

Henkinen väkivalta ja johtaminen työyhteisössä

Diskurssianalyttinen tutkimus työpaikkakiusaamisesta

Tiina Tuulikki Lindholm

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Sosiaalipsykologia

Pro gradu –tutkielma

Marraskuu 2008

1 JOHDANTO.....	3
2 TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN.....	4
2.1 Määritelmiä	5
2.2 Seurauksia	7
2.3 Ilmeneminen.....	8
2.3.1 Uhrin syylistäminen	9
2.3.2 Kiusaaminen eri organisaatiotasolla	10
2.4 Kulttuurinen muutos	11
2.4.1 Sallituksi puheenaiheeksi	11
2.4.2 Yleisyys.....	12
2.4.3 Muuttunut lainsäädäntö.....	14
3 JOHTAMINEN JA HENKINEN VÄKIVALTA.....	15
3.1 Epäoikeudenmukaista vallan käyttöä.....	16
3.2 Johtamistyyli	17
3.3 Kiusatun ongelmat avun saannissa	18
3.3.1 Uhrin strategiamahdollisuudet konfliktiteoreettiselta näkökulmalta	18
3.3.2 Lähtemisen vaikeus	20
3.4 Kiusaamisen kustannukset	21
3.5 Yhteenveto	22
4 TUTKIMUSMENETELMÄNÄ DISKURSSIANALYYSI.....	23
4.1 Tutkimuskysymykset	24
4.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	24
4.3 Foucaultlainen diskurssianalyysi	26
4.4 Aineisto	27
4.5 Analyysimenetelmä.....	28
5 TULOKSET.....	31

5.1 Vaikenemisen diskurssi.....	32
5.2 Vaientamisen diskurssi	35
5.3 Pelko.....	37
5.4 Osaaminen uhkana	39
5.5 Torjuttuja avunpyyntöjä.....	42
5.6 Poikkeavat kertomukset	48
5.6.1 Selviytymiskertomus.....	49
5.6.2 Esimies kiusattavana	50
5.7 Kiusatun uusi identiteetti.....	51
5.7.1 Kelpaamaton	54
5.7.2 Sairas	56
5.7.3 Pakenija	61
5.7.4 Ulkopuolinen.....	63
5.7.5 Ennen kiltti ja sinisilmäinen.....	66
5.7.6 Yksi monista kiusatuista	68
5.7.7 Hyvä työntekijä	69
5.7.8 Taistelija.....	71
5.8 Johtajat	73
5.8.1 Miksi johtajat kiusaavat?.....	74
5.8.2 Kiusaavan johtajan profiili.....	77
5.8.3 Luonnevikainen johtaja.....	80
5.8.4 Diskurssi heikosta johtajasta	81
5.9 Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	84
6 POHDINTA	88
LÄHTEET	100
LIITTEET	109

1 Johdanto

Työpaikkakiusaamisella on takanaan pitkä vaikenemisen historia: ilmiö on ollut, muttei sanoja asian käsittelemiseen. Vaikka työpaikkakiusaamista käsittelevä tutkimus sai lähtölaukauksen vasta vuonna 1984 julkaistusta Leymannin ja Gustafssonin (Leymann, 1986, 11-12) raportista, se on lisääntynyt nopeasti viime vuosien aikana. Samalla keskustelu mediassa on ollut vilkasta; aiheesta on julkaistu kirjoja, sitä on käsitelty televisio-ohjelmissa ja lehdissä sekä Internetissä.

Vaikka työpaikkakiusaaminen nähdään ongelmana, sitä ei ole saatu kitkettyä pois. Tässä tutkimuksessa pyrin selvittämään niitä rakenteita, jotka ylläpitävät työpaikkakiusaamista. Tarkastelen myös, minkälaisia subjektipositioita kiusatuille on tarjolla, eli miten kiusaaminen rakentaa kiusattujen identiteettiä. Koska tutkimusten valossa johtamistavalla näyttää olevan suuri merkitys työpaikkakiusaamiselle, tutkin minkälaisena johtaminen näyttäytyy työpaikkakiusattujen näkökulmasta.

Tutkimusmenetelmänä käytän diskurssianalyysiä. Diskurssianalyysin lähtökohtana on kieli ja sen seurauksia tuottava luonne (Saaranen & Puusniekka, 2006). Burrin (1995, 111) mukaan diskurssit eivät ole vain yksilöiden tai sosiaalisten rakenteiden sivutuotteita, vaan iskostuneina rakenteissa ja ne vaikuttavat sekä identiteettimme että henkilökohtaisten kokemustemme rakentamisessa. Siten diskursseihin keskittyminen voi toimia avaimena sosiaaliseen ja henkilökohtaiseen muutokseen.

Analysointini on saanut vaikutteita ennen kaikkea Michel Foucaultilta. Tämä näkyy siinä, että tarkastelen valtaa toimintana, johon liittyy myös taistelua sekä tapaa, jolla tieto ja valta kietoutuvat toisiinsa (Foucault, 1980, 41-42).

Tutkimusaineistona käytän työpaikkakiusattujen kertomuksia, jotka Työterveyslaitos, TJS Opintokeskus, Johtamistaidon opisto ja Suomalaisen Kirjallisuuden Seura keräsivät 9.1 – 30.6.2006 otsikolla ”Näin selvisin työpaikkakiusaamisesta”. Kiusaamisesta ei ehkä selvitty mutta monet kirjoittajat toivoivat, että heidän kertomuksensa voisi olla avuksi muille. Toivon, että tämän tutkimuksen avulla työpaikkakiusattujen ääni saadaan

kuuluviin, ja ne valtarakenteet, jotka estävät kiusattuja saamasta oikeutta, tulevat näkyviksi.

2 Työpaikkakiusaaminen

Kiusaamisen yläkäsitteenä voidaan pitää aggressiivisuutta. Aggressiivisuus määritellään tavallisimmin toisen tarkoitukselliseksi vahingoittamiseksi tai vahingolla uhkaamiseksi. Vahinko voi olla fyysinen tai psyykinen, kuten nolaus tai syrjäyttäminen. Se voi olla myös toiselle tärkeän ympäristön tai tavaroiden turmelemista. (Helkama, Myllyniemi, Liebkind, 2005, 228.) Aggressio voi olla suoraa, kuten töniminen tai varastaminen tai epäsuoraa kuten mustamaalaaminen (Lagerspetz, 1998, 75-85).

Työpaikkakiusaaminen viittaa tilanteeseen, jossa yksi tai useampi henkilö samassa työyhteisössä alistetaan yhden tai useamman henkilön itsepintaisesti toistuvilla kielteisillä toimilla ja uhrin tuntevat itsensä kyvyttömiksi puolustamaan itseään (Vartia-Väänänen, 2003, 11). Työpaikkakiusaaminen on työpaikalla tapahtuvaa henkistä väkivaltaa. Tämä henkinen väkivalta on pitkäaikaista kielteistä vuorovaikutusta; se on jatkuvaa kiusaamista, epäeettistä käyttäytymistä tavalla, jolla ihminen alistetaan yhä uudelleen ja uudelleen kielteiselle kohtelulle (Vartia & Perkka-Jortikka, 1994, 25).

Leymannin (1996, 171-172) mukaan tyypillisimmillään kiusaaminen etenee seuraavasti: tilanteen laukaisee aluksi lyhytkestoinenkin konflikti, joka sitten johtaa kiusaamiseen ja uhrin leimaamiseen. Kiusaamisen jatkuessa uhria pyritään vahingoittamaan eri tavoin. Seuraavaksi yleensä henkilöstöhallinto puuttuu tilanteeseen ja tapauksesta tulee ”virallinen”. Kun uhri on jo leimattu ja kiusaajia on tässä vaiheessa useimmiten jo useita, organisaatiolle on kätevintä yrittää päästä eroon uhrista. Uhria pidetään sairaana, ja työsuhde päättyy. (Mts.171-172.)

Kiusaaminen on ryhmäilmiö: se tapahtuu yleensä ryhmässä ja perustuu ryhmän jäsenten välisiin sosiaalisiin suhteisiin. Koulukiusaamistutkimuksissa on havaittu pienryhmiä, joiden normeissa kiusaaminen ”kuuluu asiaan”. (Salmivalli, 1998, 33, 96.)

2.1 Määritelmiä

Työpaikkakiusaamisen määrittely ei ole yksiselitteistä. Työpaikkakiusaamista paljon tutkineen Maarit Vartia-Väänänen (2004, 4) mukaan kiusaamisen kokeminen on yksilöllistä ja kiusaamiseksi voidaan kokea hyvin monenlainen kohtelu. Henkisen väkivallan muotoja ovat esimerkiksi sanattomat viestit kuten kielteiset ja ”paljon puhuvat” ilmeet ja eleet, eristäminen, pilkkaaminen, alistaminen ja painostus, sekä työn ja sen tuloksen tai ihmisen mitätöiminen. Henkisen väkivallan tunnistaminen voi olla vaikeaa – uhri ei aluksi ymmärrä, mitä on tapahtumassa.

Maarit Vartia-Väänänen (2003, 10-11) vertaili väitöskirjassaan eri tutkijoiden määritelmiä työpaikkakiusaamisesta ja löysi ilmiöstä ainakin viisi havaittavaa ominaisuutta: 1) Kiusaaminen sisältää negatiivista tai vihamielistä käyttäytymistä, joka ilmenee säännöllisesti, jatkuvasti ja toistuvasti. 2) Uhrin kokemus puolustautumisen vaikeudesta. 3) Kiusaaminen on ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyvä ilmiö joko kahden yksilön välillä tai yhden ja useiden/ryhmän välillä tai ihmisryhmää kohtaan. Vaikka kiusaaminen useimmiten nähtiin työyhteisön sisäisenä ilmiönä, joissakin tutkimuksissa myös ulkopuoliset henkilöt kuten asiakkaat tai oppilaat määriteltiin työpaikkakiusaajiksi. 4) Kielteisen käyttäytymisen tarkoituksellisuus. 5) Kiusaamiseen sisältyy erilaisia kielteisiä menettelytapoja: manipuloidaan uhrin mainetta, työsuorituksia ja kommunikointia muiden työntekijöiden kanssa. Määritelmässä oli eroa siinä, sisällytetäänkö kielteisiin menettelytapoihin myös fyysinen väkivalta tai sen uhka. (Mts. 10-11.)

