mertalan (2011, s. 58) mukaan systeemin ei tasapainotilassaan tarvitse juurikaan kiinnittää huomiota toimintaansa, mutta tilanne on eri kriisitilanteissa, sillä kun kompleksinen systeemi ajautuu kauemmas tasapainotilastaan kohdatessaan riskitiriitoja ja jännitteitä, tulee sen valinnan vaihtoehdot näkyvimmiksi ja sen mahdollisuus tehdä valintoja näiden vaihtoehtojen välillä kasvaa. Mertala selventää, että tällaisessa *bifurkaatiopisteessä* tehdään valinta, jolloin samalla hylätään paljon muuta informaatiota, ja tästä valinnasta seuraa uusi järjestys.

Yhdeltä näkökulmalta kompleksisuutta voidaan siis pitää systeemin ominaisuutena (Mertala, 2011, s. 49), mutta toisaalta sitä voidaan ajatella olosuhteena, jota hallitaan pyrkimällä selkeyteen (Mertala, 2011, s. 246). Reduktionismi, eli pelkistämiskäsite, perustuu logiikkaan, jossa kokonaisuutta voidaan ymmärtää sen osien kautta (esim. Marion & Uhl-Bien, 2001, s. 393). Kompleksisuudessa puolestaan on kyse monista toisiinsa kytkeytyvistä elementeistä sekä näiden elementtien välisistä vuorovaikutussuhteista, jotka voivat synnyttää yllätyksellisiä lopputulemia (Jalonen, 2006, s. 115). Yhden osan tai kokonaisuuden olosuhteiden parantaminen voi aiheuttaa toisaalla olosuhteiden huononemista (Mitleton-Kelly, 2004, s. 293). Kompleksisuudella tarkoitetaankin järjestelmää, joka koostuu monista toisiinsa vaikuttavista osista ja jonka osien vaikutusta toisiinsa sekä kokonaisuuteen on vaikea mallintaa (Mertala, 2011, s. 51).

Usein keskeiseksi eroksi kompleksisuuden ja monimutkaisuuden välillä mielletään juuri osien välisen vuorovaikutuksen ero: monimutkaisissa systeemeissä osat eivät muuta toisiaan vuorovaikutuksen seurauksena toisin kuin kompleksissa systeemeissä (Uhl-Bien & Arena, 2016, s. 9), joissa systeemiä ei voida ymmärtää pelkästään tutkimalla sen osia

(Clarke, 2013, s. 138). Kompleksiset systeemit ovat moniulotteisia ja eri ulottuvuudet vaikuttavat toisiinsa (Mitleton-Kelly, 2004, s. 293).

Kompleksisuusajattelua voidaan pitää tapana ymmärtää maailma kokonaisuutena, jota ei voida ymmärtää osiin purkamalla ja niitä tarkastelemalla, sillä kokonaisuus ei ole osiensa summa (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 16). Kompleksisuusajattelu tarjoaa sekä tieteellisen selityksen sille, miksi olemme joillain tasoilla niin avuttomia, että myös työkaluja selviämään väistämättömistä puutteistamme ja rajoituksistamme (Richardson, 2008, s. 23). Sen perustana on ajatus, että tietämyksemme kompleksisesta ilmiöstä on aina rajoittunutta (Lindell, 2017, s. 30), ja asioita tapahtuu ilman näkyviä tai selkeitä syitä (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 16).

Kompleksisuusajattelu hyväksyy tietämyksemme vajavaisuuden, joten sen tavoite ei ole olla ”kaiken teoria”, eli kompleksisuutta ei tarvitse ymmärtää tai selittää aukottomasti, mutta ilmiöitä tulee tarkastella erilaisista näkökulmista ja erilaisilla selitysmalleilla (Vartiainen & Raisio, 2011, s. 392). Kompleksiset ilmiöt ovat hallitsemattomia ja jatkuvassa liikkeessä, sillä niille ominainen eri tekijöiden välinen keskinäisriippuvuus tekee kokonaisuudesta moniulotteisen sekä saa aikaan lukemattoman määrän muuttuvia tekijöitä (Lindell, 2017, s. 30). Ennustamattomuus ja peruuttamattomuus ovat kompleksisuuden perusominaisuuksia (Prigogine, 1987, s. 98).

Kompleksisuuden avulla pyritään kuvaamaan, selittämään ja myös hallitsemaan kompleksisia ilmiöitä tekemällä näkyviksi erilaisten systeemien, niiden osien, toimintaprosessien, suhteiden ja ympäristöjen yhteyksiä ja rajapintoja (Mertala, 2011, s. 51). Kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvuus sosiaalisissa systeemeissä aiheuttavat sen, että yksittäisen henkilön, ryhmän, organisaation tai työyhteisön päätös tai toiminta voi vaikuttaa vaihtelevalla tavalla ja tasolla myös muihin yksilöihin tai sosiaalisiin systeemeihin (Mitleton-Kelly, 2004, s. 293). Kompleksisuudessa kyseessä on dynaaminen ja epälineaarinen prosessi, joka mukautuu uusiksi suhteiksi ja tilanteiksi ihmisten välisissä suhteissa, joten kompleksisissa olosuhteissa on hyväksyttävä epävarmuutta (Mertala, 2011, s. 249).

Keskeistä ei kuitenkaan ole niinkään toimijoiden määrä, vaan ennen kaikkea niiden välinen vuorovaikutus (Lundström, 2015, s. 46). Kompleksiseen maailmaan kuuluu erilaisia tapoja nähdä sekä ajatella maailmaa (Mitleton-Kelly, 2004, s. 291), joten kompleksisuuden vallitessa tulisikin kiistelyn sijaan pyrkiä hyödyntämään eri näkökulmia toisiaan täydentävästi tilanteesta ja tarkoituksesta riippuen (Lindell, 2017, s. 9). Kompleksisuuden päihittäminen tai hallitseminen edellyttää kompleksisuutta (Uhl-Bien & Arena, 2016, s. 10).

Vaikka systeemin sisäisten elementtien sekä systeemin ja sen ympäristön väliset suhteet, vuorovaikutukset sekä yhteen liittyminen aiheuttavat kompleksista käyttäytymistä (Mitleton-Kelly, 2004, s. 292–293), kompleksisuus ei suinkaan tarkoita kaiken olevan ennustamatonta ja hallitsematonta (Mertala, 2011, s. 107). Esimerkiksi rutiinit, yhteiset prosessit ja ammatillinen osaaminen tukevat kompleksisuuden hallitsemista (Mertala, 2011, s. 107), ja erilaisten toimintakäytäntöjen kehittämisellä sekä prosessien mallintamisella voidaan tavoitella yhteistyölle yhteistä perustaa sekä kompleksisuuden ymmärrettäväksi tekemistä (Mertala, 2011, s. 249). Yksilöiden ja ryhmien välinen vuorovaikutus on aina epälineaarista, joten oikeastaan kaikkia ihmisorganisaatioita voidaan pitää kompleksisina (esim. Mitleton-Kelly, 2011, s. 47). Monet kokevat kompleksisuutta niin työpaikoilla kuin muussa elämässä, vaikka eivät sitä osaisikaan selittää tai tarkasti osoittaa (Uhl-Bien & Arena, 2016, s. 9). Työyhteisöissä kompleksisuus voi hyvinkin olla tiedostamatonta, sillä kuten Mertala (2011, s. 73, 107) nostaa esiin, esimerkiksi työssä yksittäinen henkilö voi kokea tehtävät hallittaviksi, selkeiksi ja jäsennellyiksi, mutta työympäristön erilaiset suhteet ja päällekkäisten systeemien välisten kommunikaatioiden kompleksisuus jää huomaamatta, vaikka kytkökset niin systeemin muihin osiin kuin ympäristöön ovat olemassa.

Kompleksisuusajattelu auttaa kuvaamaan ilmiöiden dynaamista luonnetta, ja ilmiöiden dynaamisuuden analysoiminen puolestaan antaa informaatiota systeemin epävakaisuudesta, jota erilaiset palauteprosessit aiheuttavat (Vartiainen & Raisio, 2011, s. 398). Kompleksisuusajattelussa huomio keskittyykin pysyvyyden sijaan ilmiön kehittymiseen

ajan myötä (Vartiainen & Raisio, 2011, s. 398). Kompleksisuudessa keskiössä on kyky luoda uutta järjestystä ja johdonmukaisuutta (Mitleton-Kelly, 2004, s. 293), sillä kompleksinen ympäristö edellyttää adaptoitumista (Uhl-Bien & Arena, 2016, s. 10). Kompleksisuusajattelussa tarkasteltava ilmiö ei siis ole laadullisesti sama kuin sen yksittäiset osat (Jalonen, 2007, s. 149), ja pysyvyyden sekä olemisen sijaan lähtökohtana on vuorovaikutusten dynamiikka (Jalonen, 2010, s. 117). Keskeinen näkemys on, että systeemiin voidaan vaikuttaa pääasiassa sisältäpäin, ja analyysissa keskitytään systeemien osien sijaan niiden välisen vuorovaikutuksen luomaan kokonaisuuteen (Vartiainen ja muut, s. 238). Kompleksisuus ei ole hyvä tai huono asia, vaan se on elämän perusominaisuus (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 36).

Kompleksisessa systeemissä oleellisia käsitteitä ovat muun muassa *emergenssi* ja *itseorganisoituminen* (Richardson, 2008, s. 14). Kompleksisella systeemillä on kyky adaptoitua ja kehittyä luoden siten uutta järjestystä ja johdonmukaisuutta (Mitleton-Kelly, 2004, s. 293), eli kompleksinen systeemi kykenee itseorganisoitumiseen ja uudistumaan ennakkoimattomissa olosuhteissa (Mertala, 2011, s. 58). Itseorganisoituminen viittaa kykyyn synnyttää spontaania järjestystä ilman ulkoista vaikutinta tai kontrollia (Jalonen ja muut, 2013, s. 287; Vartiainen ja muut, 2011, s. 240). Se voidaan käsittää epälineaarisenä ketjuna, jossa kaaos ja tasapaino vaihtelevat (Jalonen ja muut, 2013, s. 287). Epälineaarisuudella tarkoitetaan mahdollisuutta, että jo pieni määrä informaatiota voi käynnistää suuremman tapahtumaketjun, joka on syy-seuraussuhteiltaan yllättävä (Jalonen ja muut, 2013, s. 287; Puustinen & Jalonen, 2020, s. 26). Toisaalta joskus epälineaarisuudesta seuraa, että suurelta ponnistelut eivät saa aikaan merkittävää muutosta (Jalonen ja muut, 2013, s. 288).

Itseorganisoitumisen myötä yksinkertaisista rakenteista voi muodostua kompleksisempia (Maula, 2004, s. 260). Itseorganisoituminen ei tarkoita, etteivätkö ulkoiset tekijät vaikuttaisi prosessiin, mutta ne eivät ohjaa sitä, sillä voimakkaan ulkopuolisen tekijän ohjauksessa ei ole kyse itseorganisoitumisesta (Vartiainen ja muut, 2011, s. 240). Itseorganisoitumiseen kytkeytyvä epälineaarisuus on keskeistä, sillä se mahdollistaa

emergenssin (Jalonen ja muut, s. 288). Emergensiä voidaan pitää yhtenä kompleksisuustieteiden ydinkäsitteistä, ja se viittaa itseorganisoitumisen tuloksena ikään kuin tyhjästä syntyviin ominaisuuksiin (Maula, 2004, s. 262). Emergensiä ja sen kääntöpuolta – eli pahan emergensiä – tarkastellaan tarkemmin luvussa 2.4 Pahan emergensi.

2.2 Pirulliset ongelmat

Usein rinnakkain kuvattujen pirullisen (*wicked*) ja kesyn (*tame*) ongelman käsitteet pohjautuvat Horst W. J. Rittelien ja Melvin M. Webberin vuonna 1973 julkaistuun uraa uurtaneeseen klassikkoartikkeliin ”*Dilemmas in a General Theory of Planning*”. Artikkelissa kesyt ongelmat kuvataan selkeinä, määriteltävissä olevina ja ratkaistavina ongelmina, joiden kaikki tieto voidaan määrittää niin, että ongelma voidaan ymmärtää ja ratkaista. Rittelien ja Webberin mukaan esimerkiksi luonnontieteelliset ongelmat ovat yleensä kesyjä, ja niistä pystytään myös määrittämään, onko ongelma ratkaistu vai ei. Pirullisiksi ongelmiksi he puolestaan nimittävät esimerkiksi yhteiskunnallisia ja sosiaalisia ongelmia, joita ei voida ratkaista lopullisesti, vaan niihin joudutaan palaamaan aina uudelleen ja uudelleen.

Edellisessä luvussa käsiteltiin erilaisia maailmankuvia, ja eri maailmankuvat vaikuttavat myös siihen, miten ongelmat nähdään. Mekanistisessa maailmankuvassa ongelmat on mahdollista pilkkoa pienemmiksi osiksi, ratkaista osaongelmat ja liittää erilliset ratkaisut yhteen kokonaisuudeksi (Lundström, 2015, s. 17). Kesyyssä ongelmassa ollaan yleensä yksimielisiä siitä, mikä ongelma on ja kuinka se tulisi ratkaista (Raisio, 2010, s. 31). Kesyjä ongelmia kuvataan usein vaativan matemaattisen yhtälön ratkaisemisena. Vaikka tehtävä olisi vaikea, voidaan saatu ratkaisu testata objektiivisesti sekä todeta, onko se oikein. Kesy ongelma voidaan siis pulmallisuudesta huolimatta ratkaista yhä uudelleen ja uudelleen samalla kaavalla tai ominaisuuksia muuttamatta (Vartiainen ja muut, 2016, s. 235).

On tärkeää ymmärtää, että monimutkaisuus ei vielä tee ongelmasta pirullista (Alford & Head, 2017, s. 410) eikä kesyys tee ongelmasta helppoa ratkaista (Vartiainen ja muut,

2011, s. 236). Luonnontieteelliset ja matemaattiset ongelmat voivat olla hyvinkin monimutkaisia ja teknisesti vaativia, mutta ne ovat kesyjä siinä mielessä, että ne voidaan hahmottaa sekä ratkaista, ja niille voidaan kehittää toimivia ratkaisumenetelmiä (Kreuter ja muut, 2004, s. 442). Kesyt ongelmat eivät myöskään edellytä muiden ongelmien samanaikaista käsittelyä (Raisio, 2010, s. 31).

Mekanistisessa maailmankuvassa ongelmat mielletään kesyiksi, mutta kompleksisessa ympäristössä vastassa voi olla myös pirullisia ongelmia (Vartiainen ja muut, 2011, 241). Ongelmat tavallaan heijastavat ympäristön toimintadynamiikkaa – ympäristön ollessa kompleksinen, myös siinä ilmenevät ongelmat ovat kompleksisia (Lindell, 2017, s. 61). Pirullisilla ongelmilla ja kompleksisilla systeemeillä on paljon yhteistä, joten pirullisia ongelmia ja kompleksisuutta voidaan pitää toisiinsa kietoutuneina (Raisio ja muut, 2018, s. 11). Rittel ja Webber (1973) kuvailivat pirullisia ongelmia 10-kohtaisella luettelolla, jossa kuvataan sekä ongelman luonnetta että ratkaisutapoja. Rittelin ja Webberin näkemys pirullisten ongelmien piirteistä on koottu tiivistetysti taulukkoon 1.

Taulukko 1. Pirulliset ongelmat Rittelin ja Webberin (1973) mukaan.

	Pirullisen ongelman piirre	Selitys
1.	Pirullisella ongelmalla ei ole lopullista kaavaa/kaiken kattavaa määrittelyä.	Kesyssä ongelmassa on käytettävissä kaikki tieto, jota tarvitaan ongelman ratkaisemiseen. Pirullisen ongelman kohdalla tilanne on eri, sillä ongelman ratkaisun määrittäminen määrittää itse ongelmaa. Pirullista ongelmaa ei siis voida ensin ymmärtää ja sitten ratkaista, vaan niiden määrittäminen, ymmärtäminen ja ratkaiseminen linkittyvät tiiviisti toisiinsa.
2.	Pirulliset ongelmat ovat pysähtymättömiä.	Esimerkiksi matemaattisissa ongelmissa voidaan määrittää, milloin ongelma on ratkaistu, mutta pirullisissa ongelmissa näin ei ole. Niissä ongelman ratkaisu- ja määrittämisprosessi ovat samanlaisia, ja aina olisi mahdollisuus tehdä asiat paremmin. Ratkaisuprosessi päätetään yleensä ulkoisista syistä (esim. ajan tai kärsivällisyyden loppumisen vuoksi).
3.	Pirullisiin ongelmiin ei ole oikeaa tai väärää ratkaisua, on vain hyviä tai huonoja.	Pirullisten ongelmien ratkaisu on subjektiivinen, sillä niihin liittyy useita osallisia omine näkemyksineen. Toiselle hyvä ratkaisu voi olla toiselle huono, eikä kenelläkään ole valtaa päättää ratkaisun oikeellisuutta.
4.	Pirullisen ongelman ratkaisujen paremmuutta ei voida testata	Jokaisella pirullisen ongelman ratkaisuyrityksellä on vaikeasti ennakoitavia seurauksia, joiden negatiiviset vaikutukset voivat jopa ylittää saavutetun hyödyn ja aiheuttaa uusia ongelmia.
5.	Jokainen pirullisen ongelman ratkaisuyritys on kertaluontoinen.	Pirullisten ongelmien ratkaisussa ei voida edetä yrityksen ja erehdyksen kautta, sillä jokainen ratkaisuyritys jättää lähtemättömän jälkensä, jolloin alkuperäiseen lähtötilanteeseen ei voida palata uudelleen. Pahimmillaan ratkaisuyrityksestä seuraa uusia pirullisia ongelmia.
6.	Pirullisiin ongelmiin on lukematon määrä mahdollisia ratkaisuja.	Pirullisiin ongelmiin on lukemattomia ratkaisuvaihtoehtoja, eikä niistä jokaista ole mahdollista esittää. Osaa ei tulla ajatelleeksi, mutta voi myös olla, että mahdollisia ratkaisuja ei ole olemassa ollenkaan.
7.	Jokainen pirullinen ongelma on uniikki.	Pirullisiin ongelmiin ei ole löydettävissä yksittäistä ratkaisukaavaa, sillä mahdollisista yhtäläisyyksistä huolimatta, ne ovat pohjimmiltaan ainutlaatuisia.
8.	Jokaista pirullista ongelmaa voidaan pitää toisen ongelman oireena.	Pirullisilla ongelmilla ei ole luontaista tasoa, vaan alemman asteen ongelma voidaan aina nähdä osana ylemmän tason ongelmaa. Pirullisia ongelmia tulisikin lähteä ratkaisemaan ylätasolla, eikä keskittyä niin sanotun oireen hoitamiseen.
9.	Pirullista ongelmaa edustava riskitiriita voidaan selittää lukemattomalla tavalla.	Pirullisen ongelman selitystä tai niiden yhdistelmää ei voida määrittää oikeaksi, joten ei ole selkeää, miltä näkökulmalta ongelmaa olisi kannattava lähteä ratkomaan. Vaihtoehtoja on useita ja valintaan vaikuttaa eri tekijöitä, kuten ihmisten mielipiteet sekä näkemykset.
10.	Ongelman ratkaisijalla ei ole oikeutta olla väärässä.	Pirullisissa ongelmissa ei ole olemassa yhtä totuutta, vaan tavoite on parantaa erilaisia tekijöitä siinä maailmassa, jossa elämme. Ongelman ratkaisijan toiminnalla on seurauksia, jotka aiheuttavat merkittäviä vaikutuksia niille, joita ongelma koskee.

Conklin (2006) on tiivistänyt Rittelin ja Webberin luettelon kuuteen piirteeseen. Conklin (2006, s. 16, 19) korostaa, että listatut kriteerit ovat enemmän kuvailevia kuin määrittäviä, ja hän myös toteaa, että ongelma voi olla pirullinen, vaikka kaikki kuusi piirrettä eivät täytyisi. Pirullisten ongelmien kuusi ominaispiirrettä Conklinin (2006) mukaan ovat:

1. Pirullista ongelmaa ei ymmärretä ennen kuin sitä on yritetty ratkaista.

Tällä Conklin tiivistää sen, että jokainen ratkaisuyritys lisää tietoa itse ongelmasta, eli ongelmanratkaisu on vuorovaikutteinen prosessi. Pirulliselle ongelmalle on tyypillistä subjektiivisuus, eli jokainen hahmottaa sen omalla tavallaan, eikä ongelmaa ole mahdollista määrittää tyhjentävästi ja yksiselitteisesti, sillä siihen liittyy paljon toisiinsa kytkeytyneitä tekijöitä ja rajoitteita.

2. Pirulliset ongelmat ovat päättymättömiä.

Pirullisten ongelmien yksiselitteisen määrittämisen mahdottomuudesta seuraa, että ei voida myöskään määrittellä, milloin ongelmalle on löydetty lopullinen ratkaisu. Pirulliset ongelmat eivät siis pysähdy, ja ongelmanratkaisu päättyykin yleensä resurssien – kuten ajan tai energian – loppumiseen.

3. Pirullisten ongelmien ratkaisut eivät ole oikeita tai väriä.

Pirullisten ongelmien ratkaisut voivat olla toisiaan parempia tai huonompia, mutta niiden laadun ja onnistumisen määrittäminen objektiivisesti on mahdotonta, sillä jokainen kokee ratkaisun subjektiivisesti.

4. Jokainen pirullinen ongelma on uniikki ja uudenlainen.

Pirullisiin ongelmiin vaikuttaa ja kytkeytyy useita eri tekijöitä, joten kahta samanlaista pirullista ongelmaa ei ole. Tästä seuraa myös, että pirullisten ongelmien ratkaisut ovat ainutlaatuisia eikä niitä voida yleistää toisiin pirullisiin ongelmiin, vaikka niissä yhteneväisyyksiä olisikin.

5. Jokainen pirullisen ongelman ratkaisu on kertaluontoinen.

Pirullista ongelmaa ei voida ymmärtää ilman yritystä ratkaista sitä, mutta ratkaisuyrityksellä voi olla odottamattomia vaikutuksia. Jokaisella ratkaisuyrityksellä on seurauksia, ja pirullisen ongelman ratkaisuyritys voikin luoda uusia pirullisia ongelmia.

6. Pirullisilla ongelmilla ei ole tiettyä määrää ratkaisuja.

Pirulliselle ongelmalle voi olla useita ratkaisuja tai ei ratkaisuja ollenkaan, määrää on mahdotonta tietää. Todennäköisesti pirulliselle ongelmalle on olemassa myös ratkaisuja, joita ei tulla ajatelleeksi. Pirullisten ongelmien ratkominen vaatii siis luovuutta, jotta voidaan keksiä mahdollisia ratkaisuja. Lisäksi tarvitaan hyvää arviointikykyä, jotta ymmärretään, mitä ratkaisuja olisi kannattavaa kehittää ja hyödyntää.

Sekä Rittelin ja Webberin (1973) että Conklinin (2006) kuvaukset pirullisista ongelmista ovat alan kirjallisuudessa hyväksytyjä ja niitä käytetään laajasti (Lindell, 2017, s. 63). Vartiainen ja muiden (2013, s. 22) mukaan nykytutkimuksessa pirulliset ongelmat määritellään usein Conklinin tiivistyksen mukaisesti, joten myös tämä työ pohjautuu ensisijaisesti Conklinin määritelmään. Lindell (2017, s. 23–24) muistuttaa, että Conklinin kuvaukset pirullisen ongelman luonteesta eivät ole poissulkevia eikä jokaisen kohdan tarvitse täytyä, jotta ongelma olisi pirullinen. Hän toteaa sekä Rittelin ja Webberin (1973) että Conklinin (2006) kuvauksien konkretisoivan pirullisten ongelmien luonnetta hyvin, mutta varoittaa niiden kuitenkin sopivan lähes mihin tahansa ongelmaan, jolloin kesynkin ongelman pystyy helposti perustelemaan pirulliseksi.

Alford ja Head (2017, s. 398) nostavat esiin, että viime vuosina pirullisten ongelmien lisääntynyt näkyvyys voi johtua siitä, että niiden määrä todellakin on kasvanut, mutta myös siitä, että kyseistä termiä on alettu käyttää mielivaltaisemmin ja löyhemmin. Heidän mukaansa tämä on johtanut taipumukseen määrittää ongelmia pirullisemmaksi kuin ne todellisuudessa ovat, etenkin tilanteissa, joissa ongelma on joltain osin pirullinen,

mutta toisilta ei niinkään. Myös Lindell (2017, s. 24) huomauttaa, että sekä Conklinin (2006) että Rittelin ja Webberin (1973) kuvailemia pirullisten ongelmien piirteitä on mahdollista löytää monista eri ongelmista. Hänen mukaansa monet ongelmat voidaan saada vaikuttamaan pirullisilta, ja kesyistä ongelmista pystytään muodostamaan kokonaisuuksia, jotka täyttävät pirullisen ongelman tunnusmerkit. Alford ja Head (2017, s. 398) argumentoivatkin, että pirullisen ongelman -termiä on paisuteltu ja käytetty jo liikaa.