Alan ensimmäinen tutkija Heinz Leymann (1986, 14-15) määritteli työpaikkakiusaamista siten, että kyse on henkisestä väkivallasta työelämässä; kansankielellä sitä kutsutaan kiusaamiseksi (mobbing). Kiusaamisella ei tässä tarkoiteta satunnaisia konflikteja, vaan tilannetta, joka uhkaa aiheuttaa yksilölle vakavia psyykkisiä seurauksia. Se on henkistä väkivaltaa, joka ilmenee säännöllisesti ja pitkäkestoisena. Kiusaaminen eroaa käsitteenä ulkomaalaisvihasta, sukupuolten välisestä epätasa-arvosta tms., vaikka näitäkin voi toki ilmetä joissakin työpaikkakiusaamistilanteissa. Leymann (1996, 171-172) tarkentaa myöhemmin työpaikkakiusaamisen määrittelyä siten, että se sisältää vihamielistä ja epäeettistä kommuni-

kointia, jonka yksi tai muutama yksilö kohdistaa systemaattisesti pääasiassa yhteen henkilöön, joka kiusaamisen vuoksi joutuu avuttomaan ja puolustuskyvyttömään asemaan. Kiusaamista jatkuu usein (tilastollinen määritelmä: vähintään kerran viikossa) ja pitkään (tilastollinen määritelmä: vähintään kuuden kuukauden ajan). Koska vihamielinen käyttäytyminen on toistuvaa ja pitkäkestoista, se aiheuttaa huomattavaa psyykkistä, psykosomaattista ja sosiaalista kärsimystä. Määritelmä keskittyy ajanjaksoon, jolloin psykososiaalinen tilanne alkaa aikaansaada psykiatrisesti tai psykosomaattisesti patologisia seurauksia. Leymannin määritelmä luo pohjan muiden tutkijoiden ja instanssien myöhemmin tekemille työpaikkakiusaamisen kuvauksille.

Työturvallisuuskeskuksen mukaan

työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan työtovereitten tai esimiehen ja alaisen välisiä ristiriitatilanteita, joissa kiusattu alistetaan: yksi tai useampi henkilö hyökkää järjestelmällisesti joko suoraan tai epäsuoraan kiusattua vastaan pitkän ajan kuluessa. Kiusaamisen tavoitteena ja/tai seurauksena on kiusatun ”erottaminen” työyhteisöstä. Tilastollisissa tutkimuksissa ”pitkään jatkuvaksi ja järjestelmälliseksi kiusaamiseksi” määritellään vähintään kerran viikossa vähintään puoli vuotta yhtäjaksoisesti tapahtuva kiusaaminen. (Opas kiusaamisen, työpaikan henkisen väkivallan tiedostamiseksi ja ehkäisemiseksi, 2003, 9.)

Työturvallisuuskeskuksen määritelmä itsessään viestii tarkan rajauksen ongelmallisuudesta; jääkö kiusaaminen määritelmän ulkopuolelle, silloin kun ”vähintään kerran viikossa vähintään puoli vuotta yhtäjaksoisesti” ei toteudu esimerkiksi kiusaajan ja kiusatun pitämien vuosilomien vuoksi.

Työterveyslaitos käyttää mieluummin termiä ”henkinen väkivalta” ja määrittelee ilmiötä seuraavasti:

Henkinen väkivalta on pitkään jatkuvaa, toistuvaa kiusaamista, sortamista, mitätöintiä tai muuta kielteistä käyttäytymistä, jonka kohteena ihminen kokee itsensä puolustuskyvyttömäksi. Se voi kohdistua yhteen tai useampaan henkilöön. (Työterveyslaitos.)

Sosiaalisina instituutioina myös sotilasorganisaatioilla on kokemusta kiusaamisesta. Norjan armeijassa kiusaamista tutkineet Kristina Østvik ja Floyd Rudmin (2001, 17-18) määrittelevät kiusaamisen seuraavasti: Kiusaamisessa on mukana fyysisesti tai sosiaalisesti voimakkaampi henkilö tai ihmisryhmä, joka tarkoituksella kiusaa tai vahingoittaa heikompa fyysisesti, verbaalisesti, sosiaalisesti tai psyykkisin keinoin. Se

ei ole satunnaista, koska aggressio on kohdistettu tiettyihin uhreihin. Kiusaaminen on tarkoituksellista ja kohdistettua käyttäytymistä, mutta ei tavoitteellista sanan tavallisessa merkityksessä.

Robert Sutton (2007, 8) käyttää kiusaaja -termin sijasta sanaa paskiainen (asshole) ja kuvaa tämän havaitsemista kahdella testillä: 1) tuntee kohte keskustelun jälkeen itsensä alistetuksi, nöyryytetyksi, tarmottomaksi tai vähätellyksi. Erityisesti; tuntee kohte itsensä huonommaksi. 2) Kohdistaa oletettu paskiainen ilkeytensä mieluummin henkilöihin, joilla on vähemmän valtaa, kuin niihin, joilla valtaa on enemmän.

Kiusaamisen määrittelyssä on ollut tavallista mitata vähintään puolen vuoden kestoja uhrin näkökulmasta, mutta sitä voitaisiin mitata Suttonin (2007) tapaan myös kiusaajan toiminnasta käsin. Tällöin huomioitaisiin nekin tapaukset, joissa kiusatut vaihtuvat tiheään. Näin käy esimerkiksi organisaatioissa, joissa uudet työntekijät saavat tarpeekseen jo muutaman viikon tai päivän jälkeen.

2.2 Seurauksia

Henkisellä väkivallalla on seurauksia kiusatulle, työyhteisölle ja koko yhteiskunnalle. Kiusatulle kiusaaminen aiheuttaa voimakkaan stressitilanteen. Sosiaalinen eristäminen voi jopa vaikuttaa mielenterveyteen. Haukkuminen ja mustamaalaus heikentävät itsetuottamusta ja omanarvontuntoa. Myös ammatillinen itsetunto laskee. Kiusaamisen pahentuessa ja pitkittyessä henkinen väkivalta vaikuttaa koko elämäntilanteeseen; uhri tarvitsee tukijoita perheestään ja ystävistään, mutta nämäkään eivät jaksaa loputtomiin tukea masentunutta uhria, joka voi olla täysin muuttunut entisestään. Psykkiset ja psykosomaattiset oireet, kuten unihäiriöt ja painajaiset, väsymys, itkuherkkyys ja masentuneisuus ovat tavallisia jo muutamia kuukausia jatkuneen kiusaamisen jälkeen. Oireiluvaihetta seuraavat sairauspoissaolot – pitkät sairauslomat seuraavat alun lyhyitä sairauspoissaoloja. Kiusaaminen voi johtaa ennenaikaiseen eläkkeelle siirtymiseen ja itsemurhiin. (Vartia & Perkka-Jortikka, 1994, 57-61.) Ruotsissa ainakin 100, todennäköisesti jopa 300 henkeä tekee vuosittain itsemurhan työympäristön olosuhteiden vuoksi (Leymann, 1987, ref. Leymann 1992, 50).

Ostrakismi (engl. ostracism) tarkoittaa ilmiötä, jossa yksilöt tai ryhmät jättävät huomiotta ja pois sulkevat yksilöitä tai ryhmiä. Kiusaamistavoista ostrakismi voi aluksi herättää uhreissaan hyvinkin erilaisia vastareaktioita; siitä voi seurata käyttäytymistä, joka heijastaa halua olla pidetty ja tulla uudelleen hyväksytyksi ryhmään. Se voi herättää myös aggressiota ja epäsosiaalista käyttäytymistä. Uhri voi olla aivan tyrmistynyt eikä oikein tajua tapahtunutta. Hän voi ikään kuin jähmettää emotionaalisuutensa aivan kuin ei tuntisi mitään tai yrittää paeta. Välitön reaktio ostrakismiin on tuska tai ahdistus tai nämä molemmat. Pitkään jatkunut ostrakismi on vahvasti yhteydessä masennukseen ja voi estää kiusatun osallistumisen myös muihin sosiaalisen vuorovaikutuksen tilanteisiin, koska tällöin hän ottaa riskin tulla kokonaisvaltaisesti suljetuksi ulkopuolelle (Williams, 2007, 427, 435, 441-445). Euroopan alueella vuonna 2005 tehdyn survey-tutkimuksen mukaan unihäiriöt, vatsakivut, ahdistuneisuus ja ärtyneisyys olivat neljä kertaa yleisempiä kiusaamisen ja häirinnän kohteilla kuin muilla työntekijöillä (Parent-Thirion, ym., 2007, 40).

2.3 Ilmeneminen

Henkinen väkivalta näyttäytyy monin eri tavoin. (Vartia & Perkka-Jortikka, 1994, 29-31.) Se voi olla näkymätöntä ja juonittelevaa: merkitseviä ilmeitä ja hymähtelyä tai hyökkäävää ja kovaäänistä, pilkkaamista ja uhkailua. Kielteisiä menettelytapoja on mm. mustamaalaaminen: levitetään vääriä ja perättömiä puheita ja pilkataan muiden kuullen. Ostrakismi on psyykkisen terrorin ehkä tehokkain muoto: kiusatulle ei puhuta, häntä ei kuunnella ja häntä kohdellaan ”kuin ilmaa”. Joskus kiusattu eristetään myös fyysisesti esimerkiksi työpisteen sijoituksella. (Mts. 29-31.) Diskurssianalyttisesti voisi ajatella, että vallankäyttö, jolla kiusattu eristetään, voi vaikuttaa siihen, että työyhteisön ainoa versio totuudesta on kiusaajien versio (Helkama ym., 2005, 226-227; Jokinen ym., 2002, 30-31, 40, 208).

Pois sulkemisen lisäksi kiusatulle voidaan huutaa, hänen puhe- ja kävelytyyliään ja eleitään voidaan pilkaten matkia ja fyysisenä väkivallan uhkana voidaan käyttää myös puhelinterroria. Kiusatun mielenterveys kyseenalaistetaan; häntä pidetään ”hulluna” ja

hänet halutaan lähettää psykiatriin tutkimuksiin. Kiusaamista voidaan tehdä myös työn kautta; työtehtävät yksipuolistuvat tai niitä ”huononnetaan” muuten ja työn tuloksia moititaan jatkuvasti. Kiusaaminen saattaa alkaa epäsuorin menetelmin, mutta paheta suuremmiksi aggression ilmaisuiksi. (Vartia & Perkkä-Jortikka, 1994, 29-31.)

Diskurssianalyttisestä näkökulmasta (Jokinen ym., 2002, 21-30, 68, 72, 209, 247) katsottuna näyttää siltä, että kiusaajien selonteolla alennetaan kiusatun sosiaalista statusta ja diskurssien funktio on asettaa kiusattu epäedulliseen subjektipositioon.

2.3.1 Uhrin syyllistäminen

Kiusaamisen kohteeksi voi joutua kuka tahansa. Østvik ja Rudmin (2001, 20-31, 35) tutkivat kiusaamista norjalaisten sotilaiden keskuudessa. Tutkimuksessa saatiin tiedot 696 vastaajalta, eikä tulosten mukaan uhrien fyysinen ominaisuus, luonne tai käyttäytymisessä olleet piirteet selittäneet kiusaamista. Kiusaaminen on ehdottomasti myös kognitiivinen ilmiö, kuten Østvikin ja Rudminin tutkimuksessa todettiin: havainnoissa näkyi attribuution peruserhe, uskomukset olivat riippumattomia havainnoista (käsitykset eivät korreloineet havaitun kiusaamisen kanssa) ja uskomukset ennustivat käyttäytymistä.

Monet tutkimukset tukevat ajatusta, että jotkut ihmiset ovat haavoittuvampia kiusaamiselle kuin toiset; itsevarmuuden puutteen ja heikon itsetunnon vuoksi he eivät pysty puolustautumaan. Toisaalta itse jatkuva kiusaaminen saattaa aiheuttaa minäkuvan huonontumista ja itsekunnioituksen alenemista (Vartia-Väänänen, 2003, 14, 27).

Uhrin erilaisuutta on pidetty yhtenä kiusaamista provosoivana tekijänä. On ajateltu, että jos hän edustaa vähemmistöryhmää tai eroaa esimerkiksi koulutukseltaan tai ammatiltaan, hänet voidaan nähdä sosiaalisen identiteetin teorian mukaisesti yhtenä ”heistä” eikä ”meistä”, ja aggressio kohdistuisi näin ollen ryhmän ”ulkopuoliseen” (Vartia-Väänänen, 2003, 14). Sosiaalisen konstruktionismin kehyksessä (Burr, 1995) tulkitsen, että käsitys uhrista ja hänen ”erilaisuudestaan” konstruoidaan työyhteisössä itse kiusaamisprosessissa. Työyhteisön kaikki jäsenet ovat toisiinsa verrattuna erilaisia

ja sisäryhmää havainnoidessaan tuskin löytää kahta keskenään samanlaista ihmistä. Halu nähdä työntekijän erilaisuus negatiivissävyytteisesti tekee hänestä ulkoryhmän jäsenen. Eräänä tekijänä tämän konstruointiprosessin taustalla voisi olla työyhteisön jäsenten keskinäinen ja tiedostamatonkin kilpailu. Sisäryhmän suosiminenhan ilmaisee usein voimakkaasti kilpailullista orientaatiota ulkoryhmän jäsenen, eikä sisäryhmän suosiminen sinänsä edellytä aiempaa konfliktia (Turner, Brown & Tajfel, 1979, 189-190). Uhrin negatiivisen erilaisuuden havaitseminen liittyy asenteiden muodostumiseen sosiaalisissa tilanteissa, ja nämä puolestaan ovat sidoksissa kiusaajien affekteihin ja motivaatioihin (Sherif & Cantril, 1946, 1). Juha Siltalan mukaan työyhteisön ”vaikea tyyppi” roolitetaan sellaiseksi vuorovaikutuskuvioissa, jotta [kiusatun] oireiden kautta viesti mahdottomasta tilanteesta kulkeutuisi johdon korviin (Siltala, 2004, 413).

2.3.2 Kiusaaminen eri organisaatiotasoilla

Isossa-Britanniassa tehtiin laaja tutkimus (Hoel, Cooper & Faragher, 2001, 443, 447, 450-463.) organisaatiostatuksen merkityksestä työpaikkakiusaamisessa. Tutkimus käsitti 70 organisaatiosta 5288 henkeä ja sen mukaan kiusaamisilmiö ulottuu organisaation kaikille tasoille ja ilmiöllä on sekä yhteisiä että eroavia piirteitä eri ryhmissä. Kiusatut olivat selvästi yleisemmin työntekijöitä kuin johtotason henkilöstöä. Vain hyvin harvat kertoivat tulleensa kiusatuiksi alaistensa taholta, mikä onkin ymmärrettävää ajatellen esimiehen mahdollisuuksia kontrolloida sekä palkkioita että rangaistuksia. Alaistensa kiusaamiseksi oli tullut lähinnä työnjohtajatasen henkilöstöä.

Miesten ja naisten välillä ilmeni sukupuolieroja siten, että miehiä kiusattiin kaiken kaikkiaan enemmän, ja huonoa käytöstä joutuivat sietämään miespuolisista lähinnä työntekijätason työntekijät sekä työnjohtajat. Naisten kohdalla kiusaaminen oli levinnyt keski- ja ylimpään johtoon, jossa miehet saattoivat myös seksuaalisen häirinnän keinoin kilpailla asemista. Naiset kiusasivat useammin työtovereitaan kuin miehet. Tutkijat arvelivat miesten työskentelevän kaiken kaikkiaan vihamielisemmissä ympäristöissä kuin naisten. (Mts. 443, 447, 450-463.)

Suomalaisessa tutkimuksessa on saatu samansuuntaisia tuloksia sukupuolten välille; naiset raportoivat miehiä useammin työtovereista kiusaajina, kun taas kiusatut miehet löysivät kiusaajansa suunnilleen yhtä usein työtovereista kuin työnjohtajista tai johtajista (Vartia-Väänänen, 2003, 39).

2.4 Kulttuurinen muutos

Työyhteisöjen sisäiset aggressiot saivat näkyvyyttä oikeastaan vasta vuoden 1984 jälkeen, jolloin ruotsalainen tutkija Heinz Leymann raportoi työpaikkakiusaamisesta. Aiheesta tehtiin lisää lukuisia tutkimuksia, ja kun ilmiö pystyttiin nimeämään, keskustelu laajeni tutkijoilta myös kansan keskuuteen. Jo aiemmin oli keskusteltu koulukiusaamisesta, mutta nyt aikuisten ihmisten huono käytös työpaikoilla pöyristytti. Keskustelu osoitti tarpeet korjata lainsäädännössä olevia aukkoja ja työpaikkakiusaaminen sanktioitiin. Työelämä on muuttunut – huonontunut Juha Siltalan (2004) mukaan. Luvussa 2.4.2 esittämäni taulukko henkisen väkivallan levinneisyydestä työelämässä antaa viitteitä siitä, että työpaikkakiusaaminen olisi lisääntynyt.

2.4.1 Sallituksi puheenaiheeksi

Heinz Leymann ja Bo-Göran Gustavsson julkaisivat vuonna 1984 Ruotsin työsuojeluhallituksessa raportin ”Psyiskt våld i arbetslivet” ja saivat aikaan laajan mediakohun (Leymann, 1986, 11-12). Työpaikkakiusaamisen laajuus ja sen rankat seuraukset kiusatulle, työyhteisölle ja yhteiskunnalle tehtiin näkyväksi. Keskustelu Suomen mediassa on jatkunut. Presidentti Tarja Halonen ilmaisi huolensa työelämän sairastuttavista piirteistä ja niiden vaikutuksesta lapseen Yhteisvastuukeräyksen avanneessa televisiopuheessaan (Halonen huolissaan työelämän vaikutuksista mielenterveyteen, 5.2.2007). Yksistään Helsingin Sanomissa on ollut seuraavanlaisia otsikoita yleisönosaston kirjoituksissa: ”Työpaikkakiusaamisesta on puhuttava ääneen” (Hietanen, S. 20.4.2007), ”Pelkät esimiehet tuskin vastuussa kiusaamisesta”(Peltola,

H.15.8.2007) ja ”Narsistinen esimies estää työhyvinvointia” (Halla-aho, I. 28.9.2007). Uutiskynnys ylittyi myös silloin, kun Norjan ay-johtajan alaiset syyttivät esimiestään työpaikkakiusaamisesta (Alaisia kiusanneesta ay-johtajasta skandaali Norjassa, 27.2.2007; Norjan ay-johtaja Valla erosi kiusaamiskandaalin takia, 10.3.2007) ja kun Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä kaksi ylilääkärää tuomittiin sakkoihin lasten sydänkirurgin kiusaamisesta syksyllä 2004 (Lastenklinikan kiusaajat, 7.4.2007). Keskustelua työpaikkakiusaamisesta on käyty myös Internetin keskustelupalstoilla; mm. suomi24-palstalla oli 1.10.2007 kymmeniä kirjoituksia aiheesta (<http://keskustelu.suomi24.fi>). Ainakin kaksi työpaikkakiusattua on perustanut Internet -sivuston, jonka tarkoituksena on tarjota mahdollisuus kiusaamiskokemusten esilletuomiseen ja vertaistukeen (Verkkosivusto tukee työpaikkakiusattuja, Helsingin Sanomat 10.6.2007).