Kesyjä ja pirullisia ongelmia pidetään usein toisilleen vastakkaisina (Alford & Head, 2017, s. 400; Newman & Head, 2017, s. 415), mutta niiden välinen raja ei ole täysin selvä (Head & Alford, 2015, s. 712). Myöskään itse pirullisuuden määritelmä ei ole täysin yksiselitteinen (Newman & Head, 2017, s. 416). Toisinaan kesyiltä vaikuttava ongelma voi paljastua pirulliseksi (Vartiainen, 2008, s. 51) tai erilaiset tapahtumat voivat muokata kesyistä ongelmasta pirullisen (Kreuter ja muut, 2004, s. 444). Vaikka yleinen oletus on, että pirulliset ja kesyt ongelmat eroavat toisistaan merkittävästi (Newman & Head, 2017, s. 415), eikä niitä tule sekoittaa toisiinsa (Newman & Head, 2017, s. 415; Vartiainen, 2008, s. 42), esimerkiksi Grint (2005, s. 1476) painottaa, että maailmaa ei voida jakaa objektiivisesti tietynlaisiin ongelmiin.

Alford ja Head (2017, s. 400, 407; ks. Head & Alford, 2015) argumentoivat, että kesyn ja erittäin pirullisen ongelman välillä on muitakin ongelmatyyppejä, joiden vaikeustaso vaihtelee. Heidän mukaansa pirullisuudella voi siis olla eri asteita ja pirullisia ongelmia on siten erilaisia ja eri kokoisia, jolloin ongelmia tulee lähestyä kausaaliset tekijät huomioiden, jotta voidaan arvioida sekä pirullisuutta että sitä, kuinka ongelmaan pitäisi puuttua (Alford & Head, 2017, s. 409). Myös esimerkiksi Kreuter ja muut (2004, s. 444) ovat sitä mieltä, että pirulliset ja kesyt ongelmat on käytännössä hyödyllistä mieltää janan eri ääripäiksi niin, että mitä enemmän ongelmalla on pirullisia piirteitä, sitä lähemmäs ”pirullista” se janalla asettuu.

Ongelmien jaottelu ei siis ole yksiselitteistä, ja esimerkiksi Lindell (2017, s. 17) toteaa väitöskirjassaan, että eri kirjoittajat ovat luokitelleet ongelmia eri tavoin niiden

ominaisuuksien perusteella. Myös Alford ja Head (2017, s. 402) nostavat esiin ongelmien tyypittelyn vaikeutta. Yksi keskeinen haaste heidän mukaansa on varmistaa, mitkä tekijät ja elementit ovat keskeisimpiä ongelman pirullisuuden näkökulmasta. Tässä työssä ongelmat jaotellaan selkeyden vuoksi pirullisiin ja kesyihin jättäen muut tyypittelytavat tarkastelun ulkopuolelle.

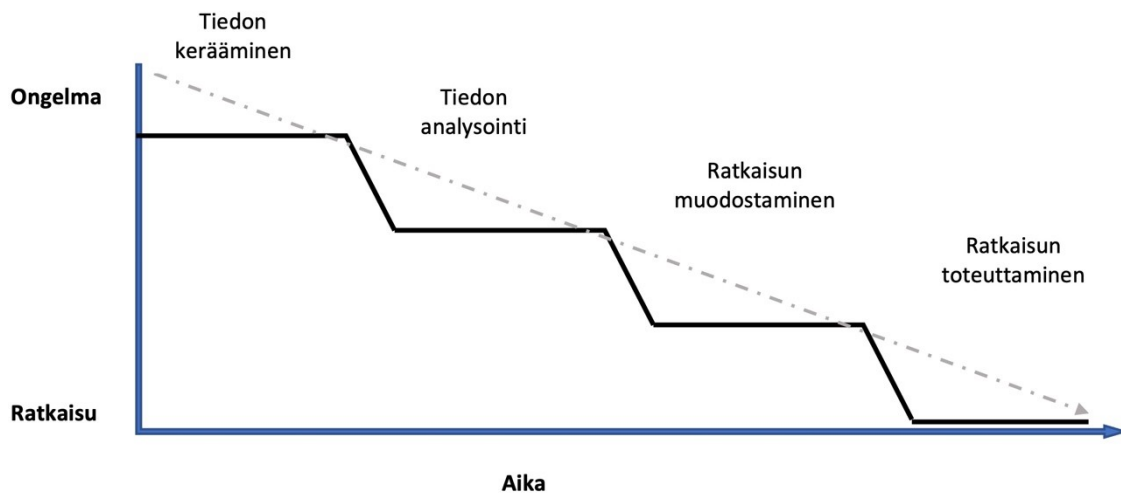
2.3 Pirullisten ongelmien ratkaiseminen

Pirullisia ongelmia ei määritelmänsä mukaan voida varsinaisesti ratkaista, vaan niissä kyseessä on loputon oppimisprosessi, jossa ongelman määrittäminen ja ratkaiseminen ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, eli ratkaisun lisäksi keskiössä on myös ongelman määrittäminen (Raisio, 2009, s. 480–481). Ongelman määrittely antaa viitettä myös sen ratkaisusta, sillä jos pirullisen ongelman pohjimmaisena syynä pidetään esimerkiksi eri osallisten erimielisyyksiä, on loogisin ratkaisutapa lähestyä konfliktia vuoropuhelulla (Head & Alford, 2015, s. 715). Kyseenalaista on, voidaanko pirullisten ongelmien kohdalla oikeastaan edes käyttää termiä ratkaiseminen (esim. Lindell, 2019, s. 29; Pacanowsky, 1995, s. 37). Varsinaisen ratkaisemisen sijaan kyse on enemmän tai vähemmän toimivien ratkaisujen suunnittelusta (Pacanowsky, 1995, s. 37). Selkeyden vuoksi tässä työssä puhutaan kuitenkin pirullisten ongelmien ratkaisemisesta tiedostaen, että pirullisten ongelmien kohdalla ratkaisut ovat keskeneräisiä ja vajavaisia eivätkä lopullisia ja niin sanotusti oikeita.

Pirulliset ongelmat ovat luonteeltaan kompleksisia (Grint, 2005, s. 1473; Raisio, 2009, s. 481), ja niihin liittyy paljon epävarmuutta (Grint, 2005, s. 1473). Kuten aiemmin todettu, kompleksisuudella viitataan muun muassa moniulotteisuuteen, epäselvyyksiin, riippuvuussuhteisiin sekä asioiden ja ilmiöiden välisiin kytköksiin (esim. Clarke, 2012, s. 135; Lindell, 2017, s. 6). Muuttuvien tekijöiden äärettömästä määrästä sekä lukemattomista riippuvuussuhteista eri tekijöihin ja tilanteisiin seuraa, että tietomme kompleksisista ilmiöistä on aina rajoittunutta eikä niitä voida täysin hallita (Lindell, 2017, s. 30). Pirullisten

ongelmien kompleksisuutta ilmentää se, että mitä enemmän niistä opitaan, sitä eriävempiä mielipiteitä sekä ongelmasta että sen ratkaisusta nousee esiin (Raisio, 2009, s. 481).

Conklin (2006, s. 8) kuvaa perinteistä suoraviivaisesti etenevää ongelmanratkaisumallia vesiputoukseksi (Kuvio 1), jossa edetään ongelman määrittelyn ja ymmärtämisen kautta ratkaisun muodostamiseen ja lopulta ratkaisun toteuttamiseen. Kesyvät ongelmat voidaan ratkaista tällaisilla perinteisillä metodeilla ja prosesseilla (esim. Lundström, 2015, s. 36; Vartiainen, 2008, s. 43). Kesyihin ongelmiin siis toimii ongelman määrittämisestä aloitettavat lineaariset ratkaisumenetelmät, kuten vesiputousmalli (Lundström, 2015, s. 36), ja niille on mahdollista kehittää ohje tai toimintamalli, jota voidaan opettaa eteenpäin (Vartiainen, 2008, s. 43; Wexler, 2009, s. 533). Pirullisten ongelmien ratkaisuyrityksiä puolestaan on vaikea yleistää (Wexler, 2009, s. 532), koska niistä jokainen on pohjimmiltaan uniikki (Rittel & Webber, 1973, s. 164).



Kuvio 1. Suoraviivainen vesiputousmalli (mukaillen Conklin, 2006, s. 9).

Keskeinen ero pirullisten ja kesyjen ongelmien välillä onkin niiden ratkaisuprosesseissa (Vartiainen, 2008, s. 43), sillä pirullisiin ongelmiin ei toimi klassinen systeemiähestymistapa (Rittel & Webber, s. 1973, s. 163). Pirullisissa ongelmassa lineaarisia ratkaisumalleja ei oikeastaan ole mahdollista edes aloittaa, koska itse ongelmaa ei voida määrittää (Pacanowsky, 1995, s. 38). Lineaarinen syy-seurausketju tuottaa niissä vain osan

tarvittavasta tiedoista, jolloin pelkästään mekanistiset ja asiantuntijakeskeiset ongelmanratkaisumenetelmät eivät sovellu ratkaisukeinoiksi (Kreuter ja muut, 2004, s. 442, 450; ks. Pacanowsky, 1995, s. 38). Pirulliset ongelmat ovat epälineaarisia, joten myös lähestymistapojen täytyy olla yhtä epälineaarisia (Pacanowsky, 1995, s. 49). Pirullista ongelmaa ei voida ensin ymmärtää ja sitten ratkaista, sillä ongelman hahmottaminen edellyttää erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen läpikäymistä – ymmärtäminen ja ratkaiseminen ovat siis kytköksissä toisiinsa ollen läsnä yhtä aikaa (Rittel & Webber, 1973, s. 161).

Ymmärtämisen ja ratkaisemisen ketju pirullisissa ongelmissa on loputon, sillä aina on mahdollisuus löytää vielä parempi ratkaisu (Rittel & Webber, 1973, s. 162). Kesyissä ongelmissa oikean vastauksen vastakohtat ovat väärä, mutta pirullisissa ongelmissa hyvän ratkaisun kilpaileva vaihtoehto voi olla yhtä hyvä tai joltain näkökulmalta jopa parempi (Wexler, 2009, s. 535). Pirullisissa ongelmissa ei siis ole oikeita tai väärä vastauksia, on vain parempia ja huonompia vaihtoehtoja (Grint, 2005, s. 1473; Wexler, 2009, s. 534). Kukaan ei ole jäävi määrittämään tehdyn ratkaisun todellista oikeellisuutta, koska kaikkien osallisten arviot riippuvat heidän omista arvoistaan, ideologisista mieltymyksistään sekä intresseistään (Rittel & Webber, 1973, s. 163). Lundstömin (2015, s. 5, 9) mukaan pirullisten ongelmien muodostumisen keskiössä on ihmisten välinen vuorovaikutus tai sen puute, ja pirullisuus näyttäytyy etenkin ihmisten välisessä toiminnassa usein ristiriitaisina intresseinä. Hän myös muistuttaa, että pirullisten ongelmien tematiikassa on sisäänrakennettu tulkinta siitä, että toisilleen vastakkaiset näkemykset voivat olla yhtä oikeita.

Pirulliset ongelmat pahenevat, jos ne jätetään ratkomatta tai niihin sovelletaan sopimattomia ratkaisumenetelmiä (Lindell, 2017, s. 2). Pirullisia ongelmia on yritetty ratkaista kesyjien ongelmien ratkaisumenetelmillä, mutta tulokset ovat usein huonoja (Lundström, 2015, s. 35). Pirullisiin ongelmiin ei tulisi soveltaa kesyjä ratkaisuja, vaan on uskallettava myöntää tiedon rajallisuus, jolloin pirullisia ongelmia tulee lähestyä kokonaisvaltaisesti sekä uuden ja luovan ajattelun kautta (Raisio, 2009, s. 481). Pirullisen ongelman kesyttämässä ytimenä on yksinkertaistaminen, eli ongelman hallittavammaksi ja ratkaistavaksi

tekeminen, mutta niin luonnollinen tapa kuin se onkin lähestyä myös pirullista ongelmaa, jättää se pirullisuuden huomioimatta (Conklin, 2006. s. 21). Jos pirullisten ongelmien kokonaisuudessa ratkaistaan pienempää osaongelmaa, voidaan osaongelma saada ratkaistua, mutta laajempi kokonaisuus jää vaille ratkaisua ja pirullinen ongelma voi muuttua vielä aiempaa haastavammaksi (Lindell, 2017, s. 47).

Conklin (2006. s. 21–22) tunnistaa kuusi erilaista kesyttämistapaa, joilla pirullisia ongelmia yleensä pyritään ratkomaan:

1. Ongelman lopullinen määrittäminen.

Määritetään varsinaiseksi ongelmaksi jokin ratkaistavissa oleva osaongelma tai liitännäisongelma, ja pidättydytään siinä määritelmässä ymmärtämättä ongelman koko laajuutta.

2. Uskotaan ongelman olevan ratkaistu.

Kesyttämisen ydin on ratkaista ongelma, vaikka pirullisella ongelmalla ei olekaan pysyvää ratkaisua. Tämä lähestymistapa myös edellyttää yleensä ongelman lopullista määrittämistä (1. kesyttämistapa).

3. Määritetään objektiiviset parametrit mittaamaan ratkaisun oikeellisuutta.

Tämä korreloi 1. kesyttämistavan kanssa, sillä mitattavat parametrit muodostuvat ongelman määritelmäksi jättäen muut asiat tarkastelun ulkopuolelle.

4. Käsitellään ongelmaa aiemmin kohdatun ongelman tapaan.

Käytetään ratkaisuna aiempia vastaavien ongelmien ratkaisuja vähätellen tai huomioimatta tilannetta mutkistavia tekijöitä.

5. Ongelmaan ei pyritä löytämään hyvää ratkaisua.

Tehdään vain pakollinen ja toivotaan asian hoituvan muuta kautta tai ajan myötä.

6. Pidättäytyään ajatuksessa, että ongelmaan on olemassa vain muutama ratkaisu, joista on valittava.

Tyyppillinen joko/tai – ajattelu, jossa tyydytään ilmeisimpiin ratkaisuvaihtoehtoihin.

Pirullisen ongelman kesyttäminen voi olla hyvin houkuttelevaa lyhyellä aikavälillä, mutta se epäonnistuu pitkällä tähtäimellä, sillä pirullinen ongelma muuttaa muotoaan ja palaa erilaisena – pahimmillaan kesyttäminen on vain pahentanut sitä (Conklin, 2006, s. 22–24). Pirullisen ongelman kesyttäminen voi siis ensin johtaa illuusioon, että ongelma on ratkaistu, mutta todellisuudessa se jää kytemään pinnan alle (Raisio, 2010, s. 40). Pirullisten ongelmien kesyttämisyrittäykset voivat jopa lisätä ongelmien pirullisuutta, sillä ne eivät johda toimiviin ratkaisuihin, vaan osaoptimointiin sekä keskeisten näkökulmien huomiotta jättämiseen – kyseessä on vain yksi tapa sivuuttaa pirullisuus (Lundström, 2015, s. 42). Epälineaarisuuden takia pienetkin asiat voivat kertaantua niin, että syntyy yllättäviä lopputuloksia (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 26).

Kesyttämistoimet ovat siis väliaikaisia ratkaisuja ja niillä on aina pysyviä seuraamuksia (Raisio, 2010, s. 40). Jokainen ilmeinen ratkaisu voi pirullisten ongelmien kohdalla johtaa uusien ongelmien muodostumiseen (esim. Grint, 2005, s. 1473; Kreuter ja muut, 2004, s. 450–452), ja pirullisten ongelmien kanssa keskeistä onkin sekä tunnistaa ongelman todellinen luonne että hyväksyä sen pirullisuus (Raisio, 2010, s. 40). Toisaalta Lundström (2015, s. 51–52) huomauttaa, ettei pirullisten ongelmien kanssa ole mahdollista toimita täysin ilman kesyttämistoimenpiteitä. Hänen mukaansa niin sanottu pakkokesyttämisominaisuus on sisäänrakennettuna pirullisten ongelmien alkuperäiseen tiukkaan määritelmään. Määritelmän painottamat pysähtymättömyys, subjektiivisuus, ainutkertaisuus ja uniikkius eivät hänen mukaansa juurikaan mahdollista ongelman kanssa toimimista ilman jonkinasteista kesyttämistä.

Rittelin ja Webberin (1973, s. 16) mukaan pirullisia ongelmia ei voida luokitella niin, että jokaiselle luokalle löytyisi yleispätevä ratkaisukeino. Head ja Alford (2015, s. 712) ovat

kuitenkin sitä mieltä, että uniikkiudesta huolimatta pirullisille ongelmille voidaan kehittää tiettyihin tilanteisiin soveliaita lähestymistapoja yhdistelemällä erilaisia näkökulmia. Myös Lundström ja Mäenpää (2018, s. 42) nostavat esiin, että pirullisten ongelmien käsite sekä ominaispiirteet ovat kehittyneet Rittelin ja Webberin (1973) alkuperäisestä määrittelystä, jossa korostettiin esimerkiksi sitä, että ratkaisijalla ei ole oikeutta olla väärässä. He argumentoivat, että kokeilukulttuurin asema on vahvistunut ja ongelmia on käytännössä ratkottu kokeilun ja erehdyksen kautta jo pitkään.

Lindellin (2017, s. 48) mukaan pirullisen ongelman paras mahdollinen ratkaisu voi löytyä vain huomioiden ongelman moninainen kokonaisuus, ja se edellyttää yhteistyötä eri osapuolien kanssa. Myös Head ja Alford (2015, s. 725) toteavat tutkimuskirjallisuuden viittaavan yhteistyöhön perustuvien menetelmien olevan keskeisiä kompleksisten ongelmien käsittelyssä. Heidän mukaansa pirullisissa ongelmissa (joihin liittyy useita osallisia eriävine tietoineen, kiinnostuksen kohteineen tai arvoineen) yhteistyösuhteiden läsnäolo todennäköisesti parantaa ymmärrystä ja ongelmiin puuttumista, sillä silloin voidaan hyödyntää laaja-alaisesti erilaisia tietoja ja taitoja.

Head ja Alford (2015, s. 727) nostavat esiin, että eri osallisten tiedon aito ja tuottava hyödyntäminen edellyttää sekä kommunikaatiota että luottamusta ja yhteistä sitoutumista ongelman ratkaisun etsimiseen. Heidän mukaansa osallisten välinen kommunikointi lisää yhteistä tahtotilaa löytää ratkaisuja sekä auttaa mahdollisten ”voitto–voitto”-ratkaisujen tunnistamisessa. He muistuttavat kuitenkin, että ongelmia ratkaistessa eri osalliset voivat tuoda ongelman lähestymiseen täydentävää asiantuntijatietoa ja tilannetietoa, mutta toisaalta sekään ei takaa hyvää ja hedelmällistä lopputulemaa, sillä myös ratkaisua haettaessa osallisilla voi olla ristiriitaiset intressit ja tietoa voidaan käyttää laskelemoidusti.

Pirullisissa ongelmissa tarvitaan siis yhteistoiminnallista sekä moniäänistä toimintatapaa, ja ratkaisut ovat löydettävissä ongelman sosiaalisesta kontekstista (Lindell, 2017, s. 2). Painopiste pirullisten ongelmien ratkaisemisessa tulisi olla vuorovaikutteisessa

prosessissa, jossa ongelman sisällön ja sen ratkaisemisen määrittely kulkevat käsi kädessä (Vartiainen ja muut, 2013, s. 26). Toisaalta Head ja Alford (2015, s. 722) kritisoivat liiallista keskittymistä pelkästään yhteistyöhön pirullisten ongelmien ratkaisuprosessissa, sillä muitakin toimenpiteitä tarvitaan. Heidän mukaansa pelkästään yhteistyö ei välttämättä ota huomioon kaikkia kompleksisuushaasteen näkökulmia, ja he peräänkuuluttavat esimerkiksi muuttujien ja vaihtoehtojen laaja-alaisempaa ajattelua sekä uusia johtamismalleja, jotka ottavat paremmin huomioon tiedon, kiinnostuksenkohteiden sekä valan hajautettua luonnetta.

Pirullisissa ongelmissa jokaisella osallisella on oma selityksensä sille (Raisio, 2010, s. 32), ja kaikki mahdolliset ratkaisut voivat olla käyttökelpoisia (Vartiainen, 2008, s. 42). Pirullisten ongelmien kanssa kamppailtaessa tavoitteena tulisikin olla täydellisen ratkaisun etsimisen sijaan riittävän hyvän ratkaisun löytäminen (Raisio, 2009, s. 481). Keskeistä on lähestyä ongelmaa kokonaisvaltaisesti (Raisio ja muut 2018, s. 8). On myös ymmärrettävä, että pirullista ongelmaa täytyy ratkoa yhä uudelleen ja uudelleen, sillä ne eivät katoa, vaan niihin joudutaan todennäköisesti palaamaan myös tulevaisuudessa (Lindell, 2017, s. 24).

2.4 Pahan emergenssi

Aiemmat systeemitutkimukset olivat luonteeltaan yksinkertaisia, lineaarisia sekä tasapainoon pyrkiviä, joten emergentit ilmiöt eivät olleet varsinaisesti niiden tutkimuskohdeena, mutta tilanne on päinvastainen kompleksisuustieteissä, joissa ollaan kiinnostuneita epälineaarista ja epätasapainoisista systeemeistä (Goldstein, 1999, s. 55). Emergentsillä viitataan kompleksisissa systeemeissä itseorganisaation myötä nouseviin uusiin rakenteisiin, kaavoihin ja ominaisuuksiin (Goldstein, 1999, s. 49). Yleensä emergentsillä tarkoitetaan eri tekijöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta syntyviä ennakoimattomia rakenteita, ilmiöitä, prosesseja tai ominaisuuksia (Vartiainen ja muut, 2011, s. 239), jotka ovat seurausta mikrotason osista ja prosesseista, mutta niiden ajatellaan nousevan ja näkyvän makrotasolla (Goldstein, 1999, s. 49). Kokonaisuuden näkökulmasta kyseessä

on siis tyhjästä syntyvä ilmiö, joka mahdollistaa sen, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa (Vartiainen ja muut, 2011, s. 239). Emergenssi on ennen kaikkea kuvaava termi, joka osoittaa makrotasolla esiintyviä kaavoja, rakenteita ja ominaisuuksia (Goldstein, 1999, s. 58).

Emergenssissä epälineaarista toimintaa seuraa siis uusia lopputulemia, joita ei voida riittäväällä tavalla ymmärtää ainoastaan osiensa summana (Goldstein, 1999, s. 53). Systemin käyttäytymistä ei emergenssin keskeisen ajatuksen mukaan voida ennustaa pelkistä osista, vaan emergentin kehityksen perustana on systeemin kokonaisuuden ja sen osien välinen vuorovaikutus (Lundström, 2015, s. 30). Emergenssiä voidaankin pitää lineaarisuuden ja ennustettavuuden vastakohtana, mutta sitä ei tule pitää samana asiana kuin sattuma (Vartiainen ja muut, 2016, s. 240). Emergenssi ei myöskään ole staattinen ilmiö, vaan se muuttuu ajan myötä (Lundström, 2015, s. 30).

Goldsteinin (1999, s. 55–56) mukaan kompleksisella systeemillä on neljä piirrettä, jotka muodostavat kompleksisuustieteiden selkärangan ja ovat myös edellytys emergenssille. Nämä piirteet sekä niiden selitykset on tiivistetty taulukkoon 2. Lisäksi Goldstein (1999, s. 49) nostaa esiin, että vaikka emergentit ilmiöt ilmaantuvat eri tavoin erilaisissa systeemeissä, on niistä löydettävissä yhdistäviä ominaisuuksia, jotka tekevät ilmiöistä emergentejä. Goldsteinin esittämät ominaisuudet selityksineen on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 2. Emergenssin edellytykset Goldsteinin (1999) mukaan.

1. Epälineaarisuus (<i>Nonlinearity</i>)	Pienellä asialla voi olla suuri vaikutus.
2. Itseorganisoituminen (<i>Self-organization</i>)	Viittaa adaptaatioon pyrkivän kompleksisen systeemin luovaan ja itsestään syntyneeseen käytökseen.
3. Kaukana tasapainosta / Tasapainon ulkopuolella (<i>Beyond equilibrium</i>)	Aiemmat systeemiteoriat keskittyivät systeemien lopulliseen tasapainoon tai homeostaasiin pyrkimiseen, mutta kompleksisuustieteissä ollaan kiinnostuneempia tasapainon ulkopuolisista olosuhteista, jotka suosivat emergenssiä.
4. Attraktorit (<i>Attractors</i>)	Aiemmissa systeemiteorioissa attraktorina eli houkuttimena toimi lopullinen tasapainon tila, mutta kompleksisuustieteissä attraktoreita on erilaisia.

Taulukko 3. Emergenttien ilmiöiden yhdistävät ominaisuudet Goldsteinin (1999) mukaan.

Mullistava uutuus (<i>Radical novelty</i>)	Ilmiössä on aiemmin kyseisessä kompleksisessa systeemissä tuntemattomia ominaisuuksia. Tästä seuraa, että emergenssin piirteet ovat ennustamattomia eikä niitä voida pelkistää mikrotason komponentteihin.
Koherenssi tai korrelaatio (<i>Coherence or correlation</i>)	Ilmiöt ilmaantuvat eheinä kokonaisuuksina, joilla on taipumusta ylläpitää jonkin asteista yhtäläisyyttä/olemusta/identiteettiä ajan myötä. Tämä johdonmukaisuus linkittää alemman tason komponentit korkeamman tason yhtenäisyydeksi.
Gloaali tai makrotaso (<i>Global or macro level</i>)	Koherenssista ja korrelaatiosta seuraa, että emergenttejä ilmiöitä täytyy tutkia makrotasolla, koska ne näyttäytyvät siellä.
Dynaamisuus (<i>Dynamical</i>)	Emergentit ilmiöt eivät ole ennalta määrättyjä, vaan ne nousevat kompleksisen systeemin kehittyessä. Emergenssi on dynaaminen konstruktio, joka liittyy dynaamisissa systeemeissä syntyviin uusiin attraktoreihin (bifurkaatio).
Näennäisyys (<i>Ostensive</i>)	Emergentit ilmiöt ovat näennäisesti tunnistettavia, sillä ne tunnistetaan vasta niiden näyttäytyttyä. Kompleksisten systeemien luonteesta johtuen jokainen emergentin ilmiön näennäinen näyttäytyminen on jollain tasolla aiemmista poikkeava.