2.4.2 Yleisyys

Euroopan työolosuhdetutkimuksessa (Parent-Thirion ym., 2007, 35-40) havaittiin suurta vaihtelua eri maiden välillä; 31 Euroopan maan vertailussa Suomessa kiusaamista tai häirintää koki 17 %, kun taas Italiassa ja Bulgariassa 2 %. Erot voivat johtua todellisen kiusaamisen lisäksi kulttuurieroista ja herkkyydestä havaita ilmiö, mutta Suomi ja Alankomaat pitivät kärkeä myös vuoden 2000 tutkimuksessa (Suomi 15 %:lla ja Alankomaat 14 %:lla). Selitystä voitaisiin hakea myös suomalaisten aggressiivisuudesta; viidestä maasta (Suomi, Israel, Italia, Puola, Yhdysvallat) tehty aggressiotutkimus eri-ikäisillä osoitti, että 15 vuoden iässä aggressioarvot olivat laskeneet kaikilla muilla paitsi Suomen teini-ikäisillä (Österman ym., 1997, ref. Lagerspetz, 1998, 90-92).

Kiusaaminen tai ainakin sen tunnistaminen näyttää yleistyneen. Seuraavassa taulukossa on kronologisessa järjestyksessä työpaikkakiusaamisen levinneisyydestä tehtyjä tutkimuksia.

Taulukko 1. Henkisen väkivallan levinneisyys työelämässä

Tutkimus	Tutkimuksen julkaisuvuosi	Kiusaamista kokeneiden määrä prosentteina
Ruotsissa Leymannin tutkimus (1992a, ref. Leymann 1992, 49)	1992	3,5%
Suomessa Työterveyslaitoksen Työ- ja terveys -haastattelututkimus	1997	4%
Suomessa Työterveyslaitoksen Työ- ja terveys -haastattelututkimus valtion palveluksessa olevista	1997	6%
Isossa-Britanniassa (Hoel, Cooper, Faragher, 2001, 448)	2001	10,6%
Suomessa Vartia-Väänänen tutkimus (2003, 6) vankilatyöntekijöistä	2003	20,1%
Suomessa Vartia-Väänänen tutkimus (2003, 6) kunnan palveluksessa olevista	2003	10,1%
Suomessa Vartia-Väänänen tutkimus (2003, 6) sairaalatyöntekijöistä	2003	5,0%
Ranskassa (Niedhammer ym., 2007, 348)	2007	10%
Euroopassa vuonna 2005 Euroopan työolosuhdebarometrin mukaan (Parent-Thirion ym., 2007, 36-37)	2007	5,0%
Suomessa vuonna 2005 Euroopan työolosuhdebarometrin mukaan (Parent-Thirion ym., 2007, 36-37)	2007	17%

Suomalaisessa tutkimuksessa on todettu työpaikkakiusaamisen yhteys huonoon ilmapiiriin ja huonoon johtamiseen. Tutkimus antaa viitteitä myös ympäristötekijöiden merkittävästä vaikutuksesta työpaikkakiusaamisen puhkeamisessa. (Vartia-Väänänen, 2003, 6.)

Useimmissa maissa naiset raportoivat kokeneensa kiusaamista tai häirintää enemmän kuin miehet, suomalaiset naiset ylittivät ainoina jopa 20 %:n rajan (Parent-Thirion ym., 2007, 35-40). Toisaalta myös naisten aggressiivisuuden suora ilmaiseminen on lisääntynyt (Lagerspetz, 1998, 266).

Kiusaaminen ja häirintä olivat Euroopan työolosuhdetutkimuksen mukaan yhteydessä yrityksen kokoon: isoissa, yli 250 työntekijän yrityksissä työskentelevät raportoivat korkeimmat luvut, 8 % (Parent-Thirion ym., 2007, 36-37). Suomalaiset tutkimustulokset vahvistavat ilmiön: toimipaikan ja organisaation koko oli yhteydessä ilmapiiriin ja sosiaalisiin suhteisiin siten, että pienissä yksiköissä tilanne oli parempi (Elo, 1997, 65-66).

Työpaikkakiusaamista osataan myös pelätä: Turvallinen Suomi 2006 -tutkimuksen mukaan kansalaisten omaa elämää koskevissa huolenaiheissa koulu- tai työpaikkakiusaaminen huolestutti melko tai erittäin paljon 17 %:a vastanneista. Kiusaaminen huolestutti enemmän kuin esimerkiksi perheväkivalta tai oman tai läheisen päihteiden käyttö. (Suominen, 2006, 22.)

2.4.3 Muuttunut lainsäädäntö

Suomen lainsäädäntö tiukensi otettaan työpaikkakiusaamiseen vuoden 2003 alusta voimaan tulleen työturvallisuuslain (738/2002) avulla:

Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja (1§).

Työntekijöiden suojelevollisuus säilytettiin tässä laissa työnantajalle:

Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi (28§).

Rikoslakikin antoi mahdollisuuden puuttua työpaikkakiusaamiseen 1.5.2004 voimaan tulleella syrjäntäkiellolla:

Työnantaja tai tämän edustaja, joka työpaikasta ilmoittaessaan, työntekijää valitessaan tai palvelussuhteen aikana ilman painavaa, hyväksyttävää syytä asettaa työnhakijan tai työntekijän epäedulliseen asemaan

1) rodun, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, ihonvärin, kielen, sukupuolen, iän, perhesuhteiden, sukupuolisen suuntautumisen tai terveydentilan taikka,

2) uskonnon, yhteiskunnallisen mielipiteen, poliittisen tai ammatillisen toiminnan tai muun näihin rinnastettavan seikan perusteella,

on tuomittava työsyrynnästä sakkoon tai vankeuteen enintään kuudeksi kuukaudeksi. (Laki Rikoslain 47 luvun muuttamisesta, 3 §.)

Työsopimuslaissa taas säädetään työnantajan velvollisuudesta kohdella työntekijöitä tasapuolisesti niin, että ketään ei aseteta toisiin nähden eriarvoiseen asemaan syntyperän, uskonnon, iän, poliittisen tai ammattiyhdistystoiminnan tai muun näihin verrattavan seikan takia (Työsopimuslain 2. luku 2 §).

3 Johtaminen ja henkinen väkivalta

Johtamistaidot, ilmapiiri, rooliepäselvyydet ja yksilön vaikutusmahdollisuudet ovat kaikki yhteydessä työpaikkakiusaamiseen (Vartia, 2003, 41). Esimies voi toimia työpaikkakiusaajana sekä aktiivisesti että passiivisesti (Skogstad ym., 2007, 80). Isossa-Britanniassa tehdyn tutkimuksen mukaan 74,7 % kiusatuista kertoi kiusaajan työskennelleen työnjohto- tai johtotasolla (Hoel, Cooper & Faragher, 2001, 450). Työpaikkakiusaamisessa johtajalla on legitimeetin asemansa ja erilaisten ryhmäprosessien ansiosta mahdollisuus käyttää hyvinkin tuhoavia menettelytapoja yksittäistä työntekijää kohtaan. Nähdessään jonkin työntekijän pahana (esimerkiksi uhkana tai kateutta herättävänä), hän tarjoaa ”silmälasejaan” myös muille työorganisaation jäsenille. Ryhmäajattelu ja tottelevaisuus saavat monet ottamaan tarjotut lasit vastaan. Valtaa pitävien tulisi kuitenkin huolehtia vastuistaan; reilua johtajaa arvostetaan, ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus vaikuttaa myös työntekijöiden työasenteisiin (Helkama ym., 2005, 276-292). Sekä suomalaiset työntekijät että toimihenkilöt odottavat työltään ennen muuta oikeudenmukaista kohtelua. Tämä odotus on tärkeämpi kuin esimerkiksi työn jatkuvuus, mielenkiintoisuus tai hyvä palkka. (Juuti, 1991, 44-45.) Silloinkin kun johtaja ei ole syyppää kiusaamiseen

hänellä on vastuu sen lopettamisesta (Työturvallisuuslaki, 28 §). Kiusaamisen vähentäminen vaatii hallinnollisia interventioita ja kiusaamistilanteen selvittämisessä on syytä tarkastella myös organisatorista puolta (Østvik & Rudmin, 2001, 17, 32-35).

3.1 Epäoikeudenmukaista vallan käyttöä

Esimiehen taholta henkisessä väkivallassa on usein kyse vallankäytöstä ja oman aseman väärinkäytöstä. Keinoina voi olla yksinkertaistaa ja vähentää työtehtäviä – kenties lopettaa kokonaan. Toimenkuva voidaan jättää määrittelemättä. Lisäksi työn mitätöinti ja tulosten aliarviointi on tavallista. Mikään uhrin työ tai ehdotus ei kelpaa. Henkinen väkivalta voi levitä myös muihin työyhteisön jäseniin. (Leymann, 1986, 27; Vartia, Perkkä-Jortikka, 1994, 39-40.)

Organisaation oikeudenmukaisuudella ja työntekijöiden terveyden välillä on kausaalisuhte. Psykkinen sairastavuus ja itse arvioitu terveydentila on kytköksissä enemmänkin organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen, kuin jakavaan oikeudenmukaisuuteen. Epäoikeudenmukainen organisaatiopolitiikka, käytännöt ja toimintatavat aiheuttavat suuremman terveystarpeen, kuin lähimmän esimiehen taholta tullut epäoikeudenmukainen kohtelu. Organisaation epäoikeudenmukaisuuden voidaan myös ennustaa aiheuttavan työntekijöille unihäiriöitä. (Elovainio ym., 2003, 287, 292.) Toimintatavat, jotka antavat mahdollisuuden tuoda esille omia näkemyksiä, nähdään reiluna, koska ne antavat mahdollisuuden osallistua ryhmän toimintaan ja oman mielipiteen ilmaiseminen on myös näkyvä osoitus ryhmäjäsenyydestä. Vastaavasti kun omia ajatuksia ei saa ilmaista, toimintatapa nähdään epäreiluna ja osallistumishalun kannalta turhauttavana. Mielipiteen ilmaisun kieltäminen on osoituksena siitä, ettei henkilö ole täysivaltainen ryhmän jäsen. (Lind & Tyler, 1988, 236.)

Johdon harjoittama ostrakismi vaikeuttaa työssä onnistumista – jos kokouskutsut ja muut tiedotteet eivät saavu perille, työntekijä jää pimentoon eikä hänellä ole vaikutusmahdollisuuksia asioiden kulkuun. Nonkommunikaatio voidaan tulkita vallan käytöksi. Tiedon pimittämisellä on työntekijälle toinenkin merkitys kuin työtehtävien hoidon vaikeutuminen; tarpeellisen tiedon pimittäminen voidaan nähdä työntekijän

arvoa loukkaavana (Vesala ym., 2002, 35-36). Huono ilmapiiri, jossa nähdään myös ennakkoluuloisuutta ja vanhoihin kaavoihin tukeutumista, liittyy epätasapuoliseen kohteluun. Vaikka epätasapuolinen kohtelu on tutkitusti naisilla miehiä voimakkaammin yhteydessä huonoon työssä viihtymiseen ja työpaikkakonflikteihin, sekä naisille että miehille on tyypillistä tyytymättömyys työhön silloin, kun työpaikan ilmapiiriin nähdään suosivan epätasa-arvoa. (Kauppinen, 1997, 68-69.)

3.2 Johtamistyyli

Tavallisessa suomalaisessa johtamistavassa olisi paljon korjattavaa; turhan hierarkian ylläpito ja autoritaarisuus ovat tavallisia. Itsetuntoa pönkittävässä johtamistavassa alaisten aloitteet voivat toteutua vasta, kun esimies voi pitää niitä ominaan. Epäpätevyys näkyy usein puolueellisuutena ja työntekijöiden haukkumisena sekä toisten kuullen että asianomaisen selän takana. Johtajuudessa olisi kuitenkin ensisijaisen tärkeää ylläpitää ja kehittää työyhteisössä tavoitetietoisuutta. (Vartia & Perkkä-Jortikka, 1994, 15-16.)

Laissez-faire -johtamistyylin ja kiusaamisen välisestä yhteydestä saatiin merkittävää tietoa vuonna 2007 julkaistusta norjalaistutkimuksesta. Laissez-faire -johtamistyyli on suomennettu kuvaavasti ”antaa mennä -tyylillä” johtamiseksi, koska tämän tyylin johtaja osallistuu toimintaan mahdollisimman vähän ja johtaminen on lähinnä nimellistä (Helkama ym., 2005, 272). Norjalaistutkimus (Skogstad, Einarsen, Torsheim, 2007, 80-92) toteutettiin kyselynä vuonna 2005 ja tutkimusotoksessa oli peräti 2273 vastaajaa. Tutkimus osoitti, että mitä enemmän lähin esimies johtaa antaa mennä -tyylillä, sitä enemmän esiintyy roolikonflikteja, rooliepäselvyyksiä ja työpaikkakiusaamista. Antaa mennä -johtajuus korreloi positiivisesti myös työntekijöiden välisten konfliktien kanssa. Tulos tuki tutkijoiden oletusta, että laissez-faire -johtajan osaamattomuus ja poissaolo on yhteydessä työpaikan ilmapiiriin, jolle on tyypillistä korkeat konfliktitasot. Laissez-faire -johtaminen luo hedelmällisen maaperän työntekijöiden välisen kiusaamisen alkamiselle erityisesti roolikonfliktien ja ihmissuhdekonfliktien kautta, eikä tällainen ”hällä väliä” -johtaja puutu työpaikan konfliktitilanteisiin tai kiusaamisiin niiden alettua. Kiusaaminen aikaansaa ahdistusta paitsi uhreissaan, myös sitä katsovien joukossa. Työntekijä voi tulkita tällaisen johtajan käytöksen suoranakin kiusaamisena

siten, että kommunikaation ja palautteen puute on henkilökohtainen viesti siitä, ettei hänestä välitetä (vrt. ostrakismi). Tuhoisa johtaja ei siis välttämättä ole aktiivinen. (Mts. 80-89.)

3.3 Kiusatun ongelmat avun saannissa

Työlainsäädäntö lähtee esimiehen vastuusta työpaikkakiusaamiseen puuttumisessa (Työturvallisuuslaki 738/2002, 28 §). Mikäli esimiehellä on esimies, tämän tulee puuttua ongelmaan. Työorganisaatioissa, joissa kiusaaja on omistaja-johtaja, avun saaminen organisaatiohierarkiasta lienee mahdotonta. Avun saaminen luottamusmiesten ja työsuojeluvalltuutettujen kautta on erityisen vaikeaa silloin, kun kiusaajana on esimies – kiusattua puolustava henkilöstön edustaja voi vaarantaa oman urakehityksensä puuttumalla asiaan. Työterveyshuoltoa pidetään yhtenä tahona, joka voi ja jonka pitää puuttua kiusaamiseen (Työterveyshuoltolaki 1. luku 1 §, 7 §). Kun kiusaajana on esimies, yritys voi ostaa työterveyshuollon palvelut sellaiselta taholta, jossa lääkärit ja työterveyshoitajat ovat ”vähemmän äänekkäitä”. Uhrin avun hakemista voivat vaikeuttaa myös kiusaamisprosessin seuraukset hänen itsetunnonalleen; pitkään jatkunut kiusaaminen on voinut uuvuttaa kiusatun, jolloin ulkopuolista apua ei enää jaksaa hakea.

3.3.1 Uhrin strategiamahdollisuudet konfliktiteoreettiselta näkökulmalta

Konfliktiteorian kontekstissa kiusaaminen edustaa ratkaisematonta sosiaalista konfliktia, joka on laajentunut, ja jossa voidaan nähdä vallan epätasainen jakautuminen. Saksalaiset tutkijat Zapf ja Gross (2001, 497-499, 504-519) halusivat selvittää minkälaisia konfliktinhallintastrategioita kiusatut käyttivät verrattuna niihin, joita ei kiusattu ja oliko strategiavalinnoilla merkitystä kiusaamisesta selviämiseen. Tutkimus sisälsi kvalitatiivisen osion, jossa haastateltiin puolistrukturoidusti 20 työpaikkakiusattua (tuloksista hylättiin yksi haastattelu). Lisäksi tutkimus sisälsi kvantitatiivisen osion, jossa kyselylomake annettiin 149 työpaikkakiusatulle ja 81

kontrolliryhmän jäsenelle. Kiusatut saatiin tutkimukseen mm. kiusattujen yhdistysten, lehti-ilmoitusten ja paikallislähetysten avulla. Tutkimuksessa työpaikkakiusaaminen määriteltiin Leymannin (1996, 171-172) viitoittamaan tapaan siten, että kiusaaminen oli kestänyt ainakin puoli vuotta ja kiusaamista tapahtui vähintään viikoittain.

Haastatelluista 19 henkilöstä 14 tutkittavaa raportoi kiusaamisen laajenneen ajan myötä. Konfliktit pahenivat joko yhtäjaksoisesti tai portaittain. Laadullinen tutkimus osoitti, että useimmat uhrin aloittivat rakentavilla konfliktinratkaisustrategioilla, muuttivat strategioitaan useita kertoja ja lopulta yrittivät lähteä organisaatiosta. He suosittelivat myös muille samassa tilanteessa oleville lähtemistä ja sosiaalisen tuen hakemista. Osoittautui, että uhrin pyrkivät välttämään konflikteja.

Kvantitatiivisessa osiossa työpaikkakiusaamisen uhrin jaettiin ”onnekkaimpiin” ja ”epäonnisiin” kysymyksellä ”Oletko voinut parantaa tilannettasi omalla käytökselläsi?”. Onnekkaimmat vastasivat ”Kyllä, täysin.” Kiusatuista 149:stä onnekkaita oli vain 9. Epäonniseksi määriteltiin ne, jotka vastasivat kysymykseen ”Ei, tilanne meni vielä pahemmaksi”. Heitä oli 67 kiusattua 149:stä. Tutkijat huomauttivat, että uhrin saattoivat laajentaa konfliktia omalla käyttäytymisellään; epäonniset uhrin eivät tutkijoiden mukaan huomanneet omaa provokatiivista käyttäytymistään esimerkiksi valittaessaan työnjohtajastaan. He eivät ikään kuin tulleet ajatelleeksi, miten suhde työnjohtajaan vaikeutuu valituksen teon jälkeen.

Tutkimuksen mukaan onnekkaimmat uhrin käyttivät selvästi vähemmän aktiivisia, suoria strategioita kuin epäonnisimmat uhrin. Parhaiten selvinneet kiusaamisen uhrin eivät yleensä antaneet takaisin samalla mitalla eivätkä käyttäytyneet muutenkaan negatiivisesti esimerkiksi olemalla usein pois töistä. Onnekkaimmat osasivat tunnistaa ja vältellä tilanteita, joissa konflikti voisi kasvaa. Tutkijat kuvasivat, että pyrkiessään oikeudenmukaisuuteen, kiusaamisen uhrin myötävaikuttivat konfliktin laajenemiseen. Näiden tulosten tulkinnassa tutkijoiden ehkä tiedostamattoman pyrkimyksen vallan status quon säilyttämiseen; tutkijat näkivät lyhytaikaiset poissaolot epäadekvaattina, passiivisena strategiana, tiivistelmässä negatiivisena käyttäytymisenä eivätkä esimerkiksi kiusaamisen aiheuttamisen uupumisen oireina. Onnekkaimpien kiusattujen määrä oli kuitenkin vähäinen (9 henkilöä) ja kiusaamisen kesto merkittävästi vähäisempi kuin epäonnisten. Koska kiusaaminen tutkimuksenkin mukaan pahenee ajan

myötä, ”onnekkaiden” kiusaaminen ei todennäköisesti ollut edennyt vielä niin rankaksi kuin ”epäonnisten”. Leymann (1996, 170) on todennut, että konfliktitutkijat eivät ole koskaan keskittyneet siihen, mitä vaikutuksia konfliktissa elämisellä on ollut terveydelle.