Emergenssiä ei tule mieltää ainoastaan hyväksi tai tavoiteltavaksi asiaksi (Lundström, 2015, s. 30), sillä emergenssi voi olla sekä rakentava että hyvin tuhoava (Goldstein, 1999, s. 68). Esimerkiksi liikennemuutoksissa tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa voi esiintyä myös ei-toivottua emergenssiä (Lundström, 2015, s. 30). Emergentit lopputulemat voivat olla hyvinkin voimakkaita – jopa vaarallisia, petollisia ja vääristäviä (Bella ja muut, 2003, s. 78). Vartiainen ja muut (2016, s. 253) kritisoivatkin sitä, että kompleksisuusteissa emergenssi mielletään lähes yksinomaan uutta luovaksi ja positiiviseksi asiaksi. Heidän mukaansa tällainen ajattelu vääristää ja yksipuolistaa emergenssin merkitystä. Bella (2006, s. 102) korostaa emergenssin olennaisimman väitteen – eli ettei kokonaisuuden ominaisuuksia voida pelkistää osien ominaisuuksiin – ymmärtämisen tärkeyttä pahan käsittelyssä. Hänen mukaansa emergenssin kautta voidaan laajentaa pahuuden ymmärtämistä ja vastuita tärkeillä sekä kriittisillä tasoilla. Emergenssin pimeää puolta eli sen haittavaikutuksia voidaan kuvata käsitteellä pahan emergenssi (*emergence of evil*) (Vartiainen ja muut, 2011, s. 243).

Emergenssin perusväitteestä seuraa, että myöskään ikäviä lopputulemia ei voida pelkistää yksilöiden tarkoitusperiin, vaan niitä voi ilmentyä, vaikka yksilöillä olisi hyvät tarkoitusperät (Bella ja muut, 2003, s. 68). Pahan emergenssin näkökulmasta ei voida olettaa ongelmien olevan peräisin pahoista ihmisistä, vaan esimerkiksi organisaatiossa ilmenevä paha voi olla lähtöisin kenestä tahansa hyvää tarkoittavasta ja normaalista ihmisestä (Vartiainen ja muut, 2016, s. 243; ks. Bella, 2006, s. 112). Paha ei siis ole seurausta pahojen ihmisten pahoista tarkoitusperistä, eikä pahoja lopputuloksia ei synny, koska itse yksilöt ovat pahoja (Bella, 2006, s. 113). Haitallisina – tai pahoina – pitämämme lopputulemat usein ilmaantuvatkin normaaliksi tai jopa ihailtavaksi mieltämästämme käytöksestä (Bella ja muut, 2003, s. 68).

Pahan emergenssistä seuraa, että ei ole olennaista keskittyä vain vastuuntunottomien yksilöiden toimintaan, vaan on otettava keskiöön yhteydet, joissa normaalit ja hyvin sopeutuneet ihmiset löytävät perusteltuja syitä käyttäytyä tietyllä tavalla (Bella ja muut, 2003, s. 68). Syntyvän lopputuloksen ominaisuudet voivat siis olla hyvin erilaiset kuin

siihen liittyvien yksilöiden ominaisuudet (Bella, 2006, s. 112). Ikävissä tapahtumissa yksittäisen ihmisen syytely on usein kokonaisuuden tai toimintaprosessin näkökulmasta turhaa tai haitallista, koska yksilöt mukauttavat toimintaansa omaan ympäristöönsä ja sen malleihin (Vartiainen ja muut, 2016, s. 243). Vartiainen ja muut (2016, s. 255) näkevät deliberatiivisen (eli keskusteleavan/puntaroivan) organisaatiodemokratian potentiaalisena keinona pahan emergenssin taltuttamiseksi. Myös Bella ja muut (2003, s. 76) kannustavat syyttelemään vähemmän ja kuuntelemaan enemmän.

Pahan emergenssi ei poissulje sitä, etteivätkö ihmiset voisi tehdä pahoja asioita tietoisesti tai harkiten, mutta se nostaa esiin näkökulman, että pahaan toimintaan voi osallistua myös hyviä ja normaaleja ihmisiä (Vartiainen ja muut, 2016 s. 244). Lundström (2015, s. 31) korostaa emergenssin osalta tasapainoa. Hänen mukaansa sitä ei tulisi pyrkiä kontrolloimaan tai hallitsemaan liikaa, mutta toisaalta sille ei myöskään tule antaa liian suurta roolia tai vastuuta. Hän korostaa, että kompleksisen systeemin johtamisessa tulee toimia osana systeemiä muokkautuen sen mukana, ja keskeistä on tunnistaa, milloin systeemin kannattaa antaa vapaasti hakeutua omiin suuntiinsa ja milloin tarvitaan ohjausta.

3 Aineisto ja menetelmät

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 21) kirjoittavat, ettei teoreettiseen analyysiin ole varsinaista metodologiaa eikä teoreettisen tutkimuksen raportissa välttämättä tuoda ilmi kaikkea vuorovaikutusta, jolla tutkija analyysissa etenee. He jopa huomauttavat, että teoreettisen analyysin raporteissa tutkimusaineiston keräämisestä ja analysointimetodista keskusteleminen on harvinaista, ja havaintoaineiston tarkastelu sisältyy niissä argumentaatioon. Näitä asioita ja valintoja sekä tutkimuksen vaiheita avataan kuitenkin tämän pro gradu - tutkielman osalta tässä luvussa. Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa on käytetty menetelmänä traditionaalista kirjallisuustutkimusta, joka on metodologisesti väljempi ja epäsystemaattisempi kuin systemaattinen kirjallisuustutkimus (esim. Autioniemi, 2021, s. 31). Työssä on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, joka mahdollistaa uusien ajatusurien syntymisen ja luovan aineiston yhdistelyn (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 82).

3.1 Tutkielman lähtökohdat

Tieteellisellä tutkimuksella tuotetaan tulkintoja maailmasta sekä eri ilmiöistä (Puusa & Juuti, 2020a, s. 24). Tutkimuksen ydin on kuvata, selittää tulkita tai ymmärtää joitain ilmiöitä, ja usein tutkimuksissa haetaan kuvailtavan ilmiön taustatekijöitä, joiden avulla sitä voidaan ymmärtää (Puusa & Juuti, 2020a, s. 23). Perustasolla tutkimustyyppit jaetaan tutkimuskirjallisuudessa teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen, joskin jaottelu ei ole ongelmaton, mikäli sen tulkitaan tarkoittavan, että empiirisestä tutkimuksesta puuttuu teoria tai teoreettisessa tutkimuksessa korostuu pelkästään teoria (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 19). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 21) toteavat empiirisessä analyysissa aineiston keräämis- ja analyysimetodien olevan korostetussa asemassa, mutta teoreettisessa analyysissa aineiston tarkastelu on usein sisällytetty argumentaatioon, jolloin uskottavuuskysymyksessä keskiössä on argumentoinnin suorittaminen eli lähdeaineiston uskottava ja pätevä käyttö. He siis korostavat etenkin teoreettisen tutkimuksen osalta käytettyjen

lähteiden tärkeyttä ja tarkoituksenmukaisuutta – niiden on oltava aiheen kannalta keskeisiä sekä tieteellisesti relevantteja.

Empiirisessä analyysissä korostuu metodien ohjaama tarkastelu, mutta teoreettisessa analyysissä keskiössä on tapa, jolla ihmisjärjen suorittama henkinen tarkastelu on tehty (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 21). Tämä pro gradu -tutkielma on teoreettinen kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana voidaan pitää todellisen elämän ja sen moninaisuuden kuvaamista (Hirsjärvi, 2018a, s. 161). Siinä pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita (Hirsjärvi, 2018a, s. 161) sekä rakentamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020b, s. 74). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja lähtökohtana on aineiston monitahoinen sekä yksityiskohtainen tarkastelu (Hirsjärvi, 2018a, s. 161–162). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa todellisuuden sekä siitä saatavan tiedon subjektiivinen luonne korostuu (Puusa & Juuti, 2020b, s. 74), ja esimerkiksi Alasuutari (2011, s. 40) muistuttaa, että kvalitatiivisessa analyysissä aineistoa tarkastelu tapahtuu aina vain tietyistä teoreettismetodologisesta näkökulmasta.

3.2 Traditionaalinen kirjallisuustutkimus

Kirjallisuustutkimus (*literature review*) on teoreettinen tutkimus sekä tehokas väline syventämään tietoa asioista, joista on jo ennestään tutkittua tietoa ja tuloksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 101). Kirjallisuustutkimus mahdollistaa yksittäistä empiiristä tutkimusta laaja-alaisemman kysymyksenasettelun ja teoreettisten kysymyksien käsittelyn abstraktimmalla tasolla (Baumeister & Leary, 1997, s. 313–314). Yleisesti ajateltuna kirjallisuustutkimuksen avulla siis tehdään tutkimusta jo aiemmin tehdystä tutkimuksesta (Salminen, 2011, s. 1, 4). Kirjallisuustutkimukset jaetaan usein kolmeen perustyyppiin: *narratiiviseen kirjallisuustutkimukseen*, *kvalitatiiviseen systemaattiseen kirjallisuustutkimukseen* ja *kvantitatiiviseen systemaattiseen kirjallisuustutkimukseen* (meta-analyysi) (esim. Green ja muut, 2006, s. 102–103; ks. Cook ja muut, 1997). Salminen (2011, s. 6) puolestaan käyttää jaottelua *kuvailevaan* ja *systemaattiseen kirjallisuustutkimukseen*

sekä *meta-analyysiin*. Näistä kuvaileva – eli traditionaalinen – kirjallisuustutkimus sisältää narratiivisen ja integroivan tutkimuksen, jotka Salmisen mukaan ovat hieman toisistaan eroavat orientaatiot. Tässä työssä käytetään selkeyden vuoksi lähteestä riippumatta termiä traditionaalinen kirjallisuustutkimus pitäen sitä synonyymina narratiiviselle kirjallisuustutkimukselle.

Erilaiset kirjallisuustutkimukset eivät ole toistaan parempia tai huonompia, vaan metodi tulee valita tutkimusongelman mukaan (esim. Autioniemi, 2021; Bangert-Drowns, 1995). Greenhalgh ja muut (2018, s. 1) korostavat, että systemaattinen ja traditionaalinen kirjallisuustutkimus tulisi nähdä toisiaan täydentävinä ja ne soveltuvat eri tarkoituksiin. Traditionaalisen kirjallisuustutkimuksen tutkimuskysymykset ovat usein laajoja, eikä lähteitä tai niiden etsintää ei ole kuvattu tarkasti toisin kuin systemaattisessa kirjallisuustutkimuksessa (Cook ja muut, 1997, s. 378). Systemaattinen kirjallisuustutkimus keskittyy tiedon kokoamiseen soveltuen tarkkaan rajattuihin kysymyksiin, kun taas traditionaalinen kirjallisuustutkimus keskittyy tulkintaan ja kritiikkiin syventäen ymmärrystä (Greenhalgh ja muut, 2018, s. 1). Systemaattisen ja traditionaalisen kirjallisuustutkimuksen rajat ovat häilyvät ja ristiriitaiset (Greenhalgh ja muut, 2018, s. 3), mutta traditionaalista kirjallisuustutkimusta pidetään yleisesti metodologisesti väljempänä ja epäsystemaattisempana kuin systemaattista kirjallisuustutkimusta (esim. Autioniemi, 2021, s. 31).

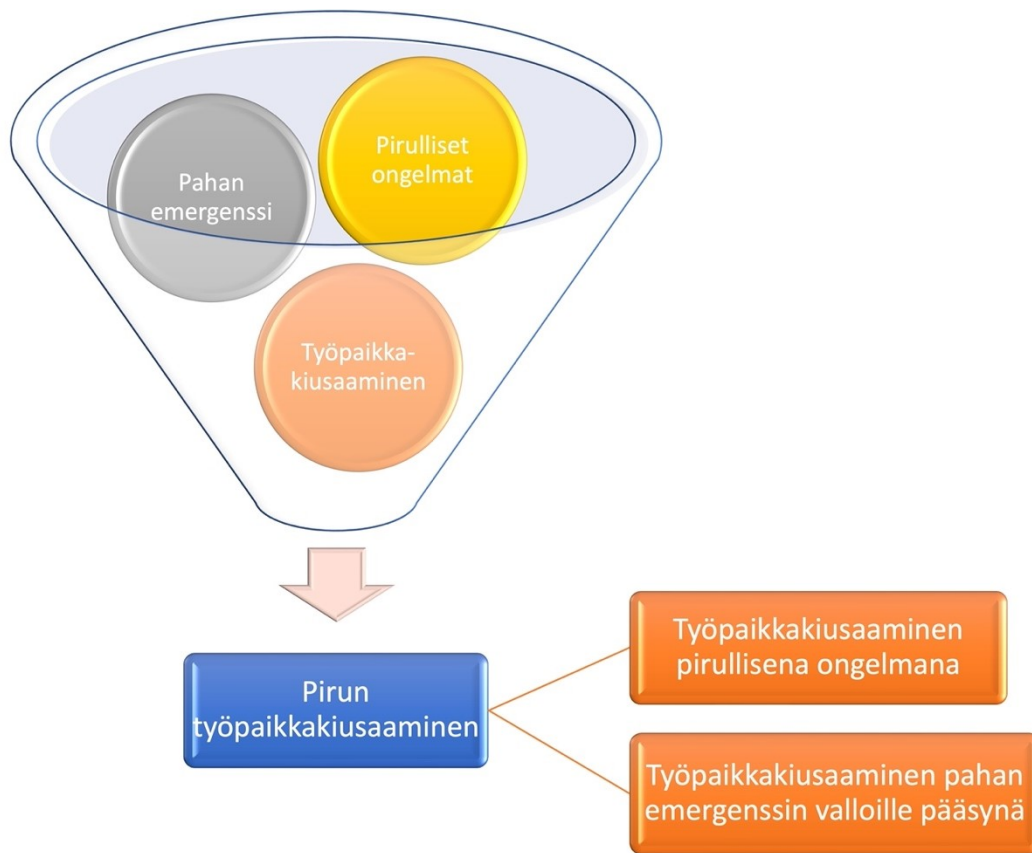
Kirjallisuustutkimuksen tekemiselle on olemassa useita perusteluja (Salminen, 2011, s. 3). Baumeister ja Leary (1997, s. 312) nostavat esiin kirjallisuustutkimuksen viisi päätaavoitetta, joista kunnianhimoisin on kehittää olemassa olevaa teoriaa eteenpäin tai jopa rakentaa uutta. Muita kirjallisuustutkimuksen tavoitteita voivat heidän mukaansa olla teorian arvioiminen, asiakokonaisuuden kokonaiskuvan rakentaminen, ongelmien tunnistaminen tai tietyn teorian kehityksen kuvaaminen. Erilaiset kirjallisuustutkimukset tuottavat erilaisia totuuksia, ja traditionaalinen kirjallisuustutkimus pyrkii uskottavaan sekä kohdeyleisön vakuuttavaan totuuteen (Greenhalgh ja muut, 2018, s. 3). Traditionaalisisessa kirjallisuustutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat systemaattista

kirjallisuustutkimusta väljempää, ja sen avulla voidaankin kuvata tutkittavaa ilmiötä laajalaisesti (Salminen, 2011, s. 6; Cook ja muut, 1997, s. 378).

Puusa ja Juuti (2020a, s. 36) nostavat esiin, että periaatteessa mitä tahansa voi tutkia, mutta jokaisen tutkijan tulisi kuitenkin olla tietoinen työhönsä liittyvistä taustaoletuksista sekä niiden tuomista rajoitteista. Traditionaalista kirjallisuustutkimusta kritisoidaan siitä, että niissä voidaan valikoida valittua perspektiiviä tukevia perusteita (Greenhalgh ja muut, 2018, s. 4), ja sen selkeimpänä heikkoutena voidaankin pitää subjektiivisuutta (Bangert-Drowns, 1995, s. 309). Toisaalta kirjallisuustutkimusta tehtäessä on valittava harkiten sekä tarkoituksenmukaisesti aineistoa, joka on relevanttia kysymysten kannalta (Greenhalgh ja muut, 2018, s. 4). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 19) muistuttavat osuvasti, ettei puhtaasti objektiivista tietoa ole olemassa, sillä tutkimukseen ja sen tuloksiin vaikuttaa aina käytettävien välineiden lisäksi yksilön käsitys ilmiöstä sekä tutkittavalle ilmiölle annettavat merkitykset – tutkimusasetelma perustuu siis jo lähtökohtaisesti tutkijan omaan ymmärrykseen.

Autioniemi (2021, s. 20) perustelee väitöskirjassaan traditionaalisen kirjallisuustutkimuksen valintaa menetelmäksi juuri tutkimuskysymyksien laajuudella sekä sillä, etteivät tutkimuskysymykset ole tutkittavissa empiirisesti, jolloin metatutkimus on ainoa soveltuva vaihtoehto. Hänen perustelunsa resonoi hyvin myös tähän pro gradu -tutkielmaan, jonka tutkimuskysymykset ovat laajat, eikä niihin saada vastausta suoraan empiirisellä tutkimuksella. Bangert-Drowns (1995, s. 308) puoltaa traditionaalisen kirjallisuustutkimuksen käyttöä, kun halutaan integroida käsitteellisesti eri tutkimusalueita etsien niiden välisiä yhtymäkohtia. Samaa perustelua korostavat myös esimerkiksi Cook ja Mulrow (1997). Baumeister ja Leary (1997, s. 312) pitävät traditionaalista kirjallisuustutkimusta arvokkaana tekniikkana teorian kehittämisessä sekä erilaisten tutkimusten ja aiheiden uudelleen tulkitsemisessä tai yhteen liittämässä. Traditionaalisessa kirjallisuustutkimuksessa keskiössä on etenkin ymmärryksen syventäminen (Greenhalgh ja muut, 2018, s. 2).

Yllä mainitut näkökulmat tukevat tämän pro gradu -tutkielman metodivalintaa, sillä työpaikkakiusaamisesta sekä pirullisista ongelmista on kyllä kiitettävästi löydettävissä tutkimuksia omina kokonaisuuksinaan, mutta työpaikkakiusaamista ei ole käsitelty pirullisena ongelmana. Tässä työssä nämä tutkimusalueet halutaan yhdistää uudenlaisen näkökulman luomiseksi, jolloin traditionaalinen kirjallisuustutkimus on siihen soveltuva menetelmä. Integroitavat kokonaisuudet tässä työssä ovat työpaikkakiusaaminen, pirulliset ongelmat sekä pahan emergenssi (ks. Kuvio 2).



Kuvio 2. Integroitavat kokonaisuudet.

3.3 Tutkimuksen vaiheet ja aineisto

Salminen (2011, s. 6) kuvaa traditionaalista kirjallisuustutkimusta yleiskatsaukseksi, jossa ei ole tiukkoja tai tarkkoja sääntöjä, käytetty aineisto on laaja-alaista eikä aineiston

valintaa sido metodiset säännöt. Traditionaalinen kirjallisuustutkimus ei silti etene mielevaltaisesti, vaan esimerkiksi Gregory ja Denniss (2018) tunnistavat siihen sisältyvän viisi eri vaihetta, jotka on kuvattu taulukossa 4.

Taulukko 4. Traditionaalisen kirjallisuustutkimuksen vaiheet Gregoryn ja Dennissin (2018) mukaan.

Vaihe	Huomioitavaa
1. Aiheen ja yleisön määrittäminen	Aiheen tulee kiinnostaa tutkijan lisäksi myös toisia, kuten lukijoita ja muita tutkijoita. Tietoa tulee olla saatavilla tarpeeksi, mutta aiheen ei tule olla liian yleistasoisen.
2. Aineiston etsiminen ja uudelleen etsiminen	Keskeistä on tunnistaa aiheen kannalta relevantit julkaisut.
3. Kriittisyys	Tarkoitus ei ole vain tiivistää ja yhdistää aineistoa, vaan analysoida ja tarkastella sitä kriittisesti.
4. Loogisen rakenteen löytäminen	Tavoite on kirjoittaa kirjallisuustutkimus tehokkaasti ja loogisesti eteneväksi. Siinä tulee olla työtä ja näkökulmaa pohjustava johdanto sekä pääkohdat kokoaivat johtopäätökset. Niiden väliin jäävä runko voi olla jaoteltu useilla eri tavoilla.
5. Kirjallisuustutkimuksen arviointi.	Työstä tulee saada palautetta jo ennen sen valmistamista, joten on tärkeää, että joku muukin lukee sitä prosessin aikana.

Kirjallisuustutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa valitaan aihe ja kohdeyleisö (Gregory & Denniss, 2018). Tämän pro gradun aiheeksi valikoitui työpaikkakiusaamisen tarkastelu pirullisten ongelmien ja pahan emergenssin näkökulmista. Taustalla vahvana vaikuttajana on kompleksisuus, jonka käsittely on edellytyksenä myös pahan emergenssin ja pirullisten ongelmien käsittelylle. Työssä pyritään tuomaan työpaikkakiusaamiseen uutta ja valtavirrasta poikkeavaa näkökulmaa valittua teoriataustaa hyödyntäen. Kohdeyleisönä ovat kaikki työpaikkakiusaamisesta kiinnostuneet tai sen kanssa toimivat henkilöt, kuten esihenkilöt, johtajat, työsuojelussa työskentelevät sekä ylipäätensä työyhteisön toiminnasta kiinnostuneet. Pirullisten ongelmien ja pahan emergenssin mukanaolon vuoksi kohdeyleisöä voi edustaa myös osa tiedeyhteisöstä tai opiskelijat, joita kyseisten aiheiden tematiikka kiinnostaa.

Toisessa kirjallisuustutkimuksen vaiheessa etsitään ja uudelleen etsitään aineistoa (Gregory & Denniss, 2018). Aiemmin nostettiin esiin lähteiden tärkeys teoreettisessa analyysissä (ks. Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 21). Tämän pro gradun ensisijaisia lähteitä ovat ulkomaiset ja kotimaiset tieteelliset (vertaisarvioidut) artikkelit, mutta työssä on hyödynnetty soveltuvin osin myös kotimaisia väitöskirjatutkimuksia sekä toimitettuja laitoksia. Salmisen (2011, s. 31) mukaan alan johtavat kansainväliset lehdet ovat kirjallisuustutkimuksessa yksi keskeisimmistä lähdeaineistoista. Samoin Autioniemi (2021, s. 29) nostaa väitöskirjassaan esiin tieteellisten lehtien asemaa, sillä niitä voidaan pitää alan johtavina tieteellisinä julkaisuina, ja niissä julkaistut tieteelliset artikkelit saavat asiantuntijoiden sekä tutkijoiden laajan huomion. Hän korostaakin niiden tärkeyttä omassa tutkimuksessaan.

Tässä pro gradu -tutkielmassa on käytetty runsaasti ja laaja-alaisesti kansainvälisten tieteellisten lehtien julkaisuja. Käytettyjä kansainvälisiä tieteellisiä lehtiä oli useita, esimerkiksi mainittakoon muun muassa: *Emergence: Complexity & Organization*, *Policy and Society*, *International Journal of Organisational Behaviour*, *International Journal of Manpower*, *European Work and Organizational Psychology*, *British Journal of Management*, *International Journal of Workplace Health Management*, *Policy and Society* sekä *Journal of Management Inquiry*. Salminen (2011, s. 33) muistuttaa, että suomalaisen tutkijan on syytä tutustua myös suomalaisiin alan tieteellisiin lehtiin. Hallintotieteiden osalta hän nostaa esiin *Hallinnon Tutkimuksen ja Kunnallistieteen Aikakauskirjan*, ja näitä molempia lehtiä onkin käytetty tässä tutkielmassa lähdeaineistona. Muita käytettyjä kotimaisista lehtiä ovat esimerkiksi *Yhteiskuntapolitiikka* ja *Politiikka*.

Aineistoa on haettu eri artikkelitietokannoista, joista keskeisimpiä ovat: EBSCO, Sage Journals Online, ScienceDirect, Wiley Online Library, Taylor & Francis sekä Emerald. Tutkimusaineiston haussa on työpaikkakiusaamisen osalta käytetty mm. seuraavia hakusanoja: "bullying", "mobbing", "workplace bullying", "harrasment", "psychological terror", "bully" ja "culprit". Pirullisten ongelmien, pahan emergenssin sekä kompleksisuuden aineistoa etsittiin mm. näillä hakusanoilla: "wicked problem(s)", "tame

problem(s)", "complex problem(s)", "complexity", "emergence", "emergence of evil", "dark side of emergence". Hakusanoja käytettiin myös suomalaisilla vastineilla kuten "työpaikkakiusaaminen", "työpaikkahäiriköinti", "pirulliset ongelmat", "emergenssi" ja "pahan emergenssi". Löydettyjen julkaisujen lähdeluetteloja on hyödynnetty, ja aineistoon on otettu mukaan sellaisia kirjoittajia sekä julkaisuja, joihin useissa tuoreemmissa julkaisuissa on viitattu.