Tutkimus osoitti kuitenkin, että kiusaamisen jatkuttua riittävän pitkälle uhrilla ei ole mahdollisuutta kontrolloida tilannetta. Uhrin aktiiviset yritykset korjata tilannetta voivat pahentaa kiusaamista ja avoin keskustelu asiasta voi johtaa kostotoimenpiteisiin. Pahimpaan vaiheeseen päässeessä kiusaamisen intervention tulisikin näin ollen lähteä laki- tai valtalähtöisistä toimista eikä psykologisista lähtökohdista. Ylimmän johdon päätöksillä konfliktit voitiin ratkaista sijoittamalla kiusatut ja kiusaajat eri paikkoihin mutta tilannetta ei voitu palauttaa ennalleen. Tutkijoiden mukaan konfliktin laajenemista tulee estää askel askeleelta alaspäin erilaisin interventioin, mutta on turha lähteä liikkeelle kuin konflikti olisi vielä alimman askelman vaiheessa ja yrittää esimerkiksi rationaalista keskustelua kiusaajien kanssa. (Mts. 497-499, 504-519.)

3.3.2 Lähtemisen vaikeus

Miksi kiusattu ei yksinkertaisesti lähde ja jätä työpaikkaansa? Irtisanoutuminen työpaikasta – vaikka kiusattunakin – voi olla uhka identiteetille. Muutos vaikuttaa minän määrittelyn jatkuvuuteen, ainutlaatuisuuden tunteeseen ja itsetuntoon. Mikäli ammatti-identiteetillä on vahva, positiivinen merkitys, on irtisanoutumisen aiheuttama uhka vielä merkittävämpi. Irtisanoutumiseen mahdollisesti liittyvä työttömyysjakso katkaisee identiteetin määrittelylle tärkeän jatkuvuuden; aiempi työrooli, tavoitteet ja tavat katoavat. Arjen rutiinit rikkoutuvat, kun herätyskelloa ei enää tarvitse laittaa soittamaan aamukuudelta. Ihmiselle on tärkeää kokea itsensä ainutlaatuisena, ja työn vaatimien taitojen käyttäminen on eräs tapa havaita oma erityisyys. Vaikka ammattitaito ei katoakaan, itsen määrittely ammatin perusteella ei toimi kortistossa kuten työelämässä ollessa. Itsensä määrittely työttömäksi voi olla hyvinkin negatiivinen kokemus; työttömän stereotyyppinen kuva voi uhata itsetuntoa. Itsetuntoa murentaa myös pelko, mitä muutkin sanovat, jos vapaaehtoisesti valitsen työttömyyden. Ihminen ei halua tulla nähdyksi yhteiskunnan elättinä. (Breakwell, 1983, 7, 61.)

3.4 Kiusaamisen kustannukset

Työpaikkakiusaaminen aiheuttaa merkittäviä kustannuksia, joiden maksajana ovat monet eri tahot, mm. sairauskulut tuovat lisälaskun kiusaamisen uhrille, työnantajalle ja yhteiskunnalle. Työpaikkakiusaamisen aiheuttamia kokonaiskustannuksia ei ole tähän mennessä kyetty laskemaan. Sutton (2007, 44-46) on luetellut tekijöitä, joita tulisi tarkastella kun lasketaan organisaatiolle tulevia kustannuksia. ”Paskiaisten aiheuttamat kustannukset” muodostuvat seuraavista seikoista:

Uhrit ja työpaikkakiusaamista sivusta seuraavat joutuvat käyttämään energiaa puolustautumiseen työhön keskittymisen sijasta. Pelon ilmapiiri vie mahdollisuuksia tehdä ehdotuksia, ottaa riskejä, oppia virheistä ja puhua suoraan. Kiusaaminen muuttaa kiusattua, ehkä jopa hänen henkisiä kykyjään, huonompaan suuntaan. Sairauspoissaolot ja vaihtuvuus lisääntyvät ja työaika käytetään uuden työpaikan etsimiseen.

Kiusaaja saa itsekin kärsiä toiminnastaan: hänen kanssaan ei haluta tehdä yhteistyötä, eikä hän ei saa organisaatiosta irti sen mahdollisuuksia. Kiusatut ja kiusaamista sivusta seuranneet voivat pyrkiä kostamaan hänelle aiheutetut vääryydet.

Johto joutuu käyttämään aikaa kiusaajien neuvontaan, uhrien rauhoittamiseen, uudelleen organisointiin ja uusien työntekijöiden rekrytointiin, haastatteluihin ja perehdyttämiseen. Myös organisaation johto voi kärsiä burnoutista, joka heikentää sitoutumista ja lisää ahdistuneisuutta. Henkilöstöhallinnon kustannuksia voi tulla koulutuksesta (esimerkiksi vihan hallinta), sisäisestä tai ulkoisesta konsultoinnista, johdon valmennuksesta tai terapeuteista. Maksettavaa kertyy myös irtisanomisiin liittyvistä kultaisista kädenpuristuksista tai muista korvauksista, joita maksetaan kiusatulle tai kiusaajalle.

Koko organisaatio kärsii kiusaajan vallan alla: vakiintuneita järjestelmiä ei kehitetä, innovaatiot ja luovuus vähenevät. Ryhmä ei toimi kiinteästi ja pyrkimys asioiden harkintaan vähenee. Yhteistyö sekä ryhmän sisällä, että organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa vähenee. Ulkopuoliset laskuttavat enemmän ikään kuin ”taistelu-

maksuna” jouduttuaan työskentelemään paskiaisten kanssa. Parhaiden työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden houkuttelemisen tulee entistä vaikeammaksi. (Mts. 44-46.)

Vaihtuvuuden aiheuttamia välittömiä kustannuksia voi arvioida esimerkiksi laskemalla työnantajan kulut euroa/tunti kerrottuna seuraavilla tunneilla: työpaikkailmoituksen laatimiseen kulunut aika, hakemusten arviointiin kulunut aika, työpaikkahaastatteluihin kulunut aika, uuden työntekijän perehtymiseen käytetty aika, opastajan perehdyttämiseen käyttämä aika, työn edellyttämien koulutusten aika, palkkatoimistossa tehtävä tietojen päivytykseen kulunut työaika. Lisäksi kustannuksia aiheuttavat mahdolliset ilmoituskulut, konsulttipalkkiot ja kurssimaksut.

3.5 Yhteenveto

Työpaikkakiusaaminen on vallan väärinkäyttöä. Kiusaavien esimiesten toiminta on ristiriidassa julkilausuttujen tavoitteiden kautta; aiheuttaahan kiusaaminen organisaatioille tuntuja kustannuksia sairaslomien, vaihtuvuuden ja heikentyneen työmotivaation muodossa. Kiusaaminen on kuitenkin ollut yhteiskunnassa hiljaisesti hyväksyttyä – siitä ei ole voinut puhua, sille ei ole ollut sanoja. Oikeudenmukaisen kohtelun vaatiminen on voinut pahentaa kiusaamista (Zapf & Gross, 2001, 497). Foucaultin (1980, 41-42) mukaan valta ei ole ominaisuus vaan toimintaa, johon liittyy jatkuvaa taistelua. Valta tuottaa myös tietoa, eikä vallan ja tiedon välisiä suhteita voi eritellä. Tarkastelen tutkimuksessani niitä valtarakenteita, jotka estävät kiusattuja saamasta oikeutta ja tutkin, minkälaisena johtaminen näyttäytyy kiusattujen kertomuksissa. Tutkimusaineistoni koostuu työpaikkakiusattujen kertomuksista joita analysoin foucaultlaisella diskurssianalyysillä. Analyysissäni olen ottanut vaikutteita suomalaisesta diskurssianalyysistä, jota Arja Jokinen, Kirsi Juhila ja Eero Suoninen edustavat. Tutkija on kielellisessä vuorovaikutuksessa aineiston, muiden tutkimusten ja lukijoiden kanssa. Kun pohdin minkälainen oma positioni on diskurssianalytikkona suhteessa tutkimuskohteeseeni, olen asemoinut itseni työpaikkakiusattujen ”asianajajaksi” pyrkien tekemään kiusaamiseen liittyvän vallankäytön näkyväksi (Jokinen, Juhila, Suoninen, 1999, 201-202, 207).

4 Tutkimusmenetelmänä diskurssianalyysi

Analysoin aineistoani diskurssianalyysillä, koska juuri kielen avulla työpaikkakiusatut ovat välittäneet niitä merkityksiä, joita he ovat antaneet asioille. Tutkimuskohteinani ovat työpaikkakiusaamiskirjoitukset ja jäsenän aineistoani kirjoituksista nousevien luokitusten pohjalta enkä teorialähtöisesti. (Jokinen, Juhila, Suoninen, 1999, 19, 38). Kiinnostukseni kohteena on erityisesti vallan käyttöä ja johtamista käsittelevät osat tekstiosuuksissa. Sosiaalinen konstruktionismi on viitekehys, jonka mukaan sosiaalinen todellisuutemme rakentuu (rakentaa= *construct*) sosiaalisessa, kielellisessä vuorovaikutuksessa. Diskurssianalyysissä sosiaalista todellisuutta pidetään relativistisena, jolloin kiusaamiskirjoituksetkin esittävät erilaisia näkökulmia ja versioita, jotka on konstruoitu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja käytänteissä. (Saaranen & Puusniekka, 2006.) Juutin (2001, 92-94) tulkinnan mukaan diskurssianalyysin tuloksena on saatu selville, kuinka ihmiset käyttävät kielessä olevia luokituksia määritellessään omaa ja toisten positioita. Itsen ja toisten luokittelu on siis diskursiivista toimintaa, joka tuotetaan arjen vuorovaikutuksessa. Identiteetti ei tämän mukaan ole kiinteä tai persoonallisuuteen liittyvien piirteiden joukko, vaan se tuotetaan tilanteisesti ja kollektiivisesti. Sen avulla vuorovaikutukseen osallistuja pyrkii arvaamaan toisen position ja helpottamaan oman positionsa valintaa sekä saamaan viiheitä siitä, millaiset puheaktit ovat sopivia ja hyväksyttäviä. Tämän näkökulman mukaan sosiaalinen todellisuus ei olekaan ennalta olemassa ja annettu, vaan ihmisillä on kyky luoda sosiaalinen todellisuus ja muokata sitä. (Mts. 92-94.) Työpaikkakiusatuilla ei ole vapautta tai mahdollisuutta konstruoida työpaikalleen mieleistään todellisuutta, koska työyhteisön todellisuus rakentuu vuorovaikutuksessa.

Diskurssianalyysissä tutkitaan miten puheella vaikutetaan ja miten puheesta on tehty itsestään selvää tietyissä tilanteissa (Potter & Wetherell, 1990). Tutkin konstruktionistisessa viitekehyksessä vallan käyttöä tarkastelemalla työpaikkakiusattujen diskursseja johtamisesta, vallan käytöstä, avun hakemisesta sekä minuudessa tapahtuneista muutoksista. Liu'un tutkimuksessani konstruktionistisesta kehyksestä kriittisen diskurssianalyysin (Nikander, 2006, 5) suuntaan ja pyrin selittämään kiusaamisessa tapahtuvan vallankäytön prosesseja myös ulkopuolelta käsin; hyväksytäänkö kiusaajan vallan käyttö, miten vallan käyttö on legitimoitu ja miten se uusinnetaan.

Diskurssianalyysi -termiä on käytetty muun muassa yleisnimityksenä kielellisillä alueilla sosiaalipsykologisille lähestymistavoille. Yksinkertaistetusti sanottuna diskurssianalyysissä tutkitaan miten ihmiset käyttävät diskursseja ja miten diskurssit käyttävät ihmisiä. (Potter & Wetherell, 1990.) Diskurssianalyysi ei ole yksi yhtenäinen tutkimusmenetelmä, vaan lähestymistapa, jossa on erilaisia perinteitä ja painopisteitä; omassa työssäni korostuu foucaultlainen painotus. Analyysissä tarkastellaan myös sitä periaatetta, joka on mahdollistanut ainoastaan lausutut merkityskokonaisuudet huomioiden sen, että kaikkea ei koskaan sanota (Foucault, 2005, 157-158).

4.1 Tutkimuskysymykset

Diskurssianalyysi on aineistovetoinen menetelmä; työpaikkakiusattujen kertomuksia lukiessani tekstistä nousi esille uusia diskursseja ja näiden myötä tutkimuskysymykseni muotoutuivat uudelleen. Halusin selvittää johtamisen ja työpaikan henkisen väkivallan välisiä kytköksiä ja olin ihmetellyt, miksi kiusaamisen sallitaan jatkua. Aineiston kirjoitukset osoittivat, minkälaisia vaikeuksia kiusaamisen uhrit kohtaavat apua hakiessaan, ja miten kiusaaminen muuttaa kiusattua. Näiden teemojen pohjalta muotoutui kolme tutkimuskysymystä:

1. Mitkä rakenteet ylläpitävät työpaikkakiusaamista?
2. Minkälaisia subjektipositioita työpaikkakiusatulle on tarjolla?
3. Minkälaisena johtaminen näyttäytyy työpaikkakiusaamisen uhrien näkökulmasta?

4.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Selonteko (account) tarkoittaa diskurssianalyysin tarkastelun kohteena olevaa kuvausta. Juuri selonteolla ihmiset tekevät maailman ymmärrettäväksi itselleen ja toisilleen.

Selonteot rakentuvat vuorovaikutuksessa ja ovat funktionaalisia; niiden avulla voidaan uusintaa, oikeuttaa tai vastustaa vallankäyttöä. (Jokinen, ym., 1999, 20-30.)

Tulkintarepertuaarit (vaihtoehtoinen termi diskurssille) voidaan nähdä kielellisinä voimavaroina tai työkalusarjoina, joita puhuja voi käyttää rakentaessaan selontekojaan. Tulkintarepertuaareja etsiessä kiinnitetään huomiota metaforiin, kieliopin rakenteisiin, kielikuviin, jne. (Burr, 1995, 175.) Jokinen, ym. (1993, 26-27) määrittelevät diskurssin ja repertuaarin käsitteet verrattain eheiksi säännönmukaisten merkityssuhteiden systeemeiksi, jotka rakentuvat sosiaalisissa käytännöissä ja samalla rakentavat sosiaalista todellisuutta.

Diskurssi voi tarkoittaa sekä merkityssysteemiä että tulkintarepertuaaria. Sanojen merkitykset rakentuvat suhteessa toisiinsa esim. käsiteparissa kiusaaja – kiusattu ja koko tämä systeemi muokkautuu jatkuvasti kulttuurin muuttuessa. Analyysissä tarkastellaan mitä sanoja tai sanastoja kielenkäyttäjät käyttävät. (Jokinen, ym., 1999, 67, 107.) Foucaultin (2005, 155) mukaan diskursiivinen käytäntö on kokonaisuus nimettömiä, historiallisia, aina ajassa ja tilassa määräytyneitä sääntöjä, jotka ovat määritelleet puheen toimintaehdot annetulla aikakaudella ja annetulla yhteiskunnallisella, taloudellisella ja maantieteellisellä tai kielellisellä kentällä. Käytän tutkimuksessani diskurssin käsitettä tulkintarepertuaarin sijasta, koska termiä käytetään Jokisen ym. (1993, 27; 1999, 95) mukaan foucaultlaisen kriittisen tradition mukaisessa tutkimuksessa ja diskurssin käsite sopii historiallisesti painottuneiden ja vallan tai institutionaalisten käytäntöjen tutkimiseen; tosin diskurssin käsitettä voidaan käyttää yleisemminkin tarkoittamaan muutakin kielen käyttöä.

Subjektipositio tarkoittaa sellaista identiteettiä, joka rakentuu merkityssysteemien avulla. Ihmiset määrittelevät itselleen ja toisilleen tietyt paikat ja näin nähty identiteetti on moninainen ja tilannesidonnainen. (Jokinen, ym., 1999, 68.) Olemme sosiaalisten kohtaamisten ja ihmissuhteitten tuotteita, siis sosiaalisesti konstruoituja. Kyseessä ei ole pyrkimys selvittää minkälaisia olemme, vaan minkälaiseksi itsemme ja muut luomme. Sosiaaliset konstruktionistit käyttävätkin persoonallisuuden sijasta mieluummin käsitettä identiteetti. (Burr, 1995, 28-30.)

Diskurssianalyysi on teoria ja tutkimusmenetelmä, jolla tutkitaan sosiaalisia käytäntöjä ja niitä toimia, joilla nämä tavat muodostetaan (Potter, Edwards, Wetherell, 1993, 383).

Johtaja Tässä tutkimuksessa johtaja -sanalla viitataan organisaatiohierarkiassa työpaikkakiusattua ylempänä olevaan henkilöön riippumatta hänen tittelistään (joka voi olla esimerkiksi osastonhoitaja, päällikkö tai rehtori). Hän voi olla työpaikkakiusatun lähiesimies mutta myös muu johtavassa asemassa oleva.

Työpaikkakiusattu Tässä tutkimuksessa työpaikkakiusattuna pidetään kirjoittajaa, joka aineistossa ilmaisee olleensa työpaikalla henkisen väkivallan uhri.

4.3 Foucaultlainen diskurssianalyysi

Foucaultlainen diskurssianalyysi tutkii kieltä ja sen roolia sosiaalisen ja psykologisen elämän lainalaisuuksissa. Kiinnostuksen kohteena ovat myös laajemmin lakiin ja valtaan liittyvät sosiaaliset prosessit. Vallitsevat diskurssit edustavat vallassa olevien diskursseja – versioita sosiaalisesta todellisuudesta. Joskus ne ovat niin omaksuttuja, että niitä pidetään ”arkijärjen” mukaisina. Toisaalta kielen luonne mahdollistaa myös vastakohtien tuomisen esiin vastadiskurssien muodossa. Tutkimuksessa on usein mukana historiallinen perspektiivi, jonka avulla tutkitaan, miten diskurssit ovat muuttuneet ajassa ja miten tämä on voinut muuttaa subjektiivisuutta. Kiinnostuksen kohteena on myös instituutioiden ja diskurssien välinen suhde. Diskursseja ei käsitellä vain tavoiksi puhua ja kirjoittaa vaan nähdään niiden sidonnaisuus institutionaaliin käytäntöihin. Koska diskurssit sääntelevät ja vahvistavat olemassa olevia sosiaalisia ja institutionaalisia rakenteita, nämä rakenteet vuorostaan tukevat ja arvottavat diskursseja. Foucaultlaiset diskurssianalyttikot tutkivat vuorovaikutussuhdetta diskurssin ja sen välillä, mitä ihmiset ajattelevat tai tuntevat ja mitä voidaan tehdä ja millä edellytyksillä. Lähestymistapa valitaan tutkimuskysymyksen mukaan ja aineistona voidaan periaatteessa käyttää kaikkia symboleja, joilla on merkitys. Usein samaa asiaa voidaan kuvata eri tavoin ja tällöin menetelmässä voidaan keskittyä annettujen kuvausten erilaisuuteen. Tarkastelun kohteena on myös se, mitä diskurssin käyttäjä saavuttaa käyttämällänsä diskurssilla ja millaisia subjektiopositioita diskurssi tarjoaa. Menetelmän

avulla voidaan tutkia myös sitä, minkälaisia kokemuksia diskurssin valinta tuo käyttäjälleen. (Willig, 2003, 159-183.) Foucaultin (2005, 163) mukaan sitä, mitä puhuja sanoo, ei voida sanoa mistä asemasta tahansa.