Juuti ja Puusa (2020a, s. 14) korostavat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskiössä on saada esiin erilaisia näkökulmia aiheen tarkasteluun, jolloin aineiston hankinnassa ja analysoinnissa on myös pyrittävä erilaisuuden esiintuomiseen. Aineistoa voidaan siis hankkia lisää analyysin edetessä, jos huomataan jokin puuttuva tai mielenkiintoinen näkökulma. Myös Alasuutari (2011, s. 40) toteaa, että kvalitatiivisessa analyysissä aineiston tarkastelussa keskiössä on teoreettisen metodologian näkökulma, joten huomiota kiinnitetään vain siihen, mitä pidetään teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta merkityksellisenä. Näillä perusteilla tähän pro gradu -tutkielmaan etsittiin työpaikkakiusaamiseen eri näkökulmia tuovia julkaisuja, mutta aineistosta poissuljettiin tutkimukset ja julkaisut, jotka keskittyivät selkeästi työpaikkakiusaamisen seurauksiin, uhrin tai tekijän persoonallisuustekijöihin, työsuojeluun tai pelkästään uhrinäkökulmaan.

Tämän työn aineiston ulkopuolelle jätettiin myös julkaisut, joita ei ollut kohtalaisella työllä ja ilmaiseksi saatavilla. Aineistoon otettiin mukaan vain suomen tai englannin kielellä tehdyt julkaisut, vaikka Salminen (2011, s. 33–34) aiheellisesti muistuttaa myös muilla kielillä julkaistujen materiaalien käytöstä. Hän perustelee, että niitä käyttämällä tutkittavan ilmiön tai metodiikan kuva muodostuisi monipuolisemmaksi kuin vain niin sanotun valtavirran lehdissä pysyminen, mutta käytännön syistä tämä poissulku tehtiin tässä työssä tiedostaen, että varmasti hyvää aineistoa jää siitä syystä tarkastelun ulkopuolelle.

Kirjallisuustutkimuksen kolmas vaihe keskittyy kriittisyyteen (Gregory & Denniss, 2018). Kirjallisuutta täytyy siis pelkän kokoamisen sijaan analysoida kriittisellä otteella

(Autioniemi, 2021, s. 30). Tämän työn aineiston hankintaa on pyritty tekemään kriittisesti, mutta traditionaaliselle kirjallisuustutkimukselle tyypilliseen tapaan käytetty aineisto on laaja-alaista eikä sen valintaa ole sitonut metodiset säännöt tai systemaattisuus (ks. Salminen, 2011, s. 6). Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti aineiston tarkastelussa on kiinnitetty ensisijaisesti huomiota siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymyksen näkökulmasta merkityksellistä (ks. Alasuutari, 2011, s. 40). Mukaan on otettu myös lähteitä, joiden näkökannat eroavat toisistaan tai jotka poikkeavat valitun teorian näkökulmasta.

Kvalitatiivinen aineisto voidaan eritellä fakta- ja näytenäkökulmaan (Alasuutari, 2011). Faktanäkökulmassa erotetaan toisistaan maailma sekä siitä esitetyt väitteet, ja tutkijaa kiinnostaa varsinainen todellisuus (Alasuutari, 2011, s. 90–91). Faktanäkökulmasta poiketen näytenäkökulmassa aineistoa ei pidetä väittämänä todellisuudesta tai todellisuuden heijastumana, vaan osana tutkittavaa todellisuutta (Alasuutari, 2011, s. 114). Tämä pro gradu pohjautuu näytenäkökulmaan, jolloin varsinainen totuudenmukaisuus ja rehellisyys eivät ole aineiston tarkastelussa relevantteja, vaan aineisto sopii tutkimuskohteeksi sellaisenaan eikä voi tarjota väärää tietoa (Alasuutari, 2011, s. 114).

Loogisen rakenteen löytäminen on traditionaalisen kirjallisuustutkimuksen neljäs vaihe (Gregory & Denniss, 2018). Sajavaaran (2018, s. 250) mukaan useimmissa opinnäytetöissä käytetään kolmijakoista jäsentelyä, johon kuuluu alkuosa, runko-osa sekä loppuosa. Alkuosaan kuuluvat nimiösivu, tiivistelmä ja sisällysluettelo sekä mahdolliset lyhenteiden ja merkkien selitykset, taulukoiden ja kuvaajien luettelot sekä esipuhe. Runkoosaan eli varsinaiseen tekstiin kuuluvat johdanto, ongelman käsittelyosa, tulokset ja niiden tarkastelu sekä lähdeluettelo. Loppuosa pitää sisällään liitteet ja mahdolliset asia- tai henkilöstöhakemistot. Näiden päarakenteen rajoissa kirjoitus jaetaan yleensä vielä sisällön mukaan otsikoituihin lukuihin ja alalukuihin. Tämä tutkielma noudattaa pro graduille tyypillistä jäsentelyä, ja työn tarkempi rakenne on käyty läpi luvussa 1.3 Tutkimuksen rakenne.

Viimeinen vaihe on kirjallisuustutkimuksen arviointi (Gregory & Denniss, 2018). Autioniemi (2021, s. 31) nostaa esiin ulkopuolisen kommentoinnin osana traditionaalisen kirjallisuustutkimuksen prosessia. Koska tässä työssä on kyse pro gradu -tutkielmasta, on sitä kommentoitu eri vaiheissa niin ohjaajan kuin muiden opiskelijoiden toimesta. Palautetta on saatu työn eri vaiheissa myös parilta ystävältä ja kollegalta.

3.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 78) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen analyysi on karkeasti jaettavissa kahteen ryhmään, joissa toisessa analyysia ohjaa tietty teoreettinen tai epistemologinen asemointi ja toisessa ei. Jälkimmäisen ryhmän analyysimuotoihin voidaan heidän mukaansa soveltaa melko vapaasti monenlaisia teoreettisia ja epistemologisia lähtökohtia, ja siihen kuuluu esimerkiksi sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on laadullisen aineiston tarkastelussa yksi yleisimmin sovelletuista metodeista, sillä se on sovellettavissa monenlaiseen kvalitatiiviseen tutkimukseen (Puusa, 2020, s. 144). Kyseessä on perusmenetelmä, jonka avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta ja johon useimmat eri nimillä kulkevat kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmät pohjautuvat jollain tapaa, jos sillä viitataan erilaisten sisältöjen analyysiin väljänä teoreettisena kehyksenä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 78).

Sisällönanalyysi voidaan yksittäisen menetelmän sijaan ymmärtää myös väljänä metodisena viitekehyksenä, joka mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun (Puusa, 2020, s. 144). Puusan (2020, s. 144–145) mukaan tältä näkökulmalta sisällönanalyysi ei etene suoraan vaiheittain, vaan käytännössä analyysiprosessissa esiintyy päällekkäisiä vaiheita tulkinnan tapahtuessa koko prosessin ajan. Tutkijan tehtävä on tällöin luoda mielekästä, selkeää ja yhteneväistä informaatiota sisältävä kokonaisuus hajanaisesta tiedosta, jotta hän kykenee tekemään tutkittavasta ilmiöstä johtopäätöksiä.

Laadullisen aineiston analyysiin on monia erilaisia tapoja, ja eri analyysimuotojen erot ilmenevät etenkin siinä, miten teoriaa hyödynnetään tutkimusprosessin kussakin

vaiheessa (Puusa, 2020, s. 147). Yksi tapa luokitella analyysitapoja on jakaa ne aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen tapaan (esim. Eskola, 2018, s. 183; Puusa, 2020, s. 147). Tämä jaottelu ottaa tavallaan kantaa siihen, millainen rooli teorialla kyseisessä tutkimuksessa on (Puusa, 2020, s. 147) tai millainen suhde tutkijalla on teoriaan (Eskola, 2018, s. 183). Aineistolähtöisessä analyysissä teoria pyritään rakentamaan aineistosta, kun taas teorialähtöisessä analyysissä lähdetään liikkeelle teoriasta (Eskola, 2018, s. 183). Tämä työ asettuu näiden ääripään välimaastoon, eli analyysi on teoriasidonnainen. Teoriasidonnainen analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan, mutta siinä on teoreettisia kytkentöjä (Eskola, 2018, s. 183).

Teoriasidonnaisessa analyysissä tutkijan ajatteluprosessiin vaikuttavat sekä aineistolähtöisyys että aikaisempi teoratieto (Puusa, 2020, s. 147). Teoriasidonnainen analyysi ei pohjautu deduktiiviselle päättelylle, mutta se ei myöskään ole täysin induktiivista (Autioniemi, 2021, s. 24), vaan päättelyn logiikassa on kyse abduktiivisesta päättelystä (Puusa, 2020, s. 147; ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 82). Abduktiivisessa päättelyssä vaihtelevat valmiit mallit ja aineistolähtöisyys, joita pyritään yhdistämään toisiinsa uudenlaisen lopputuloksen aikaansaamiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 82).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 82) pitävät teoriaohjaavaa analyysiä mahdollisuutena avata uusia ajatusuria, jossa päättelylogiikkana on usein abduktiivinen päättely ja tutkija voi jopa luovasti yhdistellä aineistoa sekä valmiita malleja. Autioniemi (2021, s. 24) toteaa väitöskirjassaan, että hänen tutkimustaan ei palvele teorialähtöinen sisällönanalyysi, koska tarkoituksena on soveltaa teoriaa uuteen aihepiiriin valmiin teorian testaamisen sijaan. Sama tilanne on tässä pro gradu -tutkielmassa, jossa sovelletaan pirullisten ongelmien ja pahan emergenssin teoriaa työpaikkakiusaamisen kontekstissa.

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä havaintojen teko riippuu johtoajatuksesta, joka voi olla pitkälle muotoiltu hypoteesi tai intuitiivinen käsitys (Autioniemi, 2021, s. 25). Teoriaohjaavassa analyysissä teoria toimii ennemminkin apuna kuin tiukasti määrittävänä tekijänä, sillä analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan, mutta aikaisemman tiedon merkitys

on keskeinen ja se ohjaa tai auttaa analyysia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 82). Ei myöskään ole olemassa valmista sääntöä ajankohdalle, jossa teoria alkaa ohjata päättelyä (Autioniemi, 2021, s. 24). Tässä tutkimuksessa johtoajatukseksi toimii intuitiivinen ajatus siitä, että työpaikkakiusaaminen on pirullinen ongelma, joka voi ilmentää pahan emergenssin valloille pääsyä työyhteisössä.

4 Pirullinen työpaikkakiusaaminen

Tässä luvussa integroidaan pirulliset ongelmat ja pahan emergenssi työpaikkakiusaamisen kontekstiin. Ensin käydään läpi työpaikkakiusaamisen käsite, jonka jälkeen edetään tarkastelemaan sen pirullisia piirteitä sekä yhteyttä pahan emergenssiin.

4.1 Työpaikkakiusaamisen käsite

Työpaikkakiusaaminen on työpaikkaan liittyvä psykologinen ongelma, johon on viitattu useilla eri termeillä, kuten kiusaaminen (*bullying*), liittoutuminen jotakuta vastaan (*ganging up on someone*), psykologinen terrori (*psychological terror*), tunneväkivalta (*emotional abuse*) ja työpaikkahäiriköinti (*workplace harassment*) (esim. Leymann, 1990, s.119; Leymann, 1996, s. 165, 167; Saunders ja muut, 2007, s. 352). Termi '*bullying*' viittaa yksittäisen henkilön fyysiseen aggressioon (Zapf, 1999, s. 70), ja esimerkiksi Leymann (1996, s. 167) ehdottaa, että englannin kielistä '*bullying*' -termiä käytettäisiin vain lasten ja nuorten koulukäyttäytymisessä, koska kyseiseen termiin liittyy yleisesti fyysinen aggressio ja uhka. Hänen mukaansa aikuisten käyttäytymistä kuvattaessa termi '*mobbing*' kuvastaisi työpaikkakiusaamista paremmin, koska työpaikoilla negatiivinen käyttäytyminen ilmenee yleensä hienovaraisemmin ja fyysinen väkivalta on harvinaista. Skandinaavisissa maissa termiä '*mobbing*' käytetäänkin laajasti viittaamaan työssä tapahtuvaan ei-seksuaaliseen ja ei-rasistiseen häiriköintiin, joskin myös seksuaalinen ja rasistinen häirintä voidaan katsoa sisältyvän siihen (Einarsen ja muut, 1994, s. 382). Kyseisellä termillä viitataan alun perin enemmänkin ryhmäaggressioon (esim. Einarsen ja muut, 1994, s. 382–383; Zapf, 1999, s. 70), mutta Skandinaviassa sen katsotaan sisältävän myös tilanteet, joissa yksittäinen yksilö häiriköi toista henkilöä (Einarsen ja muut, 1994, s. 382–383).

Suomen kielessä käytetään esimerkiksi termiä '*henkinen väkivalta*', jota pidetään usein työpaikan arjessa käytettävän '*työpaikkakiusaaminen*' -termin synonyymina, kun taas esimerkiksi työturvallisuuslaissa (2002/738) käytetään termejä '*häirintä*' ja '*epäasiallinen kohtelu*' (Vartia, 2006, s. 191, 199). Sandelin (2007) puolestaan käyttää

väitöskirjassaan käsitettä *'psyykkinen väkivalta'*, sillä hän pitää kiusaamista tai muita psyykkisen väkivallan synonyymejä liian lievinä ja mitättöminä ilmaisuina suhteutettuna siihen, millaista väkivaltaa kyseiset käsitteet sisältävät. Tähän työhön valikoitui kuitenkin käytettäväksi termi *'työpaikkakiusaaminen'*, koska sitä käytetään usein työpaikan arki kielessä (Vartia, 2006, s. 6).

Sutela ja muut (2019, s. 197) korostavat, että kiusaamisen ongelmallisuus tutkimuskohteenä on otettava huomioon etenkin eri maiden välisissä vertailuissa, sillä sensitiivisiä aihealueita tutkittaessa käännöksillä on merkitystä sanamuotojen ja vivahteiden osalta. Esimerkiksi tästä he nostavat vuoden 2005 Euroopan työolotutkimuksen, jossa ilmaisu *bullying/harassment* oli suomennettu *kiusaamiseksi/epäasialliseksi kohteluksi*. Suomessa kyseisestä käytöksestä kertoneiden osuus nousi tuolloin 17,2 prosenttiin (EU27-keskiarvo 5,1 %), joka oli korkeampi kuin missään muussa Euroopan maassa. Tätä eroa muihin maihin Sutela ja muut selittävät osittain juuri ilmaisujen vertailuhaasteilla, sillä epäasiallista kohtelua todennäköisemmin pidetään paljon laajempänä käsitteenä kuin itse kiusaamista. He myös nostavat esiin, että vuoden 2010 tutkimuksessa suomenkielinen lomake sisälsi ainoastaan sanan kiusaaminen, jolloin myöntävästi vastanneita oli Suomessa enää 6,2 prosenttia, joka sekin tosin on enemmän kuin muualla Euroopassa keskimäärin.

Työpaikkakiusaaminen on erittäin vanha ilmiö, mutta sitä alettiin systemaattisesti tutkia ja kuvailla vasta 1980-luvun alkupuolella (Leymann, 1996, s. 165). Vaikka työpaikkakiusaamisen kuvaamiseen on käytetty eri käsitteitä, vaikuttavat ne kaikki viittaavan samaan ilmiöön (Einarsen, 1999, s. 17; ks. Lutgen-Sandvik, 2006, s. 406). Vaihtelevan termistön lisäksi myös itse määritelmän lukuisat variaatiot vaikeuttavat eri tutkimuksien suoraa vertailua ja tutkimustuloksista tehtävien johtopäätöksien tekemistä (Saunders ja muut, 2007, 343). Sopimattoman työpaikkakäyttäytymisen määritelmässä on paljon maantieteellisiä sekä kulttuurisia eroja (Saunders ja muut, 2007, s. 352; ks. Leymann, 1996, s. 171). Käsitteen täsmällinen määrittely auttaa erottamaan, analysoimaan sekä ymmärtämään ilmiötä paremmin, jolloin työpaikkakiusaamisen tunnistaminen olisi helpompaa ja

sen ehkäisy sekä siihen puuttuminen onnistuisivat paremmin (Branch, 2008, s. 4). Yhteisen työpakkakiusaamisen määritelmän rakentaminen auttaisi kehittämään strategioita tämän vakavan ja valitettavan yleisen työelämänongelman ratkaisemiseksi sekä arvioimiseksi (Saunders ja muut, 2007, s. 345), jonka lisäksi työntekijät pystyvät tunnistamaan työpakkakiusaamista sekä parhaimmillaan myös minimoimaan tai välttämään huonon käytöksen eskaloitumista vähentäen mahdollisesti huonoja vaikutuksia (Branch, 2008, s. 4).

Yleisesti työpakkakiusaamisen eri määritelmässä on kuitenkin havaittavissa joitain yhteisiä piirteitä. Tutkijat liittävät kielteisen sanallisen tai sanattoman käyttäytymisen kokemuksen lisäksi työpakkakiusaamisen neljä keskeistä kriteeriä: käyttäytymisen kielteiset vaikutukset kohteeseen, käytöksen esiintymistiheyden, käyttäytymisen pysyvyyden sekä tekijän ja kohteen välisen valtaepätasapainon (Saunders ja muut, 2007, s. 341–342). Esimerkiksi Lutgen ja muut (2007, s. 841) nimeävät työpakkakiusaamisen neljäksi keskeiseksi ominaisuudeksi *intensiivisyyden*, *toistuvuuden*, *pitkäkestoisuuden* sekä *valtaepätasapainon*. Keskeistä kiusaamisessa on sekä toiminnan systemaattisuus että uhrin vaikeus puolustaa itseään (Einarsen, 2000, s. 381). Tiiviisti yleistettynä työpakkakiusaamisella kuvataan tilannetta, jossa työntekijää, esihenkilöä tai johtajaa sorretaan, kaltoin kohdellaan tai nolataan toistuvasti yhden tai useamman kollegan, alaisen tai esihenkilön toimesta tietyn ajanjakson ajan (esim. Einarsen, 2000, s. 380; Einarsen ja muut, 1994, s. 382). Sekä tekijä että kohde voi olla yksittäinen henkilö tai useamman yksilön muodostama ryhmä (Einarsen, 2000, s. 381; ks. Leymann, 1996, s. 168). Työpakkakiusaamiseen kuuluu vihamielistä ja epäeettistä kommunikaatiota, joka kohdistetaan systemaattisesti kohteeseen, joka ajautuu kiusaamisen vuoksi avuttomaan asemaan, jossa häntä pidetään jatkuvilla kiusaustoimilla (Leymann, 1996, s. 168).

Organisaatioiden ja työyhteisöjen normaaliin elämään kuuluvat myös ihmissuhdekonfliktit (Einarsen, 2000, s. 389), mutta etenkin toistuvuus ja pitkäkestoisuus erottavat työpakkakiusaamisen yksittäisestä tai lyhytkestoisesta konfliktista (Namie & Lutgen-Sandvik, 2010, s. 345). Normaaliin konfliktien ja työpakkakiusaamisen ero on siis lähinnä

tekojen toistuvuudessa ja kestossa eikä niinkään ilmenevässä käytöksessä (Leymann, 1996, s. 168; ks. Lutgen-Sandvik, 2006, s. 408). Toistuvuus, eskaloituminen, intensiivisyys ja valtaepätasapaino ovat työpaikkakiusaamisen tunnuspiirteitä (Lutgen-Sandvik, 2006, s. 408), mutta olennaista on myös uhrin kokema vaikeus puolustautua tilanteessa (Einarsen & Skogstad 1996, s. 187). Vakavakaan konflikti ei ole työpaikkakiusaamista, jos sen osapuolet ovat tasavertaisia tai konflikti on yksittäinen tapahtuma (esim. Einarsen, 2000, s. 381; Einarsen ja muut, 1994, s. 387; Zapf, 1999, s. 73). On kuitenkin huomioitava, että selvittämättömät konfliktit voivat olla merkittävä riskitekijä työpaikkakiusaamisen ilmenemiselle (Einarsen, 2000, s. 391).

Toistuvuuden ja jatkuvuuden (esim. Leymann, 1996, s. 168) lisäksi työpaikkakiusaamisen yhtenä keskeisenä kriteerinä pidetään tekijän ja kohteen välistä valtaepätasapainoa (Einarsen, 1999, s. 18). Työpaikkakiusaamisessa kohde siis altistetaan systemaattisesti negatiiviselle käytökselle – esimerkiksi sosiaaliselle eristämiseksi, loukkaaville huomautuksille tai piinaamiselle – ja osapuolien välillä vallitsee valtaepätasapaino (Einarsen, 2000, s. 383–384). Valtaepätasapaino voi olla joko todellinen tai koettu (Einarsen ja muut, 1994, s. 383). Kiusaajan ollessa johtaja tai esihenkilö valtaepätasapaino tilanteessa tulee osallisten välisestä suhteesta (Einarsen, 1999, s. 18) hankaloittaen huomattavasti uhrin mahdollisuutta puolustautua (Einarsen, 2000, 382). Valtavirrasta poiketen Lutgen-Sandvik (2006, s. 407) kuitenkin kritisoi uhrin puolustuskyvyttömyyden saamaa painoarvoa kiusaamisen tutkimuksessa sekä sen pitämistä yhtenä kiusaamisen kriteerinä. Hänen mukaansa se antaa liian yksipuolisen kuvan vallasta jättäen sen dialektisen luonteen liian vähälle huomiolle.

Tutkimuksissa työpaikkakiusaaminen jaetaan usein kahteen päätyyppiin: saalistavaan kiusaamiseen ja kiusaamiseen kärjistyneinä konflikteina (Jenkins ja muut, 2012, s. 490). Esimerkiksi Leymannin (1996, s. 169) mukaan työpaikkakiusaaminen tulisi nähdä karrikoituneena konfliktina, jolloin työpaikkakiusaaminen kehittyisi konfliktista tietyn ajanjakson aikana. Tämä voi tapahtua toisinaan nopeasti ja toisinaan hitaasti. Tällaisessa konfliktissa uhriin kohdistuu systemaattista ja leimaavaa prosessia sekä

epäoikeidenmukaisuutta samalla kun hänen kansalaisoikeuksiaan loukataan (Leymann, 1990, s. 119; Leymann, 1996, s. 165). Saalistavassa kiusaamisessa kohde puolestaan on ajautunut tilanteeseen vahingossa tekemättä itse mitään provokatiivista, joka voisi perustella kiusaajan käyttäytymistä, jolloin kyseessä on ennemminkin tekijän halu osoittaa valtaa tai hyötyä muuten tilanteesta (Einarsen, 1999, s. 22–23).

Kiusaamiseen liittyy paljon erilaista käyttäytymistä, mutta suurin osa tutkimuksista käsittelee sitä kuitenkin yhtenäisenä ilmiönä (esim. Einarsen, 1999, s. 16). Työpaikkakiusaaminen voi ilmetä selkeänä käytöksenä – esimerkiksi häirintänä, aggressiivisuutena ja väkivaltaisuutena – tai hienovaraisena käyttäytymisenä, kuten epäkohteliaisuutena (Branch, 2008, s. 10). Yleensä siihen liittyy yhdenlaisen negatiivisen toimen sijaan monenlaista vihamielistä vuorovaikutusta ja toimintaa, kuten sanallista herjaamista, julkista nolausta, sosiaalista hyljeksintää, työn teon estämistä sekä juoruilua (Namie & Lutgen-Sandvik, 2010, s. 345; ks. Lutgen-Sandvik ja muut, 2007, s. 844).

Tutkimukset ovat osoittaneet työpaikkakiusaamisen yhteyden alentuneeseen hyvinvointiin ja terveyteen, ja sitä pidetäänkin vakavana työsuojelu- ja työterveysongelmana (Kivimäki ja muut, 2000, s. 327). Leymannin (1996, s. 172) mukaan työpaikkakiusaamisella on niin vakavia seurauksia yksilölle, että sitä pitäisi tarkastella ennen kaikkea ihmisoi- keuksien loukkaamisena. Työpaikan ihmissuhteita pidetään merkittävinä tekijöinä stres- sin ja työtyytyväisyyden kokemisessa (Einarsen ja muut, 1994, s. 382), ja työpaikkakiu- saamisen negatiiviset vaikutukset ulottuvat kiusatun lisäksi myös työhön, työyhteisöön ja jopa organisaatioon (Laine & Virolainen, 2014, s. 392). Työpaikkakiusaaminen on jär- kyttävä, pelottava sekä murskaava kokemus niin sen kohteelle kuin sivustaseuraajillekin (Lutgen-Sandvik, 2006, s. 406).

Työpaikkakiusaamisessa uhrit tai kohteet eivät siis ole ainoita kärsijöitä, vaan esimerkiksi Einarsenin ja muiden (1994, s. 395) tutkimuksessa myös tarkkailijat ilmaisivat esimerkiksi roolikonfliktien lisääntymistä sekä tyytymättömyyttä sosiaaliseen ilmapiiriin ja organi- saation johtoon. Tarkkailijoilla he tarkoittivat työntekijöitä, joihin ei kohdistu kiusaamista,

mutta jotka ovat tietoisia, että kiusaamista ilmenee työpaikalla (Einarsen ja muut, 1994, s. 399). Kiusaamissyöttönsien vaikutukset itse syytetyyn jäävät tutkimuksissa lähes kokonaan huomioitta. Tähän näkökulmaan ovat paneutuneet Jenkins ja muut (2011), joiden tutkimuksessa nousi esiin, että kiusaamissyöttökset aiheuttavat syytetylle merkittäviä terveysvaikutuksia (kuten stressiä, ahdistusta ja masennusta) ja yli puolet tutkimukseen osallistuneista oli ollut näiden terveysvaikutuksien vuoksi sairauslomalla. Tutkimukseen osallistuneista syytetyistä 25 prosenttia lähti organisaatiosta, vaikka syyttökset olisi todettu perättömiksi, ja kaikki tutkimukseen osallistuneet nostivat esiin maineensa menettämisen. Jenkinsin ja muiden (2011) analyysissa korostui vahvasti syytetyjen epäreilouden kokemus tavasta, jolla valitukset hoidettiin. Useat vastaajat – niin syyllisiksi kuin syyttömiksi todetut – kokivat, että organisaatiossa ei noudatettu sovittuja tapoja, joilla syyttökset olisi pitänyt tutkia.

Kun otetaan huomioon työpaikkakiusaamiseen liittyvät erilaiset negatiiviset toimet sekä toistuvuuden ja keston vaikutus kohteen kokemukseen, vaikuttaa siltä, ettei kiusaaminen ole selkeästi kyllä/ei -kokemus (Lutgen-Sandvik ja muut, 2007, s. 844). Tarkoitukseltaan epäselvä, epäkohteliaisuutta muistuttava, matalan tason käytös voi ajan myötä eskaloitua jopa väkivallaksi (Branch, 2008, s. 12–13). Empiiriset tutkimukset osoittavatkin, ettei kiusaaminen ole välttämättä puhtaasti vain joko/tai -ilmiö, vaan ennemminkin kyseessä on vähitellen kehittyvä prosessi (Einarsen, 1999, s. 19; Einarsen & Skogstad, 1996, s. 197). Leymann (1990, s. 120) tosin näkee asian eri lailla, sillä hän toteaa ihmisen harvemmin kärsivän kiusaamisen eri asteista – joko henkilö on uhri tai sitten ei. Lutgen-Sandvik ja muut (2007, s. 844) puolestaan ovat sitä mieltä, että aiemmat tutkimukset antavat ymmärtää kiusaamisen ilmenevän juuri asteittaisena.

Lutgen-Sandvik ja muut (2007) käsittelevät tutkimuksessaan kiusaamista kumulatiivisena pistemääränä, joka heijastaa työpaikkakiusaamisen muodostavien negatiivisten tekojen intensiteettiä, esiintymistiheyttä sekä kestoja. Heidän tutkimustuloksensa viittaavat siihen, että kiusaaminen on kompleksinen ilmiö, jota kannattaa käsitellä eskaloituvana jatkumona, ja kiusaamisen tason noustessa myös sen negatiiviset seuraamukset

kasvavat. He vertaavat kiusaamisen asteita palovamma-asteikkoon, jossa kaltoinkohtelun lievä taso vasta lähinnä auringonpolttamaa eli ensimmäisen asteen palovammaa. Se voi aiheuttaa vahinkoa pitkällä aikavälillä, mutta on kuitenkin yleistä, todennäköisesti pinnallista ja yleensä siitä toipuu nopeasti. Intensiivisemmät, säännöllisemmät ja sinnikkäämmät tasot kiusaamisesta ovat verrannollisia toisen asteen palovammoihin, sillä se on kivuliaampaa ja toipuminen edellyttää yleensä ammatillista hoitoa ja väliintuloa. Kolmannen asteen palovammoista jää yleensä syviä arpia ja pysyviä vahinkoja, ja niitä vastaavat äärimmäisen eskaloituneet kiusaamistapaukset.

Suomessa työpaikkakiusaamisen havaitseminen on sisällytetty osaksi Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrikyselyä vuodesta 2012 alkaen, ja vuonna 2020 palkansaajista yli puolet (53 %) oli havainnut ainakin joskus kiusaamista työpaikallaan (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021, s. 93). Vuoden 2021 barometrin (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022, s. 53, 55) mukaan jatkuva kiusaaminen oli harvinaista, ja yleensä työpaikkakiusaaminen tapahtuu asiakkaiden ja työkavereiden toimesta, ei niinkään esihenkilöiden. Vuoden 2021 barometrin mukaan 29 prosenttia palkansaajista oli joskus havainnut kiusaamista työkavereiden taholta, jatkuvaa kiusaamista oli havainnut 3 prosenttia. Esihenkilöiden toimesta tapahtuvaa kiusaamista havaittiin harvemmin, ja asiakkaiden taholta tapahtuvan kiusaamisen havaitseminen oli yleisintä. Työpaikkakiusaamisen havaitsemisen trendit ovat työolobarometrien mukaan pysynyt melko tasaisena vuosien 2012–2020 välillä, eikä ilmiössä ole tapahtunut suurta muutosta (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022, s. 55). Toimialoista kuntasektori erottuu epäsuotuisalla tavalla, sillä vuoden 2021 barometrissa (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021, s. 58) jopa 40 prosenttia kuntien palkansaajista vastasi joskus havainneensa kiusaamista työkaverin taholta ja 5 prosenttia oli havainnut sitä jatkuvasti. Asiakkaiden taholta kiusaamishavaintoja kertoi joskus tehneensä noin puolet, ja joka kymmenes vastasi sen olevan jatkuvaa.

4.2 Työpaikkakiusaamisen pirulliset piirteet

Ongelman pirullisuuden tunnistaminen on tärkeää, sillä pirulliset ongelmat pahenevat, jos ne jätetään ratkomatta tai niihin sovelletaan niihin sopimattomia ratkaisumenetelmiä (Lindell, 2017, s. 2). Keskeistä onkin tunnistaa ongelman todellinen luonne ja hyväksyä sen pirullisuus (Raisio, 2010, s. 40). Yksi pirullisen ongelman keskeinen piirre on ongelman määrittämisen vaikeus (esim. Raisio ja muut 2018, s. 5), joka on havaittavissa myös työpaikkakiusaamisessa. Tutkijat ovat erimielisiä esimerkiksi siitä, kauanko ja kuinka usein negatiivista käytöstä on esiinnyttävä, jotta se on kiusaamista eikä muuta kielteistä tai sopimatonta työpaikkakäytöstä (Saunders ja muut, 2007, s. 343).

Työpaikkakiusaamisen syistä ei myöskään olla tutkijoiden kesken yhtä mieltä. Perinteisesti syitä on etsitty sekä yksilöistä että työyhteisöstä (Kivimäki ja muut, 2000, s. 328). Einarsenin ja muiden (1994) tutkimuksen mukaan kiusaamisen ilmeneminen työpaikalla linkittyi vahvasti työympäristön eri aspekteihin, ja kiusaamiskokemusten suhteen merkittävimmiksi tekijöiksi nousivat johtaminen, rooliristiriidat sekä työnhallinta. Einarsenin ja muiden (1994, s. 398; ks. Einarsen, 2000, s. 391) tutkimuksen mukaan kiusaamista ei kuitenkaan pystytä selittämään pelkästään työoloilla. Osa tutkijoista onkin sitä mieltä, että uhrien persoonallisuus voi provosoida toisten aggressiivista käytöstä (Einarsen, 1999, s. 21; Zapf, 1999), mutta esimerkiksi Leymann (1996, s. 178–179) pitää sellaisia persoonallisuustekijöitä epärelevantteina.

On myös otettava huomioon, että ihmisten yksilölliset näkemykset työpaikkakiusaamisesta voivat poiketa tutkijoiden määritelmistä, eikä työpaikkakiusaaminen maallikon näkökulmasta välttämättä edellytä näitä aiemmin mainittuja työpaikkakiusaamisen kriteerejä (Jenkins ja muut, 2012, s. 490; Saunders ja muut, 2007, s. 345). Monet tutkijat painottavat tärkeänä työpaikkakiusaamisen kriteerinä tekijän ja kohteen välistä valtaepätasapainoa, mutta esimerkiksi Saundersin ja muiden (2007) tutkimuksessa nousi esiin, että maallikoista vain pienen osan mielestä kiusaamisen edellytyksenä on jonkinlainen valtaepätasapaino tai että negatiivisen käytöksen on oltava sitkeää ja toistuvaa. Tutkijoiden näkemyksistä poiketen maallikot nostivat kiusaamisen kriteeriksi etenkin negatiivisen

käytöksen tarkoituksenmukaisuuden sekä epäammattimaisen käytöksen. Kriteerinä kiusaamiselle ei myöskään pidetty sitä, että kohteen tulisi kokea olevansa kiusattu. Kun tutkitaan työpaikkakiusaamisen kaltaista sosiopsykologista ja vuorovaikutteista ilmiötä, onkin varmistettava, että se on tarkkaan määritelty ja tutkimuksen vastaajat ymmärtävät sen samalla tavalla (Einarsen & Skogstad, 1996, s. 187).

Pirullisille ongelmille ominaista on lukuisat osalliset, joilla kaikilla on omat intressinsä, maailmankuvansa sekä näkökulmansa (Weber & Khademian, 2008, s. 336). Ongelma voi muodostua pirulliseksi, kun sen osallisilla on vastakkaisia näkökulmia eikä ongelmasta ja sen ratkaisusta päästä sopuun (Kreuter ja muut, 2004, s. 443). Yhtenä pirullisten ongelmien perimmäisenä syynä voidaankin pitää osallisten eriäviä arvoja ja käsityksiä, joista puolestaan aiheutuu erimielisyyksiä sekä konflikteja (Head & Alford, 2015, s. 715). Työpaikkakiusaamisessa tekijän ja kohteen erottaminen toisistaan ei ole aina helppoa, sillä esimerkiksi eskaloituneessa konfliktissa molemmat osapuolet ovat voineet käyttäytyä sopimattomasti konfliktin kärjistyessä ollen yhtä lailla vastuussa tilanteesta, mutta kohteeksi mielletään usein henkilö, joka ilmoittaa kiusaamisesta ja tekijäksi puolestaan henkilö, johon valitus kohdistuu (Jenkins ja muut, 2012, s. 489, 499). Myös Leymann (1990, s. 121) toteaa, että toisinaan etenkin alkuvaiheessa on vaikea tunnistaa, kuka uhri tulee olemaan, jonka lisäksi työpaikkakiusaaminen muuttaa ajan myötä muotoaan, kun sosiaalinen asetelma muuttuu (Leymann, 1996, s. 171). On myös huomioitava, että suurin osa ihmisistä mieltää oman käyttäytymisensä oikeutetuksi ja jopa moraaliseksi (Einarsen, 1999, s. 20).

Työpaikkakiusaamisessa on kohteen ja tekijän lisäksi myös osallisia, jotka tietävät, että kiusaamista ilmenee, sekä kiusaamisesta tietämättömiä henkilöitä (Einarsen ja muut, 1994, s. 385). Namie ja Lutgen-Sandvik (2010, 344) nostavat esiin, että kiusaamisen mieltäminen ainoastaan kahden henkilön välisenä ristiriitana yksinkertaistaa sitä liikaa ja että kollektiivisuus voi korostaa kiusaajan ja kohteen välistä valtaepätasapainoa. Heidän mukaansa kiusaajien kumppaneiltaan saama tuki voi selittää, miksi kohteiden on niin vaikea saada kiusaamiskäytös loppumaan, sillä sivustaseuraajista poiketen kumppanit joko

osallistuvat aktiivisesti kiusaamiskäytökseen tai tukevat kiusaajia esimerkiksi asettumalla kohteita vastaan ja suosimalla kiusaajia. Kun useat kiusaajat toimivat yhdessä tai kiusaaja saa muuten epäsuoraa tukea toimilleen, vastustamisen mahdollisuudet heikkenevät ja valtaepätasapaino vahvistuu entisestään (Namie & Lutgen-Sandvik, 2010, 346).

Myös Sandelinin (2007, s. 74–77) väitöskirjatutkimuksessa nousi esiin *mukana toimijoiden* merkitys psyykkisen väkivallan kehittymisessä yhteisöissä. Väitöskirjassaan Sandelin jakaa nämä mukana toimijat psyykkisen väkivallan edistäjiin, säilyttäjiin sekä näkyväksi tekijöihin. Psyykkisen väkivallan edistäjät jaettiin edelleen aktiivisiin, tiedostamattomiin sekä havainnoiviin edistäjiin. Psyykkisen väkivallan säilyttäjästä puolestaan tunnistettiin vaikkenevia, pelokkaita ja alistuneita säilyttäjiä. Nämä Sandelinin väitöskirjatutkimuksessa tunnistetut eri mukanaolijat piirteineen on koottu tiivistetysti taulukkoon 5.

Pirullisissa ongelmissa ei ole yksittäisiä asiantuntijoita, vaan käsittelyyn tarvitaan useita ongelmaan ja ratkaisuun liittyviä henkilöitä (Rittel, 1972, s. 394). Paras mahdollinen ratkaisu on löydettävissä, jos ongelman moninaisuus ja eri näkökulmat otetaan huomioon (Lindell, 2017, s. 48). Työpaikkakiusaamista tutkittaessa on tiedostettava, että oletetut uhrit eivät välttämättä ole tilanteen parhaimpia arvioijia, vaikka heidän näkökulmaansa on pidettävä kuvauksena todellisesta tuskasta (Einarsen, 1999, s. 22). Keskittyminen pelkästään kiusaamisen uhreihin ei anna ilmiöstä tasapainoista kuvaa (Jenkins ja muut, 2012, s. 489), ja yksipuolisia selityksiä tulisi välttää (Zapf, 1999, s. 71). Kuten aiemmin todettu, etenkin eskaloituneessa konfliktissa työpaikkakiusaamisessa kohteen ja tekijän välinen raja voi olla häilyvä (Jenkins ja muut, 2012, s. 491). Tällöin keskustelu konfliktin aiheuttajasta, tai oikeassa ja väärässä olemisesta, on tuloksetonta (Leymann, 1996, s. 172).

Taulukko 5. Psykkisen väkivallan mukana toimijat Sandelinin (2007) mukaan.

Mukana toimija	Piirre
Aktiivinen edistäjä	Kuuluu psyykkistä väkivaltaa käyttävän ystävä- ja sisäpiiriin. Merkittävä rooli sanansaattajana, juoruilijana, urkkijana, mustamaalajana ja vahingontekijänä.
Tiedostamaton edistäjä	Ei ymmärrä olevansa osallinen tai tukevansa psyykkistä väkivaltaa myötäilevällä käyttäytymisellään. Ei tunnista psyykkistä väkivaltaa käyttävän toiminnan olevan väkivaltaista ennen ulkopuolista palautetta.
Havainnoiva edistäjä	Seuraa psyykkisen väkivallan ilmenemistä toisaalta uteliaana ja skandaalinhakuisena, toisaalta itseään suojellen ja järkyttynään. Useita työyhteisössä. Keskustelevat jatkuvasti tapahtumista joko kauhistellen tai niistä nauttien. Säälivät psyykkisen väkivallan uhria, mutta eivät puutu tilanteisiin millään tavoin, vaan vähättelevät ja hyssyttelevät.
Vaikeneva säilyttäjä	Vetäytyy psyykkisesti väkivaltaisista tilanteista sekä uhrin ja psyykkisen väkivallan käyttäjän seurasta. Säästää itseään eikä osallistu psyykkistä väkivaltaa koskeviin keskusteluihin, vaikka vaikuttaa olevan tietoinen sen olemassaolosta, osapuolista sekä mahdollisista seurauksista.
Pelokas säilyttäjä	Keskustelee psyykkisesti väkivaltaisista tilanteista sekä osallisista ahdistuneesti. Tuntee myötätuntoa uhria kohtaan. Yksityisesti rohkaisee, kannustaa ja lohduttaa psyykkisen väkivallan uhria, mutta ei uskalla julkisesti puolustaa häntä.
Alistunut säilyttäjä	Kyllästynyt ja väsynyt työyhteisön psyykkiseen väkivaltaan. Ei usko kenenkään voivan vaikuttaa psyykkisen väkivallan ilmenemiseen ja käyttäjään, joten vaikuttaa joko hyväksyneen ja alistuneen psyykkisen väkivallan olemassaoloon tai jättää asian huomiotta.
Näkyväksi tekijä	Pyrkii ehkäisemään psyykkistä väkivaltaa tekemällä sitä näkyväksi eli ennakoimalla, havainnoimalla sekä selvittämällä ristiriitatilanteita ja niihin johtavia tapahtumia asianomaisten kanssa. Tukee ja auttaa uhria sekä heidän läheisiään.

Rittel (1972, s. 394) huomauttaa, että pirullisissa ongelmissa on keskeistä, että oikeaa ja väärää ratkaisua tai mielipidettä ei voida erottaa toisistaan, vaan jokaisella on oikeus ilmaista kokemansa vaikutukset – niin positiiviset kuin negatiivisetkin – eivätkä nämä arviot ole toisiaan parempia tai huonompia. Työpaikkakiusaamisessa on kyse usein siitä,

että eri osalliset kokevat saman tilanteen eri tavoin. Käytännön intresseistä huolimatta ei ole hyödyllistä keskittyä siihen, kuka aiheutti konfliktin tai kuka on oikeassa (Leymann, 1996, s. 172). Henkilöt, jotka pärjäävät hyvin sosiaalisessa kanssakäymisessä ja joilla on positiivinen minäkuva, selviävät yleisesti muita paremmin henkilöiden välisistä ongelmista (Einarsen, 2000, s. 388), jonka lisäksi hyvät sosiaaliset tukiverkot omaavat henkilöt ovat luultavasti vähemmän haavoittuvia kohdatessaan aggressiivista käytöstä (Einarsen 2000, s. 378). Toiset voivat olla haavoittuvampia ja päätyvät helpommin uhrin asemaan kuin muut (Einarsen, 2000, s. 391), eivätkä kaikki kielteisen käyttäytymisen kohteet koe olevansa kiusattuja (Vartia, 2006, s. 192). Kielteiset asiat voivat voimistaa kiusatuksi tulemisen kokemusta (Kivimäki ja muut, 2000, s. 327), ja objektiivisessa tarkastelussa voi jopa selvitä, että oletettua/väitettyä uhria on kohdeltu samalla tavalla kuin muita yhteisön jäseniä (Einarsen, 2000, s. 398).

Kivimäki ja muut (2000, s. 327–328) tukevat ajatusta, että työpaikkakiusaaminen on subjektiivinen kokemus, joten heidän mielestään ehkä olisikin syytä puhua kiusatuksi tulemisen kokemusta käsittelevästä tutkimuksesta. Toisaalta Einarsen (2000, s. 398) muistuttaa, että jos kiusaaminen ajatellaan puhtaasti subjektiivisena ilmiönä, on sen puuttumiseen ja hallintaan vaikea kehittää käytännön toimintamalleja. Samalla linjalla ovat Namie ja Lutgen-Sandvik (2010, s. 344). He varoittavat, että mikäli kiusaamista pidetään puhtaasti subjektiivisena ja psykologisena kokemuksena (eli vain kiusaajan ja kohteen välisenä asiana), voi kohteen raportointi olla johdon silmissä vähemmän uskottavaa, jolloin asiaan puuttumiseksi ei myöskään tehdä välittömiä toimia. Lutgen-Sandvikin ja muiden (2007, s. 855) tutkimusanalyysi puolestaan viittaa siihen, että kiusaamisen aste vaikuttaa vahvasti työntekijän kiusaamiskokemukseen. Heidän mukaansa kiusaamisessa ei siis ole kyse yhtenäisestä, vaan monipuolisesta kokemuksesta, joka ilmenee eskaloituvana jatkumona.

Pirulliset ongelmat ovat epälineaarisia (esim. Pacanowsky, 1995, s. 49), ja epälineaarisuus sekoittaa syy-seuraussuhteita (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 26). Yksi merkittävä haaste työpaikkakiusaamisen tutkimisessa onkin juuri syy-seuraussuhteiden suunnan

osoittamisen vaikeus (esim. Kivimäki ja muut, 2000, s. 328; Zapf, 1999, s. 72). Leymann (1996, s. 169) huomauttaa, että ei ole selvää onko työpaikkakiusaaminen stressin syy vai seuraus. Zapf (1999, s. 72) nostaa esiin, että esimerkiksi organisatoriset tekijät voivat johtaa kiusaamiseen, joka puolestaan voi johtaa uhrin terveysongelmiin, mutta toisaalta, vaikka kiusaaminen voi aiheuttaa uhrille merkittäviä negatiivisia terveysvaikutuksia, voi myös uhrin oma häiritsevä, masentava tai pakkomielteinen käyttäytyminen aiheuttaa työyhteisössä negatiivista reagoitua, joka voi eskaloitua kiusaamiseksi. Samoin Kivimäki ja muut (2000, s. 328) toteavat tutkimuksessaan kiusaamisen uhreilla olleen muita enemmän kroonisia sairauksia ja heidän joukossaan olleen hieman kohonnut määrä sekä yli- että alipainoisia, mutta epäselvää on, onko kyseessä kiusaamisen seuraukset vai syyt.

Rittelin ja Webberin (1973, s. 165) mukaan jokaista pirullista ongelmaa on mahdollista pitää oireena jostakin toisesta ongelmasta. Pirulliset ongelmat voidaan mieltää tiukkaan sidotuksi ilmiöryhmäksi, jolloin sen jonkin osan käsitteleminen edellyttää myös muiden osien käsittelyä samanaikaisesti (Alford & Head, 2017, s. 400). Tästä syystä työpaikkakiusaamisen eri syitä on syytä pohtia. On hyvä pitää mielessä, että työpaikkakiusaaminen voi johtua useasta tekijästä samanaikaisesti (Zapf, 1999, s. 71). Eri syiden ei tarvitse poissulkea toisiaan, vaan niiden avulla voidaan käsitellä erilaista kiusaamista ja selittää työpaikkakiusaamista erilaisilla analyysitasoilla (Einarsen, 1999, s. 25). Toisinaan työpaikkakiusaamisen syy on tulkinnanvarainen, sillä mahdollisista syistä keskustelua vaikeuttaa syyn rinnastaminen syyllisyyteen – syyllisyyden osoittaminen puolestaan on tulkintakysymys (Zapf, 1999, s. 72, 83).

Muutokset ja epävarmuus vaikuttavat työssä koettuun kiusaamiseen (Vartia, 2006, s. 190). Työyksiköissä, joissa kiusaamista ilmenee, on usein myös työyhteisön toimintaan sekä itse työn suorittamiseen liittyviä ongelmia (Vartia ja muut, 2016, s. 16). Työpaikkakiusaaminen voi kukoistaa huonossa työympäristössä, ja se voi olla oire esimerkiksi sopimattomasta tai puutteellisesta johtamisesta, työnhallinnan vähyydestä tai rooliristiriidoista, jotka luovat työyhteisöön jännitteitä, stressiä ja turhautuneisuutta (Einarsen ja muut, 1994, s. 396–397).

Einarsenin (2000, s. 391) mukaan tutkimukset viittaavat siihen, että pelkästään työolot eivät selitä kiusaamista, ja myös Zapfin (1999, s. 71–72) mukaan organisatoristen ja sosiaalisten tekijöiden lisäksi sekä kiusaajan että uhrin persoonalliset ominaisuudet voivat johtaa työpaikkakiusaamiseen. Kiusaamisen kohteiden on havaittu olevan usein persoonaltaan erilaisia kuin muut yhteisönsä jäsenet (Einarsen, 1999, 21). Yksi näkemys onkin, että kiusaamisen uhrin itse ovat vastuussa kiusaamisestaan esimerkiksi ahdistuneisuuden, hankalan käytöksen, valittamisen, ujouden ja heikon sosiaalisen osaamisen vuoksi (Zapf, 1999, s. 70, 78, 83). Toisaalta Einarsen (1999, s. 20–21) nostaa esiin, että myös epärealistisen korkea itsetunto voi altistaa kiusaamisen kohteeksi joutumiselle.

Zapfin (1999) tutkimuksessa oli useita tekijöitä, jotka viittaavat siihen, että ainakin joissain tapauksissa syy kiusaamiselle voi olla uhrissa itsessään, mutta uhrin eivät välttämättä ole avoimia sellaisten seikkojen huomioon ottamiseen. Zapfin tutkimuksessaan todettiin esimerkiksi ahdistuneisuuden, masennuksen, konfliktien välttämisen, ujouden sekä vähäisen yrityksen sopeutua työyhteisöön lisäävän riskiä joutua kiusatuksi, mutta toisaalta kaikki kiusaamisen uhrin eivät omaa heikkoja sosiaalisia taitoja. Uhrin näkökulmasta kiusaamisen syynä kuitenkin on usein joko kiusaaja/tekijä tai organisatorinen ilmapiiri, stressi ja organisatoriset ongelmat (Zapf, 1999, s. 76).

Sandelinin (2007) väitöskirjatutkimuksessa todettiin uhrin yksilöllisillä ominaisuuksilla, mielipiteillä, mielipiteiden ilmaisutavalla sekä asemalla olevan merkitystä psyykkiselle väkivallalle altistumisessa. Tutkimus tosin viittasi uhrin olevan avoin ja paljastavan haavoittuvuutensa kertomalla omaan sekä läheistensä terveydentilaan tai elämäntilanteeseen liittyvistä ongelmista muille. Sandelinin tutkimuksessa uhri saattoi olla innostunut ja kehitysmönteinen, jonka lisäksi hänen tapansa ilmaista mielipiteitä oli asiallinen, suora, rohkea ja kriittinen, mutta silti hänen mielipiteidensä kerrottiin ärsyttäneen toisia yhteisön jäseniä. Toisaalta uhria voitiin pitää epävakana, outona, mielisairaana sekä päihdeongelmaisena, ja hänen yksilöllisistä ominaisuuksistaan, asemastaan, käyttäytymisestään ja toiminnastaan etsittiin perusteita hänen epäsovinnaisuudestaan yhteisöön.

Leymann (1996, s. 178–179) puolestaan pitää uhrin persoonallisuustekijöitä merkityksettömänä työpaikkakiusaamisessa, sillä on johdon vastuulla hallita sekä sovittaa konfliktitilanteita, ja jos siinä epäonnistutaan, voi konflikti eskaloitua kiusaamisprosessiksi. Leymannin mukaan konfliktin eteneminen kiusaamisprosessiksi on siis johdon vastuulla, ei yksilöiden persoonallisuuspiirteiden aiheuttamaa. Hän tukee ajatustaan myös sillä, että uhrin persoonallisuus voi muuttua kiusaamisprosessin ja sen aiheuttaman stressin seurauksena, jolloin näitä uusia persoonallisuuspiirteitä voidaan virheellisesti pitää uhrin luontaisina persoonallisuuspiirteinä. Myös Lutgen-Sandvik (2006, s. 426) kyseenalaistaa syyntä uhrista. Hänen mukaansa yksilöllisten syiden etsiminen kätkee kiusaamisen yhteisölliset vaikutukset ollen helppo tapa selittää työpaikkakiusaamisen ilmiötä, jonka lisäksi sen avulla voidaan poistaa organisatorinen vastuu työntekijän turvallisuudesta.

Työpaikkakiusaamisen ilmenemiseen vaikuttavat siis useat eri tekijät ja taustasyöt. Mukana on eri osallisia ja syy-seuraussuhteet voivat olla hyvinkin haastavia, Pirullisten ongelmien näkökulmasta työpaikkakiusaamista on mahdotonta määrittää tyhjentevästi ja jokainen tapaus on ainutlaatuinen. Pirullisuudesta seuraa, että työpaikkakiusaamisen taltuttamiseen ei myöskään ole olemassa yksittäistä kaavaa tai ratkaisua, joita voitaisi soveltaa yleisesti. Taulukkoon 6 on koottu pirullisten ongelmien piirteet Conklinin (2006) tiivistelmän mukaisesti sekä kuvattu, miten kukin piirre työpaikkakiusaamisen kontekstissa ilmenee.

Taulukko 6. Pirullisten piirteiden ilmeneminen työpaikkakiusaamisessa.

Pirullisen ongelman piirre (Conklin, 2006)	Piirteen ilmeneminen työpaikkakiusaamisessa
1. Pirullista ongelmaa ei ymmärretä ennen kuin sitä on yritetty ratkaista.	<p>Työpaikkakiusaamisen ilmenemiseen vaikuttaa useita eri tekijöitä ja taustasyitä. Mukana on eri osallisia (tekijä/tekijät, kohde/kohteet, erilaiset mukana toimijat), ja näillä osallisilla voi olla hyvin toisistaan poikkeavat käsitykset sekä itse ongelmasta että sen syistä ja ratkaisusta.</p> <p>Työpaikkakiusaamisen syy-seuraussuhteet voivat olla hyvin epäselviä (epälineaarisuus). Itse ongelmaa ei siis voida ymmärtää ilman ratkaisuyrityksiä.</p>
2. Pirulliset ongelmat ovat päättymättömiä.	<p>Kun ongelmaa ei voida määrittää, ei myöskään voida todeta sitä ratkaistuksi. Työpaikkakiusaaminen on sosiaalinen, subjektiivinen ja kokemuksellinen ilmiö, johon liittyy tulkintoja ja määrittämisen vaikeus. Sen erottaminen normaaleista ristiriidoista on vaikeaa, termistö on vaihtelevaa, eivätkä tutkijat ja asiantuntijat ole yksimielisiä työpaikkakiusaamisen luonteesta, kriteereistä tai syistä. Myös ihmisten yksilölliset määritelmät vaihtelevat ja voivat poiketa tutkijoiden asettamista edellytyksistä.</p> <p>Työpaikkakiusaaminen voi ilmetä monenlaisena käytöksenä, joka voi olla hyvin räikeää ja aggressiivista, mutta toisaalta myös erittäin hienovaraista ja vaikeasti havaittavaa. Se voi siis muuttaa muotoaan eikä esimerkiksi selkeän aggressiivisen käytöksen poiskittaminen tarkoita, etteikö kiusaamiskäytöstä voi ilmetä eri muodossa hienovaraisemmin.</p>
3. Pirullisten ongelmien ratkaisut eivät ole oikeita tai vääriä	<p>Syylisyyden ja kiusaamiskokemuksen subjektiivisuudesta seuraa, että eri osapuolilla voi olla tilanteesta sekä siihen sopivasta ratkaisusta hyvinkin erilaiset käsitykset – jopa tekijän ja kohteen erottaminen voi olla vaikeaa ja omaa käytöstä voidaan pitää oikeutettuna kyseisessä tilanteessa. Ratkaisuvaihtoehtojen laatua tai oikeellisuutta ei voida siis määrittää objektiivisesti, vaan jokin ratkaisu voi olla jollekin osapuolelle hyvä, toiselle pahin mahdollinen.</p>
4. Jokainen pirullinen ongelma on uniikki ja uudenlainen	<p>Työpaikkakiusaamiseen liittyy paljon erilaisia toisiinsa kytkeytyneitä taustatekijöitä, eri osallisia eri persoonallisuuksineen sekä sosiaalinen konteksti. Kyseessä on sosiopsykologinen ja vuorovaikutteinen ilmiö, johon sisältyy monenlaista käytöstä. Kahta täysin samanlaista tapausta ei siis ole.</p>
5. Jokainen pirullisen ongelman ratkaisu on kertaluontoinen	<p>Työpaikkakiusaamisessa syy-seuraussuhteet ovat epäselviä, joten mitä tahansa ratkaisua siihen lähdetään yrittämään, on sillä peruuttamattomia ja ennalta-arvaamattomia seuraamuksia ja vaikutuksia työyhteisöön ja osallisiin.</p>
6. Pirullisilla ongelmilla ei ole tiettyä määrää ratkaisuja	<p>Työpaikkakiusaamisen ilmenemiseen ja kokemiseen on löydettävissä useita erilaisia ja päällekkäisiä syitä, kuten sopimaton tai puutteellinen johtaminen, rooliristiriidat, työnhallinnan vähyyt, työympäristön ongelmat, konfliktit, epävarmuus ja aiemmat negatiiviset kokemukset. Kaikkiin näistä on mahdollista löytää useita erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, ja osa ratkaisuvaihtoehtoista jää myös löytymättä.</p>

Pirullisten ongelmien tematiikka auttaa tunnistamaan työpaikkakiusaamisen subjektiivisuutta, luonnetta ja monitahoisuutta sekä haastaa pohtimaan uudenlaisia yhteistoiminnallisia lähestymistapoja. Avoimeksi jää kuitenkin keskeisen kysymys siitä, mistä tällainen ei-toivottu käytös nousee ja miksi ongelma on yleinen, vaikka sitä pidetään negatiivisena ilmiönä. Miksi me ihmiset siis käyttäydymme tavalla, jota emme itsekään pidä hyväksyttävänä? Tätä asiaa voidaan valaista emergenssin – tai oikeastaan pahan emergenssin – avulla, jota käsitellään seuraavassa luvussa.

4.3 Pahan emergenssi työpaikkakiusaamisen kontekstissa

Bella ja muut (2003, s. 80) nostavat esiin, että yleiset käsitykset hyvästä ja pahasta heijastuvat lineaarisista oletuksista, joka voidaan yksinkertaistaa ajatukseen, että vastuullinen ja hyvä ihminen ei valehtele, huijaa tai varasta sekä käyttäytyy asiallisesti. He muistuttavat, että vaikka ihmisillä on tapana ajatella pahojen lopputulosten nousevan pahoista ihmisistä (eli kääntäen niin sanotusti hyvien ja hyvää tarkoittavien yksilöiden toimista pitäisi seurata hyviä lopputulemia), se ei ole absoluuttinen totuus. Vääristyneitä sekä pahoja lopputulemia voi seurata (ja seuraakin) myös sellaisten yksilöiden toimista, jotka pitävät omaa käytöstään hyvänä ja kunnollisena.

Bellan (2006, s. 104–105) mukaan yksi lähes automaattinen ja helppo tapa ajatella pahana pitämästämme henkilöstä on ajatella, että ”onneksi emme ole hänen kaltaisensa”, sillä ajatustapa mahdollistaa inhottavien ja kauheiden asioiden ulkoistamisen ja sivuuttamisen – on helpottavaa ajatella, ettemme itse koskaan tekisi mitään niin kamalaa. Tähän ajatukseen on helppo yhtyä myös työpaikkakiusaamisessa. Miten huojentavaa olisi ajatella, että työpaikkakiusaajat ovat pahoja ihmisiä eikä itse koskaan voisi kiusata toista tai käyttäytyä ikävällä tavalla. Mutta entä jos olemmekin itsekkin samanlaisia kuin pahoja tekoja tekevät ihmiset? Emergenssin perimmäinen väite (kokonaisuuden ominaisuuksia ei voida pelkistää osien ominaisuuksiksi) johtaa kääntäen siihen, että pahat lopputulemat voivat olla seurausta normaalien ja hyväntahtoisten – itsemme kaltaisten – yksilöiden toimista (Bella, 2006, s. 103).

Toisena reagointitapana kamaliin tapahtumiin Bella (2006, s. 105) kuvaa lähes kaikille tutussa rukouksessa ilmenevän paradoksaalisen ja ongelmallisen pyynnön: *”...äläkä saata meitä kiusaukseen, vaan päästä meidät pahasta...”* Hän korostaa, että pyyntöön sisältyy ajatus *meistä*, jolloin pahojen asioiden tekijä ei olekaan enää täysin ulkopuolinen meistä itsestämme. Tätä ajatusta seurattessamme emme Bellan mukaan voi enää kiinnittää huomiota vain tiettyihin yksilöihin ja tapahtumiin, vaan on etsittävä ja paljastettava syntyneen lopputuloksen kannalta jotain merkittävää, tuttua ja jopa houkuttelevaa, sillä kyseisessä pyynnössä kiteytyy se, kuinka paha inhottaa meitä, mutta kiusaus vetää puoleensa.

Joillain henkilöillä on taipumusta kiusata tai häiriköidä toisia (Zapf, 1999, s. 83; ks. Einarsen, 2000, s. 391), mutta suurin osa ihmisistä mieltää oman käyttäytymisensä oikeuteksi ja jopa moraaliseksi (Einarsen, 1999, s. 20). Tätä näkökulmaa tukee myös Jenkinsin ja muiden (2012) tekemä tutkimus, jossa keskityttiin työpaikkakiusaamisesta syytettyjen näkökulmaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että useimmat osallistujat pitivät itseensä kohdistuneita kiusaamissyttöksiä perättöminä ja kokivat käyttäytymisensä olleen asianmukaista kyseisissä tilanteissa – kiusaamisesta kantelijan koettiin liioitelleen tai häntä pidettiin liian arkana (Jenkins ja muut, 2012, s. 495–496). Perustelu, että käytös on ollut kyseisissä tilanteissa asianmukaista, on mielenkiintoinen. Se ilmentää osaltaan väitettä, että konteksti on keskeinen vaikuttaja ihmisten käyttäytymiseen, sillä ihmiset ovat kontekstiherkkiä (esim. Bella, 2006, s. 105; Bella ja muut, 2003, s. 68). Ihmisten välisissä suhteissa kontekstia voidaan pitää puoleensa vetävänä attraktorina, joka ohjaa käyttäytymistämme tiettyyn suuntaan (Bella, 2006, s. 109). Einarsen (2000, s. 396) korostaakin, että olisi tärkeää myös pohtia, kuinka tietoinen kiusaaja on omista tekemisistään sekä kuinka hän tulkitsee ja oikeuttaa käytöstään.

Bella (2006, s. 105) muistuttaa, että ihmisiä ei sido tahdottomien objektien tapaan deterministiset lait ja säännönmukaisuudet, vaan ihmiset voivat käyttäytyä lukemattomilla eri tavoilla. Tietyissä tilanteissa siis ilmennetään vain murto-osaa kaikista mahdollisista toiminnan vaihtoehdoista, ja Bellan mukaan tämä johtuu ihmisten

kontekstiherkkyydestä. Kontekstit tarjoavat syitä tietynlaiseen käyttäytymiseen kyseisessä tilanteessa eli konteksti muokkaa käyttäytymistämme (Bella ja muut, 2003, s. 68–69). Bella (2006, s. 105) korostaa meidän tietävän, miten eri tilanteissa on sosiaalisesti hyväksyttävää käyttäytyä – esimerkiksi kirjastossa ei huudeta tai mellasteta – ja yleensä pyrimme sellaiseen käyttäytymiseen. Olisi siis täysin mahdollista toimia toisinkin, mutta yleensä toimimme tavoilla, jotka ovat kyseisessä kontekstissa hyväksytyjä.

Konteksti ei määritä käytöstämme tarkasti, vaan toimii ikään kuin taustana, josta heijastamme huomioita, aloitteita sekä toimia enemmän joillain tavoilla kuin toisilla (Bella, 2006, s. 105) Ihmiset löytävät perusteluja käyttäytymiselleen juuri kontekstista, mutta toisaalta konteksti voi myös määritellä pahan toiminnan normaaliksi (Vartiainen ja muut, 2016, s. 244). Tällöin esimerkiksi työpaikkakiusaamisen liittyvät negatiiviset käytösmallit voivat muodostua työyhteisössä yleisesti hyväksytyiksi ja normaaliksi toiminnaksi. Vartiainen ja muut (2016, s. 244) kuvaavat tällaisten ei-toivottujen toimintamallien normalisointumista pahan emergenssin valloille pääsyksi.

Ihmisten käytökset asettuvat usein toisiaan vahvistaviksi kaavoiksi, joista sitten muodostuu tietynlaiselle käyttäytymiselle syyn antava konteksti (King ja muut, 2002, s. 166). Työpaikan huono ilmapiiri, huonot henkilösuhteet sekä huonosti toimiva työnohjaus voivat altistaa vakaville konflikteille ja kiusaamiselle, jotka puolestaan saattavat ennestään pahentaa työntekijöiden välisiä suhteita sekä paljastaa työnjohdon kyvyttömyyden hallita konflikteja (Einarsen ja muut, 1994, s. 399). Lutgen-Sandvik (2006, s. 407) peräänkuuluttaa työpaikkakiusaamisen yhteisöllisen ja sosiaalisen luonteen huomioimista, sillä valtaosa sen tutkimuksesta keskittyy yksilötasolle tai kahdenkeskiseen asetelmaan. Sandelin (2007, s. 108) nostaa tutkimuksessaan esiin, että ryhmän yksittäinen jäsen voi tuoda mukanaan ryhmän toimintaan uhan, pettymyksen ja katkeruuden tunteensa. Mikäli nämä tunteet ovat tiedostamattomia ja hallitsemattomia, altistavat ne Sandelinin mukaan koko ryhmän psyykkisen väkivallan käyttöön.

Kuka tahansa normaali ja hyvää tarkoittava työyhteisön jäsen voi siis ajautua käyttäytymään ei-toivotulla tavalla, kun pahan emergenssin seurauksena muodostuvia negatiivisia toimintamalleja aletaan noudattaa kyseenalaistamatta (Vartiainen ja muut, 2016, s. 243–244). Einarsen (2000, s. 391) toteaa aggressiivisuutta sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa sallivien ryhmänormien mahdollisesti lisäävän kiusaamisen ilmenemistodennäköisyyttä. Sandelin (2007, s. 108) puolestaan nostaa väitöskirjassaan esiin, kuinka tutkimusten mukaan psyykkisellä väkivallalla on tapana laajentua, ja yhden henkilön käytöksestä alkanut negatiivinen toiminta laajenee useamman henkilön tai kokonaisen ryhmän toiminnaksi altistaen muita jatkuvalla, toistuvalla, epäeettiselle, kielteiselle ja vihamieliselle kohtelulle. Myös Lutgen-Sandvik (2006, s. 426) huomauttaa, että vaikka kiusaamista tutkitaan usein yksilön ongelmana tai pelkästään kohteen ja tekijän välisenä vuorovaikutuksena, on se muun työpaikalla tapahtuvan kommunikaation tapaan aina julkista ja sosiaalista. Hän muistuttaa, että kiusaaminen ja siihen liittyvät stressireaktiot vaikuttavat koko työyksikköön, sillä kiusaamisen negatiiviset vaikutukset heijastuvat kaikkiin ja kiusaajan käytös voi toimia mallina myös muiden käytökselle.

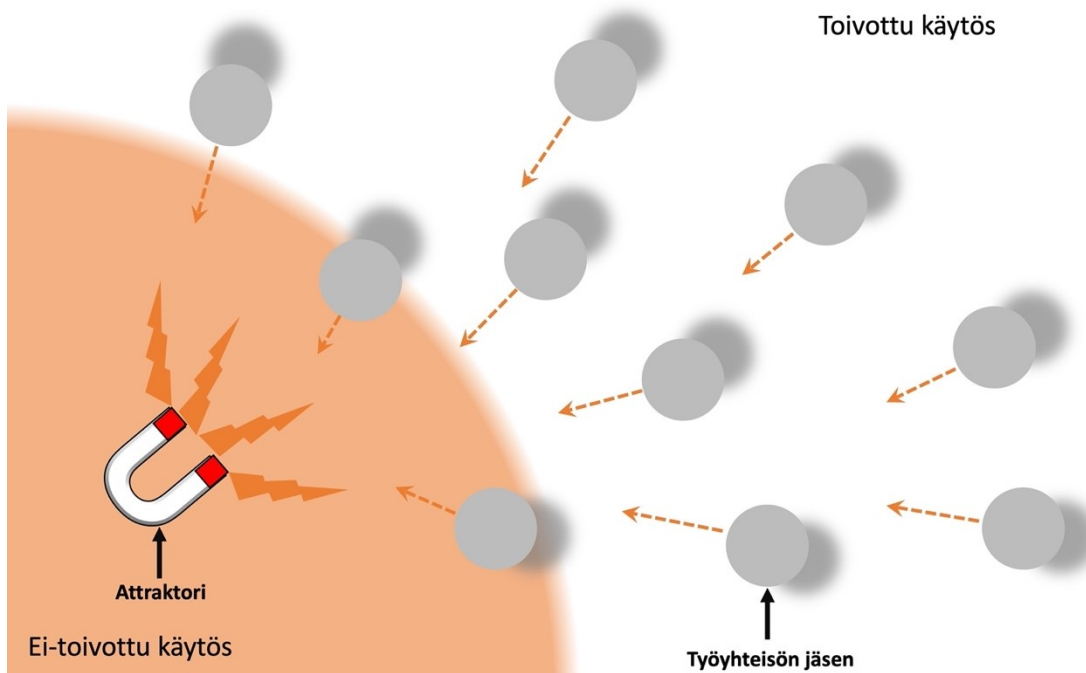
Pahan emergenssi saattaa siis kehittyä työyhteisöihin vakiintuneeksi, näkymättömäksi ja tiedostamattomaksi käyttäytymiskoodistoksi (Vartiainen ja muut, 2016, s. 243–244). Tätä osaltaan ilmentää Sandelinin (2007, s. 74) väitöskirjassaan kuvaama tiedostamaton psyykkisen väkivallan edistäjä, joka ei ole edes huomannut ajautuneensa mukaan ja tukevensa ei-toivottua (jopa väkivaltaista) käytöstä. Pahan emergenssiin liittyvien näkemysten ei ole tarkoitus väittää, ettei olisi olemassa pahoja ihmisiä, joiden pahat teot ovat harkittuja ja tahallisia, mutta ne osoittavat, että organisaatioissa (tai työyhteisöissä) voidaan ajautua ongelmalliseen käyttäytymiseen, jos konteksti tai mahdollisesti jopa johtamismalli sallii kyseisen toiminnan (Vartiainen ja muut, 2016, s. 244). Ajatusta tukee myös Sandelinin (2007, s. 109) tutkimus, jossa todettiin yhteisön muiden jäsenten toisaalta tukevan ja rohkaisevan psyykkistä väkivaltaa, toisaalta pitävän sitä takanapäin sairana ja paheksuttavana. Samoin ryhmän yksittäisiä jäseniä kuvattiin mukavina sekä toisten kanssa hyvin toimeentulevina, mutta samanaikaisesti toisaalta pelottavina.

Työpaikkakiusaamisen kohteen kritisointi sekä jokseenkin suosittu tapa pitää työpaikkakiusaamista vain kohteen ja tekijän välisenä asiana ei saa kannatusta myöskään Namielta ja Lutgen-Sandvikilta (2010, s. 343–344). He korostavat sellaisen ajattelun sivuuttavan sosiaalisen ja kollektiivisen organisatorisen kommunikaation voiman, joka usein edesauttaa kiusaamista. Heidän mukaansa työpaikkakiusaaminen onkin yhteisöllinen ilmiö. Kulttuurin merkitystä työpaikkakiusaamisen ilmenemisessä tukee myös Laineen ja Virolaisen (2014) tutkimus, jossa todettiin, että organisaatiokulttuuri voi edesauttaa kiusaamisen syntymistä, eikä epäasiallista käytöstä siinä tapauksessa edes mielletty kiusaamiseksi. Heidän tutkimuksessaan nousi esiin, että mikäli työyksikössä huonoa käytöstä pidetään niin sanotusti normaalina, ei kiusaamiseen välttämättä puututa kunnolla ja myös kiusaaminen ennaltaehkäisy on vaikeaa. Huomionarvoista on, että kaikissa tutkimukseen osallistuneissa sairaanhoitopiireissä oli kiusaamisen suhteen olemassa nollatoleranssiohjelma, joten muodollisesti kiusaamista ei hyväksytty. Tämä nollatoleranssi ei kuitenkaan toteutunut käytännössä riittävästi.

Ihmisten välisissä suhteissa kontekstit toimivat attraktoreina, jotka ohjaavat käytötämme tiettyyn suuntaan (Bella, 2006, s. 110). Meglichin ja Gumbusin (2015, s. 381–382) tutkimuksen mukaan johtavassa asemassa olevan kiusaaminen koetaan vakavampana kuin kollektiivinen (useamman työryhmän jäsenen) kiusaaminen. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että johtajan ollessa kiusaaja, kohteet ja organisaatio kärsivät merkittävistä haitoista. Tutkimus tuki myös ajatusta siitä, että työryhmän jäsenet kiusaavat todennäköisemmin, jos he näkevät johtajan käyttäytyvän niin. Johtajan käytös toimi siis attraktoriina myös muiden kiusaamiskäytökselle. Mackey ja muut (2018, s. 662) nostavat esiin, että johdollista epäoikeudenmukaisuutta kokeva työntekijä todennäköisesti kohdistaa haitalliset sosiaaliset toimintansa kohteisiin, joilla on vaikeuksia puolustaa itseään (esimerkiksi työkavereihin) todennäköisemmin kuin kosta alkuperäiselle toimijalle kuten johtajalle. Tätä he tosin selittävät osin myös sosiaalisen kanssakäymisen määrällä – työkavereiden kanssa ollaan enemmän tekemisissä kuin johtajan tai esihenkilön.

Namie ja Lutgen-Sandvik (2010, s. 343) argumentoivat, että kiusaajat eivät yleensä toimi ilman jonkinlaisia avustajia. Meglich & Gumbus, 2015, s. 379 toteavat, että henkilö, joka ei yksin kiusaisi, voidaan vetää mukaan toimintahäiriöisiin ryhmänormeihin seuraamaan johtajan tai muun vaikutusvaltaisemman ryhmän jäsenen esimerkkiä. Tällöin ihmiset saattavat käyttäytyä tavalla, jota he muussa yhteydessä jopa inhoaisivat. Tästä voidaan päätellä, että etenkin johtajan tai muuten vahvassa asemassa olevan henkilön negatiivinen käytös voi toimia attraktorina myös muiden työyhteisön jäsenien negatiiviselle käytökselle, sillä attraktori vetää meitä (tai käytöstämme) puoleensa magneetin tapaan. Kuvio 3 kuvaa kuinka attraktori vaikuttaa muihin työyhteisön jäsenien käytökseen houkuttellen sitä kohti ei-toivottua suuntaa.

Vaikka yllä todettiin, että esihenkilön tai muun vaikutusvaltaisen henkilön käytöksellä on vahva rooli työyhteisössä, on hyvä pitää mielessä, että kiusaamista ilmenee kaikilla organisaatiotasoilla (Zapf, 1999, s. 77). Johtavassa asemassa olevat henkilöt eivät vain todennäköisemmin tee ilmoitusta joutuessaan alaisensa kiusaamaksi, koska kokevat epäasiallisen käyttäytymisen hallinnan kuuluvan osaksi työtään (Jenkins ja muut, 2012, s. 497). Lisäksi on syytä tiedostaa, että organisaation ylemmän johdon vaste ohjaa yleensä myös muita reaktioita, eli kun johto jättää huomioitta kiusaamisesta raportoinnin, sillä on yleensä symbolinen merkitys (Namie & Lutgen-Sandvik, 2010, 344). Laine ja Virolainen (2014) toteavatkin, että esihenkilöiden puuttuminen on yksi tehokkaimmista keinoista saada kiusaaminen loppumaan. Namie ja Lutgen-Sandvik (2010, s. 346) muistuttavat, että ylemmän johdon reagoimattomuus työpaikkakiusaamiseen on vahingollista, sillä tekemättä jättäminen on myös tekemistä.



Kuvio 3. Attraktorin vaikutus käyttäytymiseen

Perinteinen ja yleinen ketjuajattelu perustuu tiukkaan päättelyketjuun, ja jokaisella ketjulla on ensimmäinen lenkki – on siis etsittävä ensimmäinen lähtökohta tai ensimmäinen syy (King ja muut, 2002, s. 166). Syyttely on lineaarinen väärintulkinta, joka ei ota huomioon syntyviä kokonaisuuksia (Bella ja muut, 2003, s. 75), ja ketjun ensimmäisen lenkin etsiminen voidaan rinnastaa syyttelyyn tai syyllisen etsimiseen (King ja muut, 2002, s. 166). King ja muut (2002) kehottavat pohtimaan asioita pelkän lineaarisen ketjuajattelun sijaan myös ympyröinä tai silmukoina, jotta voidaan ymmärtää paremmin, kuinka yksilöiden ”mikromotiivit” kytkeytyvät organisaation ”makrokäytökseen”. Tämän ympyrämetaforan hyöty perustuu heidän mukaansa juuri siihen, että ketjumetafora yksinkertaistaa ja yhdistää prosesseja, sillä sellainen lineaarinen kausaliteetti linkittyy reduktionismiin, mutta kompleksisempia vuorovaikutuksia ei voida ymmärtää pelkästään pelkistämällä asioita niiden osiin (King ja muut, 2002, s. 161).

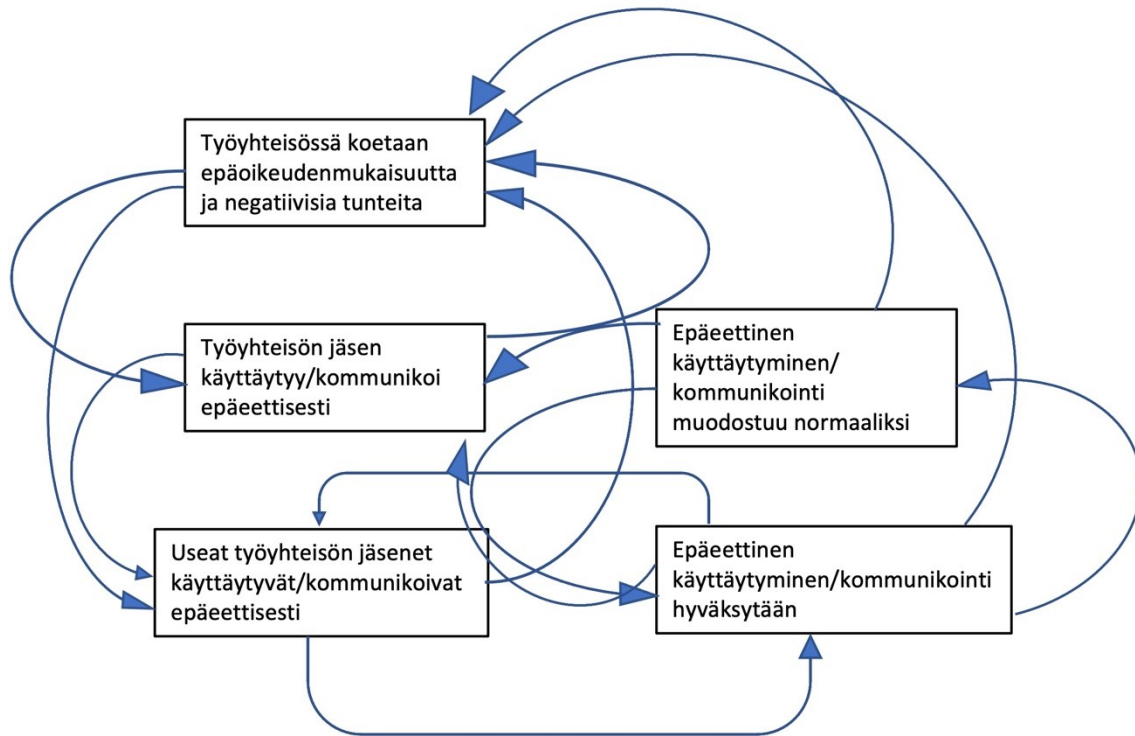
Ympyrämetaforassa ei siis pelkästään syytellä, vaan kuunnellaan osallisia, jolloin alkaa hahmottua ympyränmuotoisia kaavoja (King ja muut, 2002, s. 165–166). King ja muut

(2002) korostavat ympyrämetaforan auttavan näkemään asioita eri tavalla tai huomamaan asioita, joita ei muuten näkisi. Tämä lähestymistapa edellyttää heidän mukaansa sellaisen käytöksen kaavan (eli kontekstin) etsimistä ja hahmottelemista, jossa itse voisi toteuttaa samanlaista käytöstä. He kehottavat siis jättämään syyttelyn sivuun ja keskittymään kuuntelemaan osallisia ajatellen, että itsekkin voisi toimia kyseisessä kontekstissa samoin, sillä kaikella käytöksellä on syitä, jotka ovat järkeviä ja perusteltuja kyseistä käytöstä toteuttavien näkökulmista. Työpaikkakiusaamisen osalta tämä ajattelutapa tarkoittaa, että pelkästään pahimman syyllisen etsiminen ei ole ratkaisu, vaan negatiivisen käytöksen ilmenemisen syitä on pohdittava laaja-alaisemmin ja useita toimintamalleja huomioon ottavasti.

Bellan (2006, s. 105) mukaan kontekstin luonne on mahdollista paljastaa, mutta se edellyttää menetelmää, joka pakottaa meidät ohittamaan kiireen sekä häiritsevät yksityiskohdat, jotta näemme taustalla käytökseen jatkuvasti ja laaja-alaisesti vaikuttavat toimintamallit. Bella ja muut (2003) huomasivat yliopisto-opiskelijoita tutkiessaan, että kiireisen toiminnan keskellä yleinen käyttäytyminen hakeutuu toisiaan vahvistaviin malleihin, ja nämä emergentit kaavat (tyypillisesti itsestään selvyytenä pidetyt käyttäytymismallit) muodostavat käyttäytymisen kontekstin. He esittävät niin sanotun kurinalaisen hahmottelutekniikan, jonka tarkoitus on paljastaa tällaisia helposti näkymättömiin jääviä käyttäytymismalleja. Tekniikan idea on heidän mukaansa paljastaa reduktionistisen ajattelun vaaroja, sillä vääristymät ja paha ovat usein hyväntahtoisten ja tavallisten yksilöiden toiminnan emergenttejä lopputulemia.

Jos työpaikkakiusaamista ajatellaan kollektiivisena ilmiönä, jossa pahan emergenssi on päässyt valloilleen, voidaan Bellan ja muiden (2003) esittämää kurinalaista hahmottelutekniikkaa hyödyntää tunnistamaan työyhteisön normaaleja ja tiedostamattomia käyttäytymismalleja, jotka ruokkivat työpaikkakiusaamisen ilmenemistä. Mikäli näitä käyttäytymismalleja tunnistetaan ja tehdään näkyväksi, mahdollistaa se ei-toivotun käytöksen ohjaamista parempaan suuntaan kokonaisvaltaisemmin kuin pelkkä syyllisen etsiminen. Kuviossa 4 on kuvattu pienimuotoisesti yksi mahdollinen esimerkki, miten

huomaamattomia käytösmalleja – eli attraktoreita – voi työyhteisössä tunnistaa. Bellan ja muiden (2003) tekniikan mukaisesti nuolen suunta luetaan eteenpäin ”siksi” ja takaisinpäin ”koska” niin, että eteenpäin luettaessa nuoli antaa seuraamuksen ja taaksepäin luettaessa nuoli antaa syyn. Hahmotelmasta voidaan havaita monia silmukoita, joista osa on päällekkäisiä eli toisiaan vahvistavia käytöksiä.



Kuvio 4. Attraktoreiden tunnistaminen työyhteisössä.

Aina ei tietenkään ole tarpeellista etsiä ongelmaa kontekstista. Bella ja muut (2003) myöntävät, että selkeästi kontekstiin sopimaton käytös on helppo tunnistaa ilman erillistä hahmotelmaa, mutta kyseisen mallin käyttäminen liittyy yksinkertaisten (eli kesyjien) ja kompleksisten (eli pirullisten) ihmisongelmien erojen tunnistamiseen. He tiedostavat, että yksinkertaisissa ongelmissa ongelma piilee osissa ei kokonaisuudessa, ja ne voidaan pelkistää yksilön epäsopivaan käyttäytymiseen – kuten kirjastossa huutavaan opiskelijaan – jolloin kyseessä on yksittäisen opiskelijan epäsopivasta käytöksestä johtuva yksinkertainen ongelma.

Kuten aiemmin todettu, joillain ihmisillä on taipumusta kiusata toisia, ja mikäli ongelmana on selkeästi yhden ihmisen huono käytös, kyseessä voi olla yksinkertainen ongelma, jonka tunnistaminen tai hahmottaminen ei välttämättä edellytä laaja-alaista ja kollektiivisuutta huomioonottavaa tarkastelua. Bella ja muut (2003, s. 71–72) korostavat, että kompleksiset ongelmat puolestaan nousevat kontekstin sisällä hyvin käyttäytyvien ihmisten käytöksestä ja toiminnasta, jolloin huomio on kiinnitettävä kontekstiin kokonaisuutena. Haastavaa heidän mukaansa on, että konteksti määrittää normaalin ja sitä pidetään yleensä itsestään selvyytenä, jolloin se ei erotu mitenkään epänormaalina toimintana.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä päätäntäluvussa tehdään yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista ja johtopäätöksistä sekä pohditaan tutkimuksen tarkoituksellisuutta, luotettavuutta ja eettisyyttä. Lisäksi tehdään ehdotuksia mahdollisiin jatkotutkimuksiin.

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoite oli kuvata työpaikkakiusaamisen ilmiötä ja sen moniulotteisuutta käsittelemällä sitä pirullisena ongelmana. Sekä työpaikkakiusaamisesta että pirullisista ongelmista löytyy hyvin julkaisuja ja tutkimuksia, mutta näiden kahden kokonaisuuden integraatiolla pyrittiin tuomaan työpaikkakiusaamiseen uutta näkökulmaa, eli teoriaa haluttiin soveltaa uuteen aihepiiriin. Pirullisiin ongelmiin ei sovellu perinteiset ratkaisumenetelmät, joten ongelman pirullisuuden tunnistaminen on tärkeää (esim. Vartiainen, 2008, s. 42–43). Tästä syystä työpaikkakiusaamisen pirullisuuden pohdittaminen on tarkoituksenmukaista. Työpaikkakiusaamisen pirullisten piirteiden lisäksi työssä oltiin kiinnostuneita siitä, miksi kiusaamiskäytöstä ilmenee työyhteisöissä, vaikka sitä pidetään ei-toivottuna ja negatiivisena toimintatapana. Tätä puolta työpaikkakiusaamisesta lähestyttiin pahan emergenssin avulla.

Työssä pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen:

Minkälainen ilmiö työpaikkakiusaaminen on, jos sitä tarkastellaan pirullisena ongelmana ja pahan emergenssin valloille pääsynä?

Tukena tutkimuskysymyksen lähestymisessä käytettiin kahta tarkentavaa kysymystä:

1. **Miten pirullisuus näyttäytyy työpaikkakiusaamisessa?**
2. **Ilmentääkö työpaikkakiusaaminen pahan emergenssin piirteitä?**

Ensimmäiseen tarkentavaan kysymykseen keskityttiin luvussa 4 Pirullinen työpaikkakiusaaminen ja etenkin sen alaluvussa 4.2 Työpaikkakiusaamisen pirulliset piirteet. Työpaikkakiusaamisen pirullisuuden osalta nousi selkeästi esiin määrittämisen vaikeus, siihen kytkeytyneet muut ongelmat, useat osalliset, subjektiivisuus sekä epälineaarisuutta ilmentävät epäselvät syy-seuraussuhteet. Työpaikkakiusaamisen kompleksisuudesta seuraa se, että siihen ei ole löydettävistä yhtä oikeaa, lopullista ja yleispätevää ratkaisua, vaan jokainen tapaus on uniikki. Kun pirullisuus hyväksytään, poistaa se painetta saada ongelma ratkaistua kerralla tyhjentävästi (koska se ei ole mahdollista) ja kannustaa keskittymään ennemminkin kollektiivisuuteen sekä prosesseihin, joiden kautta ongelmaa voidaan lähestyä kokonaisvaltaisemmin. Taulukkoon 7 on koottu tiivistetysti pirullisille ongelmille tyypillisiä piirteitä ja niiden ilmenemismuotoja työpaikkakiusaamisessa.

Toista tarkentavaa tutkimuskysymystä, eli pahan emergenssin ilmentymistä, pohdittiin etenkin luvussa 4.3 Pahan emergenssi työpaikkakiusaamisen kontekstissa. Tämä tutkielma tukee ajatusta, että työpaikkakiusaaminen voi ilmentää pahan emergenssiä. Kyseinen näkökulma nousee esimerkiksi siitä, että työpaikkakiusaaminen on kollektiivinen ilmiö (ks. esim. Lutgen-Sandvik, 2006; Namie ja Lutgen-Sandvik, 2010, s. 343–344), jossa työyhteisön kulttuurilla on merkittävä rooli eikä kiusaamista välttämättä edes mielletä kiusaamiseksi, jos se on päässyt muodostumaan normaaliksi käytökseksi (Laine & Viro-lainen, 2014). Ihmiset pitävät käyttäytymistään usein oikeutettuna (esim. Einarsen, 1999, s. 20; Jenkins ja muut, 2012), ja räikeääkin huonoa käytöstä voidaan toteuttaa sekä tukea huomaamatta (esim. Sandelin, 2007).

Taulukko 7. Pirullisten ongelmien piirteet työpaikkakiusaamisessa.

Pirullisen ongelman piirre	Ilmeneminen työpaikkakiusaamisessa
Useat osalliset	tekijä/tekijät kohde/kohteet mukana toimijat (kiusaamisen tiedostavat ja tiedostamattomat)
Määrittämisen vaikeus	tutkijoiden eriävät kriteerit yksilölliset kriteerit vaihteleva termistö subjektiivisuus ja tulkinnanvaraisuus erottaminen normaaleista ristiriidoista vaikeaa monenlaista käytöstä
Eriävät näkökulmat	kohteen ja tekijän häilyvä raja syyllisyys tulkinnanvaraista oman käytöksen oikeutus kiusaamisen kokemus subjektiivinen ei vain tekijän ja kohteen välinen
Uniikkisuus	useat mahdolliset ja päällekkäiset syyt sosiaalinen konteksti sosiopsykologinen ja vuorovaikutteinen ilmiö persoonallisuustekijät
Oire toisesta ongelmasta, kytkeytyneisyys muihin ongelmiin	sopimaton tai puutteellinen johtaminen rooliristiriidat, työnhallinnan vähyys työympäristön ongelmat yhteys alentuneeseen hyvinvointiin ja terveyteen negatiiviset kokemukset ja epävarmuus lisäävät kiusaamiseksi tulemisen kokemusta konfliktit
Ei oikeaa, väärää tai lopullista ratkaisua	erimielisyydet syistä, joten ei selkeää ratkaisua subjektiivisuus – ei kaikkia tyydyttävää ratkaisua epälineaarisuus eli epäselvät syy-seuraussuhteet eskaloituva prosessi työpaikkakiusaaminen muuttaa muotoaan tulkinnanvaraisuus sekä kiusaamisen kokemuk- sessa että syyllisyydessä

Lundström (2015, s. 26) toteaa, että emergenssin empiirinen havaitseminen voi sosiaalisissa systeemeissä olla vaikeaa, mutta jo emergenssin mahdollisuuden tiedostaminen antaa uusia näkökulmia. Hän perustelee emergenssin empiirisen havainnoinnin vaikeutta jälkikäteistarkastelulla, sillä usein kaikelle tapahtuneelle annetaan jokin järkevältä kuulostava syy tai perustelu. Emergenssin idea korostaa pienien ja mitättömältä tuntuvien tapahtumien painoarvoa, sillä harva asia perustuu pohjimmiltaan suuriin suunnitelmiin (Lundström, 2015, s. 26). Suoraviivaisessa päättelyssä – kuten syyttelyssä – on vetoimansa, sillä se on helppoa (Bella ja muut, 2003, s. 76). Tällaisen päättelyn helppous kuitenkin nousee lineaarisista oletuksista, mutta maailma ei ole lineaarinen. Syytöksiä voidaankin pitää lineaarisena väärintulkintana, joka jättää emergentit kokonaisuudet huomiotta (Bella ja muut, 2003, s. 76). Ihmisten käytöksellä on taipumusta asettua toisiinsa vahvistaviin kaavoihin, joista muodostuu konteksti ja sitä kautta syy käyttäytyä tietyllä tavalla (King ja muut, 2002, s. 166).

Tämä työ ja valittu näkökulma tukevat näkemystä siitä, että työpaikkakiusaamista olisi syytä tarkastella ensisijaisesti kollektiivisena ja yhteisöllisenä ilmiönä, jossa pahan emergenssi voi päästä valloilleen. Pirullisten ongelmien tematiikka auttaa meitä ymmärtämään, että työpaikkakiusaaminen on subjektiivinen, monitahoinen ja kompleksinen ongelma-yyhti, jonka kanssa pärjääminen edellyttää holistista lähestymistapaa ja jatkuvaa työtä. Pahan emergenssi puolestaan herättää ajatuksen, että ikävien lopputulemien ilmeneminen ei ole seurausta pahojen ihmisten toimista, vaan ne nousevat tavallisten ihmisten normaalista toiminnasta. Se siis ohjaa meitä syyttelyn sijaan pohtimaan ja tunnistamaan niitä normaaleja ja tiedostamattomia tekijöitä, jotka työpaikkakiusaamista sekä ei-toivottua käytöstä ruokkivat.

Pahan emergenssin ja pirullisten ongelmien näkökulmasta työpaikkakiusaaminen ei ole vain kohteen ja (oletetun) tekijän välinen ongelma, vaan siihen liittyy paljon eri tekijöitä, näkökulmia, osallisia, intressejä sekä toiminta- ja vuorovaikutusmalleja. Syyllisyys ja kiusaamisen kokemukset ovat subjektiivisia, eikä työpaikkakiusaamisessa roolit ole aina selkeitä, vaan mukana voi olla useita eriäviä mielipiteitä syyllisestä ja tapahtumien

luonteesta. Pelkkä syyttely ei siis johda ratkaisuihin. Kun ollaan tekemisissä pirullisten ongelmien kanssa, tavoitteena ei tulisi olla ongelman lopullinen ratkaiseminen, vaan negatiivisten vaikutuksien minimointi ja mahdollisten hyvien johdannaisten maksimoiminen (Raisio, 2010, s. 34). Tältä näkökulmalta ongelman pirullisuuden tunnistaminen tavallaan vapauttaa ajatuksesta, että ongelma pitäisi saada kokonaisuudessaan ja lopullisesti ratkaistua. Työpaikkakiusaamisen subjektiivisuus ja kompleksisuus ei kuitenkaan tarkoita, ettei siihen voi tai tulisi puuttua, vaan pirullisille ongelmille ominaiseen tapaan se edellyttää jatkuvaa, holistista sekä kollektiivista käsittelyä.

Bellan ja muiden (2003, s. 71–72) mukaan konteksti on keskeisessä roolissa kompleksisissa ongelmissa, sillä juuri se määrittää normaalin ja sitä pidetään yleensä itsestäänselvyytenä, joten se ei erotu epänormaalina toimintana. He korostavatkin sitä, että kompleksisten ongelmien ollessa sekä yleisiä että merkittäviä, meidän tulisi olla kiinnostuneita juuri normaaleista ja hyvin säädellyistä käyttäytymismalleista, joita tavalliset ja hyvin sopeutuneet ihmiset pitävät itsestäänselvyytenä. Painopiste tulisi siis olla osallisten kuuntelussa, ei syyllisten etsimisessä ja syyttelyssä (King ja muut, 2002, s. 166). Pahan emergenssinä seuraa, että kiusaamiskäytöstä toteuttavat (tai sitä tukevat) henkilöt eivät ole välttämättä pahoja tai pahansuopia, vaan sellaiseen käytökseen voi ajautua kuka tahansa, jos konteksti siihen ohjaa. Työpaikkakiusaamisen osalta tärkeää olisikin tunnistaa niitä pieniä arkipäiväisiä tekijöitä ja käytösmalleja, jotka houkuttelevat työyhteisöä ei-haluttuun toimintaan. Tällaisia toimintamalleja ei muuteta hetkessä, joten myöskään tältä näkökulmalta työpaikkakiusaamisen ratkaisemiseen ei ole nopeaa ja yksinkertaista tapaa.

Työpaikkakiusaamiseen ei siis pirullisten ongelmien ja pahan emergenssin näkökulmalta ole olemassa selkeää ja toistettavaa ratkaisukaavaa, kyse on ennemminkin sen kanssa selviämisestä ja sen hallinnasta. Mikäli työpaikkakiusaamista ilmenee, on siihen puuttumiseen osallistettava työyhteisöä laajasti pohtien yhteistyössä ongelman taustaa ja keinoja, joilla sitä voidaan hallita. Työpaikkakiusaamista – kuten muistakin pirullisia ongelmia – tulisi lähestyä holistisesti tiedostaen samalla siihen liittyviä muita ongelmia. Holistisen eli kokonaisvaltaisen lähestymistavan tavoitteena on tarkastella ongelmaa

suuremmassa mittakaavassa sekä tunnistaa useita kyseiseen pirulliseen ongelmaan liittyviä toisiinsa kytkeytyneitä tekijöitä (Raisio, 2010, s. 43).

Ajatus pahan emergenssistä tulee avuksi tunnistamaan ja etsimään niitä taustoja sekä juurisyytä, jotka tätä negatiivista työelämän ilmiötä ruokkivat. Lineaarista ajattelusta poiketen on keskeistä ottaa huomioon muutkin kuin ilmeiset osalliset, sillä jos ongelmaa ei lähestytä kokonaisvaltaisesti, voi muiden tärkeiden osallisten vaikutus jäädä huomiotta (Raisio, 2010, s. 43). Työpaikkakiusaamisessa selkeät ja ilmeiset osalliset ovat oletettu kohde/kohteet sekä oletettu kiusaaja/kiusaajat. Ilmiöön liittyen on kuitenkin tunnistettavissa useita muitakin osallisia, sillä työpaikkakiusaaminen on koko työyhteisön yhteinen ongelma.

5.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, joten tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava (esim. Hirsjärvi, 2018b, s. 231). Omia valintoja arvioivaa tarkastelua, tutkimusta ohjaavien sääntöjen tuntemista sekä luotettavuuskriteerien omaksumista voidaan pitää hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluvina (Aaltio & Puusa, 2020, s. 169), ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi onkin osa hyvää tutkimuskäytäntöä kaikissa tutkimuksissa (Aaltio & Puusa, 2020, s. 169–170). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa keskiöön nousee tutkimuksen tuloksien ja kokonaisuuden uskottavuus, eli käytetyn aineiston ja siitä tehtyjen havaintojen ja tulkintojen tarkka kuvaaminen sekä se, sopivatko esitetyt tulkinnat ja johtopäätökset kuvaukseen (Puusa & Julkunen, 2020, s. 184). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden ilmaisu tai mittaaminen jonkin objektiivisen ja määrällisen mittarin avulla ei ole mahdollista, vaan tarkastelussa on tutkimuksen antamat kehykset sekä käytetyt menetelmät (Aaltio & Puusa, 2020, s. 170).

Juuti ja Puusa (2020b, s. 167) argumentoivat, että kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden pohdinta voidaan kiteyttää *uskottavuuteen*, *luotettavuuteen* ja *eettisyyteen*. Uskottavuudella viitataan siihen, miten hyvin tutkimuksen lukijat hyväksyvät tutkimuksen

tulokset tosiksi sekä luottavat aineiston asianmukaiseen keräämiseen ja huolelliseen analysointiin (Aaltio & Puusa, 2020, s. 173; Juuti & Puusa, 2020b, s. 167). Juuti ja Puusa (2020b, s. 167–168) kuvaavatkin luotettavuudeksi sitä, että tutkija saa uskottavin perusteluin vakuutettua lukijan siitä, että tutkimusongelman ratkaisuun ja tutkimuksen toteutukseen on valittu (ja onnistuneesti käytetty) perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja sekä menetelmiä.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 21) korostavat, että teoreettisessa analyysissä uskottavuuskysymyksessä keskiössä on argumentoinnin suorittaminen eli lähdeaineiston uskottava ja pätevä käyttö, sillä varsinaisen aineiston tarkastelu sisältyy niissä yleensä argumentaatioon. On hyvä ymmärtää, että vaikka perustelut olisivat uskottavia ja argumentaatio hyvää, eri näkökulmasta samasta aineistosta voi syntyä useita erilaisia perusteltuja tulkin-toja (Aaltio & Puusa, 2020, s. 180). Kvalitatiiviselle tutkimukselle on luonteenomaista, että toinen tutkija voi siis päätyä hyvinkin erilaiseen lopputulokseen, etenkin jos tarkastelun lähtökohtana on toisenlainen teoreettinen lähtökohta (Puusa & Julkunen, 2020, s. 187). Vaikka johtopäätöksiä ei olisi mahdollista todistaa oikeiksi perinteiseltä näkökulmalta, voi tutkimuksen tavoite kuitenkin toteutua ja ymmärrys tutkimuksen kohdeilmistöä lisääntyä (Puusa & Julkunen, 2020, 187). Juuri ymmärryksen lisäämiseen on tässä työssä pyritty.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa keskeisiksi käsitteiksi nousevat *validius* ja *reliaabelius* (Aaltio & Puusa, 2020, s. 171). Yksinkertaistetusti reliaabelius tarkoittaa mitaustuloksien toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, ja validius kykyä mitata juuri haluttua asiaa (Hirsjärvi, 2018b, s. 231). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa nämä käsitteet ovat kuitenkin ongelmallisia, sillä ne perustuvat ajatukseen siitä, että tutkijalla on mahdollisuus päättää käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen (Puusa & Julkunen, 2020, s. 181), joten validius ja reliaabelius kytketäänkin ehkä helpommin kvantitatiiviseen tutkimukseen (Hirsjärvi, 2018b, s. 232). Aaltio ja Puusa (2020, s. 171) ovat sitä mieltä, että reliaabelius ja validius ovat sovellettavissa myös kvalitatiiviseen tutkimukseen, ja Hirsjärvi (2018b, s. 232) muistuttaa, että joka tapauksessa kaiken

tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on arvioitava, vaikka juuri näitä termejä ei haluttaisi käyttää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validius voi koskea esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevan ilmiön eheyttä (Aaltio & Puusa, s. 171). Reliaabeliutta puolestaan vahvistetaan tutkittavan ilmiön monipuolisella ja perinpohjaisella kuvaamisella, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa uskottavuutta perustellaan tutkimuskohteena olevan ilmiön syvällisen ymmärtämisen kautta (Puusa & Julkunen, 2020, s. 182).

Kvalitatiivisen tutkimuksen laadun arvioinnissa keskeistä on siis tutkimusaineiston ja analyysimenetelmien yhteensopivuus suhteessa valittuun teoriaan ja käytettyyn aineistoon (Puusa & Julkunen, 2020, s. 188). Parhaassa tilanteessa valittu teoria, analyysimenetelmät ja tulokset tukevat toisiaan niin hyvin, että syntyy uutta teoreettista ymmärrystä ja olemassa olevaa tutkimusta saadaan kehitettyä (Puusa & Julkunen, 2020, s. 188). Tutkijan täytyy perustella tulkintansa tärkeyttä ja olennaisuutta (Aaltio & Puusa, 2020, s. 180). Tutkimuksessa käytetyt analyysimenetelmät ja tutkimuksen eri vaiheet on kuvattava huolellisesti (Puusa & Julkunen, 2020, s. 186), mutta toisaalta Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 21) kirjoittavat, ettei teoreettiseen analyysiin ole varsinaista metodologiaa eikä teoreettisen tutkimuksen raportissa välttämättä tuoda ilmi kaikkea vuorovaikutusta, jolla tutkija analyysissa etenee. He jopa huomauttavat, että teoreettisen analyysin raporteissa tutkimusaineiston keräämisestä ja analysointimetodista keskusteleminen on harvinaista, ja havaintoaineiston tarkastelu sisältyy niissä argumentaatioon.

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu pyrittiin kuvaamaan riittävällä tasolla, joskin aineistonkeruun epäsystemaattisuutta voidaan pitää rajoittavana tekijänä. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta eri vaiheissa (Hirsjärvi, 2018b, s. 232), ja niitä käsitelläänkin tarkemmin pääluvussa 3 Aineisto ja menetelmät. Luotettavuutta arvioitaessa tulee pohtia tutkimukseen valittujen metodien soveltuvuutta suhteessa sekä tutkittavaan ilmiöön että tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin (Aaltio & Puusa, 2020, s. 174), ja myös näitä tehtyjä valintoja perustellaan samassa pääluvussa.

Eettisyys kytkeytyy tutkimuksen laatuun ja sitä voidaan ajatella myös tutkimuksen luotettavuuden toisena puolena (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 111). Eettisyyden edellytys Juutin ja Puusan (2020b, s. 168) mukaan on, että eettisiä periaatteita on noudatettu koko ajan tutkimusta tehtäessä, ja että tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja analyysitavat voisivat toimia ohjenuorina mille tahansa hyvin tehdyille tutkimukselle. Hyvä tieteellinen käytäntö on edellytys eettisesti hyvälle tutkimukselle, ja ohjeita tieteellisten menettelytapojen noudattamiseen on laatinut esimerkiksi opetusministeriön asettama tutkimuseettinen neuvottelukunta (Hirsjärvi, 2018c, s. 23). Hyvän tieteellisen käytännön loukkauksena voidaan pitää muun muassa muiden tutkijoiden osuuden vähättelyä, puutteellisia lähdeviittauksia sekä tutkimustulosten tai käytettyjen menetelmien huolimattontaa raportointia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 112). Tärkeää on myös pitää tutkimuksen lähtökohdina ihmisarvon kunnioittamista (Hirsjärvi, 2018c, s. 25).

Tämä pro gradu -tutkielma on teoreettinen tutkimus, joten esimerkiksi henkilöihin tai organisaatioon liittyvät suostumukset, tutkimusluvut ja anonymiteetti eivät kuulu tämän työn piiriin. Eettisyys näkyy etenkin siinä, että tutkielmassa on pyritty huolelliseen ja selkeään lähdeviittaustekniikkaan niin, ettei lukijalle jää epäselväksi, mitkä asiat ovat peräisin käytetystä lähteestä ja mitkä omaa pohdintaa. Tarkkuutta on tavoiteltu myös tutkimustuloksien sekä käytettyjen menetelmien raportoinnissa ja tehtyjä valintoja on perusteltu. Tutkimuksen tuloksia ei myöskään ole sepitetty tai yleistetty. Tutkimusta tehtäessä on pidetty mielessä, että kvalitatiivinen tutkimus ei tuota yleistettävää tietoa, vaan sen avulla pyritään saada osuvaa, ymmärrystä lisäävää sekä hyödyllistä tietoa kohdeilmiöstä (Aaltio & Puusa, 2020, s. 180).

Jokaisella tutkimuksella ja menetelmällä on heikkoutensa, ja niin on tämänkin työn osalta. Tämä pro gradu -tutkielma on kvalitatiivinen tutkimus, jossa käytettiin menetelmänä traditionaalista kirjallisuustutkimusta. Traditionaalista kirjallisuustutkimusta kritisoidaan etenkin sen subjektiivisuudesta (esim. Bangert-Drowns, 1995, s. 309) sekä mahdollisuudesta valita perspektiiviä tukevia perusteita (Greenhalgh ja muut, 2018, s. 4). Vaikka tieteellisyydessä perinteisesti ihaillaan objektiivisuutta, perustuu jokainen

tutkimuksessa tehty ratkaisu pohjimmiltaan tutkijan subjektiivisiin valintoihin, joten pääosaa kaikesta tutkimuksesta voidaan pitää jossain määrin subjektiivisena (Puusa & Julkunen, 2020, s. 181).

Autioniemi (2011, s. 159) nostaa esiin, että teoriasidonnaisen sisällönanalyysin heikkoutena voidaan pitää sitä, että abduktiivisen päättelyn johtoajatusta ei ole aina helposti testattavissa, vaikka tutkimus etenisikin sen logiikan mukaisesti. Tämän tutkielman osalta johtoajatukseksi on ollut, että työpaikkakiusaaminen on pirullinen ongelma, joka voi ilmentää pahan emergenssin valloille pääsyä. Tätä johtoajatusta on vaikea osoittaa todeksi – tai epätodeksi – mutta työn ydin on herättää ajattelemaan työpaikkakiusaamista valitun teoriataustan näkökulmasta. Tutkimuksen tekeminen on valintojen ja päätöksien tekemistä, ja nämä valinnat ovat lähes poikkeuksetta ongelmallisia (Hirsjärvi, 2018a, s. 123). Rajauksia on tehtävä ja näkökulmia valittava. Nämä rajallisuudet on tiedostettu tätä pro gradu -tutkielmaa tehtäessä, eikä tavoitteena missään vaiheessa ollut saada kaikenkattavaa, poissulkevaa tai eksaktisti oikeita johtopäätöksiä antavaa työtä. Keskiössä on ollut työpaikkakiusaamisen ilmiön kuvaaminen hyödyntämällä pirullisten ongelmien ja pahan emergenssin tematiikkaa, eli lähestyä työpaikkakiusaamista kollektiiviselta ja monitahoiselta näkökulmalta jättäen syyttelyä taka-alalle. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyyppilliseen tapaan myös tämän työn lopullinen laatu arvioidaan vasta lukijan vakuuttamisen kautta (Puusa & Julkunen, 2020, s. 188).

5.3 Pohdinta

Valokuvaa otettaessa valitaan linssi kuvattavan kohteen sekä halutun kuvakulman mukaan, ja samasta paikasta samaan aikaan voi muodostua hyvin erilaisia kuvia. Yhdellä linssillä voi ottaa laajan maisemakuvan, toisen linssin käyttäminen mahdollistaa keskittymisen yhteen pieneen yksityiskohtaan, kuten ötökkään. Maisemaa kuvattaessa ei nähdä pientä yksityiskohtaa, ja ötökkää kuvattaessa puolestaan maisema katoaa näkyvistä. Valittu linssi ja kuvassa käytetty rajausta eivät poissulje kuvan ulkopuolelle tai näkyväksi jäävien asioiden olemassaoloa. Sekä ötököitä että maisemat ovat yhtä vahvasti

olemassa, vaikka ne eivät juuri kyseisessä kuvassa näkyisi. Tässä työssä pirullisten ongelmien ja pahan emergenssin tematiikkaa toimi samalla tavoin linssinä, jonka läpi työpaikkakiusaamisen ilmiötä tarkasteltiin. Valitun linssin ja aineiston kautta katsottuna työpaikkakiusaaminen näyttäytyi erittäin monitahoisena, vaikeaselkoisena ja subjektiivisena ilmiönä, johon sisältyy paljon eri näkökulmia ja vaikuttavia tekijöitä. Tarkennus suunnattiin niihin tekijöihin, jotain muuta jäi luodun kuvan ulkopuolelle.

Kirjallisuustutkimuksen viisi päätavoitetta ovat olemassa olevan teorian kehittäminen eteenpäin (tai jopa uuden rakentaminen), teorian arvioiminen, asiakokonaisuuden kokonaiskuvan rakentaminen, ongelmien tunnistaminen tai tietyn teorian kehityksen kuvaaminen (Baumeister ja Leary, 1997, s. 312). Tämän työn osalta painopiste oli kokonaiskuvan rakentamisessa ja kunnianhimoisemmin hieman jopa olemassa olevan teorian eteenpäin kehittämisen pyrkimyksessä. Kokonaiskuvan rakentamista tukee kompleksisuuteen ja pirullisiin ongelmiin tiivistä liittyvä holistinen lähestymistapa, jota tässä työssä on pyritty noudattamaan. Teorian eteenpäin viemistä puolestaan ilmentää erilaisten kokonaisuuksien (työpaikkakiusaaminen, pirulliset ongelmat, pahan emergenssi) integraatio, jonka myötä näihin osa-alueisiin on mahdollista saada uudenlaista ajattelua ja ideoita. Pirulliset ongelmat sekä pahan emergenssi ovat tuoneet työpaikkakiusaamiseen mielenkiintoisia näkökulmia, mutta ehkä työpaikkakiusaamisella on myös annettavaa pahan emergenssin ja pirullisten ongelmien ymmärtämiseen. Yhtymäkohtia ja potentiaalisia linkkejä näiden eri kokonaisuuksien väliltä löytyi paljon, ja tätä polkua olisi voinut jatkaa hyvinkin pitkälle. Rajauksia on täytynyt tehdä sekä pitää mielessä, että pro gradu -tutkielma on ensisijaisesti opinnäytetyö, jolloin tärkeissä rooleissa ovat myös oma oppiminen sekä oppineisuuden osoittaminen.

Alasuutari (2011, s. 277) muistuttaa osuvasti, että tutkimusprosessissa löydetyt vastaukset ovat vain osavastauksia ja osatotuksia, joten tutkimusprosessi ei koskaan pääty tutkimusongelman selvittämiseen. Tutkimus ei siis lopu, vaan se on lopetettava, ja yleensä saadut vastaukset herättävät uusia kysymyksiä sekä teoreettisia ongelmanasetteluja. Näin ollen yhden tutkimuksen loppua tai ideaa voidaan siis oikeastaan pitää toisen

tutkimuksen alkuna. Jatkotutkimusaiheita ajatellen pirulliset ongelmat ja pahan emergenssi tarjoavat monia mielenkiintoisia mahdollisuuksia lähestyä työpaikkakiusaamista valtavirrasta poikkeavilla tavoilla. Jatkossa voisi olla hedelmällistä selvittää pahan emergenssin sekä työpaikkakiusaamisen pirullisuuden ilmenemistä käytännön tasolla esimerkiksi haastatteleamalla työsuojelun ja työyhteisösovittelun ammattilaisia, jotka ovat neutraalina osapuolena mukana konfliktien ja työpaikkakiusaamisepäilyjen selvittämisessä. Syyllisyyden subjektiivisuutta puolestaan voisi syventää teoriaa pidemmälle haastatteleamalla kiusaamisesta tai epäasiallisesta kohtelusta syytettyjä ja selvittämällä, miten he ovat kokeneet heihin kohdistuneet syytökset, ja miltä tilanteet heidän näkökulmastaan ovat näyttäneet.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 169–180). Gaudeamus.
- Alford, J. & Head, B. W. (2017). Wicked and less wicked problems: a typology and a contingency framework. *Policy and Society*, 36(3), 397–413. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361634>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Autioniemi, J. (2021). *Vastuullinen julkinen johtaminen* [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-965-5>
- Bangert-Drowns, R. L. (1995). Misunderstanding meta-analysis. *Evaluation & The Health Professions*, 18(3), 304–314. <https://doi.org/10.1177/016327879501800305>
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1997). Writing Narrative Literature Reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311–320. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>
- Bella, D. A. (2006). Emergence and evil. *Emergence: Complexity & Organization*, 8(2), 102–115.
- Bella, D. A., King, J. B. & Kailin, D. (2003). The Dark Side of Organizations and a Method to Reveal It. *Emergence: Complexity & Organization*, 5(3), 66–82. https://doi.org/10.1207/s15327000em0503_7
- Branch, S. (2008). You say tomatoe and I say tomato: Can we differentiate between workplace bullying and other counterproductive behaviours? *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 4–17.
- Clarke, N. (2012). Model of complexity leadership development. *Human Resource Development International*, 16(2), 135–150. <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2012.756155>
- Cook, D. J., Mulrow, C. D. & Haynes, R. B. (1997). Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. *Annals of Internal Medicine*, 126(5), 376–380. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-126-5-199703010-00006>
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16–27. <https://doi.org/10.1108/01437729910268588>

- Einarsen, S. (2000). Harassment And Bullying At Work: A Review Of The Scandinavian Approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379–401. [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(98\)00043-3](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3)
- Einarsen, S., Raknes, B. I. & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 381–401. <http://dx.doi.org/10.1080/13594329408410497>
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185–201. <http://dx.doi.org/10.1080/13594329608414854>
- Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2* (s. 180–200). PS-kustannus.
- Gell-Mann, M. (1996). Complexity at large. *Complexity*, 1(5), s. 3–5. <https://doi.org/10.1002/cplx.6130010502>
- Goldstein, J. (1999). Emergence as a construct: History and Issues. *Emergence*, 1(1). 49–72. https://doi.org/10.1207/s15327000em0101_4
- Green, B. N., Johnson, C. D. & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101–117. [https://doi.org/10.1016/S0899-3467\(07\)60142-6](https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6)
- Greenhalgh, T., Thorne, S. & Malterud, K. (2018). Time to challenge the spurious hierarchy of systematic over narrative reviews? *European journal of clinical investigation*, 48(6). <https://doi.org/10.1111/eci.12931>
- Gregory, A. T. & Denniss, A. R. (2018). An Introduction to Writing Narrative and Systematic Reviews – Tasks, Tips and Traps for Aspiring Authors. *Heart, Lung and Circulation*, 27(7), 893–898. <https://doi.org/10.1016/j.hlc.2018.03.027>
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of ‘leadership’. *Human Relations*, 58(11), 1467–1494. <https://doi.org/10.1177/0018726705061314>

- Hanén, T. (2017). *Yllätysten edessä. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta*. [väitöskirja, Maanpuolustuskorkeakoulu]. Doria. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-25-2870-7>
- Head, B. W. & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 47(6), 711–739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Hirsjärvi, S. (2018a). Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat. Teoksessa S. Hirsjärvi, P. Remes & P. Sajavaara. *Tutki ja kirjoita* (s. 123–166). Tammi.
- Hirsjärvi, S. (2018b). Tutkimuksen reliaabelius ja validius. Teoksessa S. Hirsjärvi, P. Remes & P. Sajavaara. *Tutki ja kirjoita* (s. 231–233). Tammi.
- Hirsjärvi, S. (2018c). Tieteelliselle tutkimustyölle asetetut vaatimukset. Teoksessa S. Hirsjärvi, P. Remes & P. Sajavaara. *Tutki ja kirjoita* (s. 18–27). Tammi.
- Jalonen, H. (2006). Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä. *Politiikka*, 48(2), 115–126.
- Jalonen, H. (2007). *Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä* [väitöskirja, Tampereen teknillinen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-200810021039>
- Jalonen, H. (2010). Hyvinvointipalvelujen johtaminen kompleksisuusteoreettisessa tulkintakehyksessä. *Hallinnon tutkimus*, 29(2), 111–133.
- Jalonen, H., Lindell, J., Puustinen, A. & Raisio, H. (2013). Yhteistyön käänköpuoli – kun itseorganisoituminen epäonnistuu ja ilmaantuminen yllättää. *Hallinnon tutkimus*, 32(4), 284–300.
- Jenkins, M., Winefield, H. & Sarris, A. (2011). Consequences of being accused of workplace bullying: an exploratory study. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/17538351111118581>
- Jenkins, M. F., Zapf, D., Winefield, H. & Sarris, A. (2012). Bullying Allegations from the Accused Bully's Perspective. *British Journal of Management*, 23, 489–501. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00778.x>

- Juuti, P. & Puusa, A. (2020a). Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 9–19). Gaudeamus.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020b). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 166–168). Gaudeamus.
- Kallio, T. & Palomäki, J. (2020). Teoria, empiria ja käytäntö. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 84–98). Gaudeamus.
- Kauffman, S. T. (1993). *The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*. Oxford University Press.
- Kauffman, S. T. (1995). *At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*. Oxford University Press.
- King, J., Down, J.T. & Bella, D.A. (2002). Learning to think in circles. *Journal of Management Inquiry*, 11(2), 161–170. <https://doi.org/10.1177/10592602011002010>
- Kivimäki, M., Vartia-Väänänen, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Virtanen, M. (2000). Työpaikkakiusaaminen ja sairauspoissaolot sairaalahenkilöstön keskuudessa. *Yhteiskuntapolitiikka*, 65(4), 327–331. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209116618>
- Kreuter, M. W., De Rosa, C., Howze, E. H. & Baldwin, G. T. (2004). Understanding Wicked Problems: A Key to Advancing Environmental Health Promotion. *Health Education & Behavior*, 31(4), 441–454. <https://doi.org/10.1177/1090198104265597>
- Laine, K. & Virolainen, H. (2014). Työpaikkakiusaaminen sairaanhoitopiirien erikoissairaanhoidossa hoitajakeskijohdon kuvaamana. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 4, 390–408.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126. <https://dx.doi.org/10.1891/0886-6708.5.2.119>

- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Lindell, J. (2017). *Muutosjohtajuuden pirullinen puoli* [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-745-3>
- Lundström, N. (2015). *Aluekehittämisen pirullinen peli* [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-623-4>
- Lundström, N. & Mäenpää, A. (2018). Pirullisia ongelmia ja pirullisia pelejä – kuka pelaa ja millaista peliä? Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessä maailmassa* (s. 37–59). Gaudeamus.
- Lutgen-Sandvik, P. (2006). Take This Job and...: Quitting and Other Forms of Resistance to Workplace Bullying. *Communication Monographs*, 73(4), 406–433. <https://doi.org/10.1080/03637750601024156>
- Lutgen-Sandvik, P. Tracy, S. J. & Alberts, J. K. (2007). Burned by Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and Impact. *Journal of Management Studies*, 44(6), 837–862. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00715.x>
- Mackey, J. D., Brees, J. R., McAllister, C. P., Zorn, M. L., Martinko, M. J. & Harvey, P. (2018). Victim and Culprit? The Effects of Entitlement and Felt Accountability on Perceptions of Abusive Supervision and Perpetration of Workplace Bullying. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 659–673. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3348-7>
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12, 389–418. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00092-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00092-3)
- Maula, M. (2004). Elävä organisaatio ja liiketoimintaekosysteemi: Kompleksisten systeemien kaksi tulkintaa. Teoksessa M. Sotarauta ja K.-J. Kosonen (toim.), *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan* (s. 256–269). Tampereen University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:951-44-6124-x>
- Meglich, P. A. & Gumbus, A. (2015). Alpha and Omega: When Bullies Run in Packs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(4), 377–386. <https://doi.org/10.1177/1548051815594008>

- Mertala, S. (2011). *Yhdessä tietämisen episodeja. Terveysthuollon kompleksiset työympäristöt* [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-20115251133>
- Mitleton-Kelly, E. (2004). The Information Systems Professional as a Hermit. *Innovation*, 17(4), 289–323. <https://doi.org/10.1080/1351161042000291950>
- Mitleton-Kelly, E. (2011). A complexity theory approach to sustainability: A longitudinal study in two London NHS hospitals. *The Learning Organization*, 18(1), 45–53. <https://doi.org/10.1108/09696471111095993>
- Namie, G. & Lutgen-Sandvik, P. (2010). Active and Passive Accomplices: The Communal Character of Workplace Bullying. *International Journal of Communication*, 4, 343–373.
- Newman J. & Head, B. W. (2017). Wicked tendencies in policy problems: rethinking the distinction between social and technical problems. *Policy and Society*, 36(3), 414–429. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361635>
- Pacanowsky, M. (1995). Team Tools for Wicked Problems. *Organizational Dynamics*, 23(3), s. 36–51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90024-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90024-1)
- Prigogine, I. (1987). Exploring complexity. *European Journal of Operational Research*, 30(2), 97–103. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(87\)90085-3](https://doi.org/10.1016/0377-2217(87)90085-3)
- Prigogine, I. & Stengers, I. (1984). *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue With Nature*. Bantam Books.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 141–152). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 181–193). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020a). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa PA. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 23–38). Gaudeamus.

- Puusa, A. & Juuti, P. (2020b). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 73–83). Gaudeamus.
- Puustinen, A. & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa* (s. 15–36). Gaudeamus.
- Raisio, H. (2009). Health care reform planners and wicked problems. Is the wickedness of the problems taken seriously or is it even noticed at all? *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), 477–493. <https://dx.doi.org/10.1108/14777260910983989>
- Raisio, H. (2010). *Embracing the Wickedness of Health Care. Essays on Reforms, Wicked Problems and Public Deliberation* [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-317-2>
- Raisio, H., Jalonen, H. & Uusikylä, P. (2018). *Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa*. Sitran selvityksiä 139. Noudettu 20.5.2022 osoitteesta <https://www.sitra.fi/app/uploads/2018/11/kesy-sotkuinen-vai-pirullinen-ongelma.pdf>
- Raisio, H. & Lundström, N. (2015). Real Leaders Embracing the Paradigm of Complexity. *Emergence: Complexity & Organization*, 17 (3), 1–5.
- Richardson, K. A. (2008). Managing complex organizations: Complexity thinking and the science and art of management. *Corporate finance review*, 13(1), 23–29.
- Richardson, K. A., & Cilliers, P. (2001). Special editors' introduction: What is complexity science? A view from different direction. *Emergence: Complexity & Organization*, 3(1), 5–23. https://doi.org/10.1207/S15327000EM0301_02
- Rittel, H. (1972). On the Planning Crisis: Systems Analysis of the 'First and Second Generations'. *Bedriftsøkonomen*, 8, 390–396.
- Rittel, H. W. & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.

- Sajavaara, P. (2018). Tieteellisten kirjoitelmien rakenne. Teoksessa S. Hirsjärvi, P. Remes, & P. Sajavaara, *Tutki ja kirjoita* (s. 249–289). Tammi.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>
- Sandelin, P. (2007) *Kertomuksia psyykkisestä väkivallasta terveydenhuollon työ- ja opiskeluyhteisöissä* [väitöskirja, Oulun yliopisto]. Jultika. <http://urn.fi/urn:isbn:9789514284755>
- Saunders, P., Huynh, A. & Goodman-Delahunty, J. (2007). Defining workplace bullying behaviour professional lay definitions of workplace bullying. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30(4–5), 340–354. <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2007.06.007>
- Sutela, H. & Lehto, A-M (2014). *Työolojen muutokset 1977–2013*. Tilastokeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978–952–244–515–5>
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Tilastokeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978–952–244–634–3>
- Ståhle, P. (2004). Itseuudistumisen dynamiikka: Systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. Teoksessa M. Sotarauta ja K-J. Kosonen (toim.), *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan* (s. 222–255). Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:951-44-6124-x>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021). *Työolobarometri 2020*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-804-2>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). *Työolobarometri 2021*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-692-5>
- Työturvallisuuslaki 28.8.2002/738*. Finlex. Noudettu 18.1.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

- Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, 46(1), 9–20. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>
- Vartia, M. (2006). Henkisen väkivallan kohteeksi joutuminen työssä vuosina 1997–2003. Teoksessa P. Huuhtanen & I. Kandolin (toim.), *Työ ja ihminen 3/2006. Työn tekemisen trendejä* (s. 190–201). Työterveyslaitos.
- Vartiainen, P. (2008). Health Care management in Finland. An analysis of the wickedness of selected reforms. *Review of Business*, 28(2), 41–55.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Gaudeamus.
- Vartiainen, P. & Raisio, H. (2011). Hallintotiede uuden ajan kynnyksellä – näkökulmana kompleksisuusajattelu. Teoksessa T. Virtanen, P. Ahonen, A. Syväjärvi, P. Vartiainen, J. Vartola & J. Vuori (toim.), *Suomalainen hallinnon tutkimus – Mistä, mitä, minne?* (s. 388–411) Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8694-4>
- Vartiainen, P., Raisio, H. & Lundström, N. (2016). Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 227–267). Tampere University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0344-0>
- Weber, E. P. & Khademian, A. M. (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review*, 68(2), s. 334–349. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00866.x>
- Wexler, M. N. (2009). Exploring the moral dimension of wicked problems. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 29(9/10), 531–542. <https://doi.org/10.1108/01443330910986306>
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70–85. <https://doi.org/10.1108/01437729910268669>