4.4 Aineisto

Työterveyslaitos, TJS Opintokeskus, Johtamistaidon opisto ja Suomalaisen Kirjallisuuden Seura keräsivät 9.1. – 30.6.2006 kertomuksia työpaikkakiusaamisesta otsikkonaan ”Näin selvisin työpaikkakiusaamisesta”. Kirjoitusohjeet ovat Liitteessä 1 (<http://www.finlit.fi/kra/keruut/kiusaus.htm>).

Kertomuksia saatiin 148, sivuina 1667 eli yksi kertomus oli keskimäärin 11 sivun mittainen. Kertomusten pituudet vaihtelivat siten, että lyhimät kirjoitukset olivat sivun mittaisia ja pisin 345-sivuinen fiktiivinen tarina.

Suurin osa kirjoittajista oli naisia, 118, miehiä oli vain 30. Kaikki kirjoittajat eivät ilmoittaneet ikäänsä, mutta ikähaarukka näytti olevan 25-86 vuoden välillä. Eniten kirjoituksia tuli 1940-luvulla syntyneiltä. (www.finlit.fi.)

Tutkimusotokseni käsittää 28 kertomusta, jotka olen poiminut valitsemalla joka viidennen kirjoituksen. Yhden kertomuksen olen poistanut otoksesta siksi, ettei kirjoittaja kertonut siinä työpaikkakiusaamisestaan ja yhden siksi, että kirjoitus oli vironkielinen. Otoksessani on vain kaksi miestä. En ole antanut kirjoittajille nimimerkkejä, vaan kirjoittajat esiintyvät niillä sivunumeroilla, joista heidän oma kertomuksensa alkaa. Siteerauksissa olevat sivunumerot toimivat siten myös lähdeviitteinä; alkuperäistä aineistoa säilytetään Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Kansanrunousarkistossa, jossa koko aineisto on sivunumeroituna (SKS KRA. Kiusaaminen 1 – 6.2006). Diskurssianalyysi on hidas tutkimusmenetelmä, jossa tutkimusaineiston ei tarvitse olla suuri, koska pienikin aineisto voi tuottaa merkittäviä tuloksia (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 1997, 221).

Aineistoon liittyvät ongelmat

Aineiston valikoitumiseen on vaikuttanut kaksi seikkaa. Ensiksikin kirjoituskilpailuun osallistuvat vain tietyn tyyppiset ihmiset. Tämän vuoksi aineistossa ovat yliedustettuina naiset, ylemmät toimihenkilöt ja esimerkiksi opettajat, kun taas alhaisen koulutustason omaavat, esimerkiksi tehtaiden tuotantotyöntekijät ovat aliedustettuina. Toiseksi kirjoituskilpailun aiheena oli ”Näin selvisin työpaikkakiusaamisesta”. Aineiston perusteella voi kuitenkin päätellä, että työpaikkakiusaamisesta ei yleensä ”selviydytä”, vaan kiusaaminen jättää syvät arvet. Vaikka aineisto sisältääkin kertomuksia rankasta työpaikkakiusaamisesta, otsikko on voinut estää joitakin kiusattuja tarttumasta kynään.

4.5 Analyysimenetelmä

Aloitin tutustumisen aineistoon lukemalla kiusaamiskirjoituksia Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran arkistossa. Vaihe tuntui raskaalta, koska kirjoituksista paistava ahdistus tarttui lukiessani kertomuksia ja huomasin niiden vaikuttavan emotionaalisesti jopa niin, että olisin halunnut lohduttaa kirjoittajia. Lukeminen auttoi kuitenkin antamaan aiheesta yleiskuvan. Sain näistä alkuperäisistä kirjoituksista otetut kopiot lainaksi Maarit Vartia-Väänäselältä Työterveyslaitokselta. Kopioin joka viidennen kertomuksen itselleni ja luin tekstejä merkiten värikynillä tekstikohtia, joissa puhuttiin johtamisesta. Alussa halusin saada johtamisesta mahdollisimman aineistolähtöisen yleiskuvan.

Potter ja Wetherell (1987, 168) ohjeistavat lukemaan aineistoa moneen kertaan. He varoittivat, että systemaattisten mallien löytäminen vie aikaa ja usein alussa voi erehtyä, kun uskoo löytäneensä kaavan, joka ei sitten saakaan riittävästi vahvistusta. Lukeminen poikkeaa täysin opiskelussa käytetystä tavasta, jossa etsitään ydinkohtia; diskurssianalyysissä kiinnostutaan tekstikohtien yksityiskohdista, jopa niistä epämääräisistä, sirpaleisista ja ristiriitaisistakin. Lukiessani oli vaikeaa olla tulkitseminen sitä, mikä tekstissä ilmiselvästi sanottiin ja arvioida samalla omaa lukemistani; miksi luen tätä tällä tavalla. Diskurssianalyysissä ei myöskään ole sellaista valmista metodologia kuin perinteisessä sisällönanalyysissä (Mts. 175).

Analyysissä on kaksi toisiinsa kiinteästi liittyvää vaihetta: ensimmäisessä vaiheessa tekstiaineistolle haetaan kaavaa. Kaavasta etsitään sekä niitä yhdistäviä tekijöitä, että sen sisältöön tai ilmaisumuotoon liittyviä eroavaisuuksia. Toisessa vaiheessa tarkastellaan niiden toimintaa ja seurauksia. (Potter, Wetherell, 1987, 168.) Kutsun tätä kaavojen etsimistä luokittavan vaiheen analyysiksi.

Varsinaisen luokittavan tason analyysin aloitin vasta Atlas.ti 5.0 -ohjelmistolla, jolla voidaan luokitella tekstiaineistoa (Lonkila, Silvonon, 2002). Siirsin aineiston tietokoneelleni pääosin skannaamalla, käsin kirjoitetut kirjeet siirsin Atlas.ti -ohjelmiston käyttöön kirjoitettuani ne Wordillä. Atlas.ti -ohjelmistossa tein luokituksia, joita ohjelmisto kutsuu koodeiksi. Muodostin nämä luokat aineistolähtöisesti ja hyvin yksityiskohtaisesti, koska ohjelmisto ei salli luokkien ositteluun, ainoastaan yhdistelyyn. Aineistosta nousi ensin esiin vaikenemisen ja vaientamisen diskurssien luokat. Ohjelmistossa koodaus tarkoittaa valitun tekstisitaatin, sitaation, yhdistämistä valittuun luokkaan ja joihinkin luokkiin tuli nopeasti näin kymmeniä sitaatteja (esimerkiksi luokkaan "Pelko"), joihinkin vain vähän. Valitsin sitaateiksi useamman lauseen kokonaisuuksia, jotta en hukkaisi kontekstia myöhemmässä tulkintavaiheessa. Aineiston diskurssit nousivat teksteistä esiin toistuvina lukuisissa kirjoituksissa sekä lukiessani niitä että koodaamisprosessin aikana. Kiusaamisilmiöön liittyvien diskurssien noustua esiin etsin subjektipositioita luokittelemalla tapoja, joilla kiusattuja määriteltiin. Pyrin huomioimaan Potterin ja Wetherellin (1990, 6) varoitukset siitä, miten haavoittuva analyysi on arkijärjen oletuksille ja luokitteluvaiheessa pyrin välttämään tulkintojen tekemistä, jotta tulkinta tapahtuisi mahdollisimman myöhään, vasta analyysin toisessa vaiheessa.

Luokittavan analyysin jälkeen jatkoin tulkitsevalla analyysillä. Yritin katsoa diskursseja foucaultlaisittain: tarkastelin valtarakenteita ja mitä voi sanoa mistäkin asemasta. Halusin "nähdä" vallankäytön. Pyrin huomioimaan organisaatiojohtamisen historialliset taustat ja yritin kyseenalaistaa itsestäänselvyudet. Halusin myös tutkia, miten eri diskurssit olivat suhteessa toisiinsa ja minkälaiset subjektipositiot ovat mahdollisia työpaikkakiusatuille. Tarkastelin myös minkälaisia seurauksia oli erilaisilla diskursseilla ja subjektipositioilla. Diskurssien tarkoitusten ja seurausten tutkiminen eteni hypoteesien kautta; kun joku diskurssi tuotti määrätynlaisen subjektiposition tai päinvastoin, tutkin ilmiön toistuvuutta aineistossa. Kiusattujen subjektipositioden

tarkastelun yhteydessä esiin nousivat institutionaalisten tekijöiden lisäksi sisäiset tekijät; itseään kontrolloiva ja tarkasteleva minuus. Kun tarkastelin kiusattujen arvioita itsestään aikaperspektiivillä, käsitykseni identiteetin konstruktiiivisesta rakentumisesta vahvistui; kiusatut määrittivät itsensä erilaisina ennen kiusaamista, kiusaamisen aikana ja sen jälkeen.

Tarkastelin aineistoa pääosin näytenäkökulmasta Alasuutarin (1999, 114) käsitteellä ilmaistuna. Tutkimusmateriaalina käytetyt kirjoitukset näyttäytyivät tässä näkökulmassa osana tutkittavaa todellisuutta (Mts. 114).

Työskentelyn aikana aineisto ja tutkimuskysymykset olivat vuoropuhelussa ja tutkimuskysymykset täsmentyivät. Tutkimusprosessin tulkintavaihe oli syklinen prosessi, jossa aineiston analyysi, kirjallisuuden lukeminen ja kirjoittaminen kietoutuivat yhteen spiraalimaisena jatkumona. Ongelmallista olikin päättää, milloin tutkittavana ollut diskurssi oli riittävän ”valmis”, koska aineiston yksittäiset sanavalinnatkin houkuttelivat usein hankkimaan teoreettista tietoa lisää. Olin lähtökohtaisesti asemoinut itseni kirjoittajien ”asianajajaksi” Jokisen, Juhilan ja Suonisen (1999, 201-202, 207) antaman vaihtoehdon mukaan, ja kirjoittajat alkoivat tuntua läheisiltä.

Olen käyttänyt tuloksissa suhteellisen paljon sitaatteja, jotta kiusattujen ääni tulisi mahdollisimman hyvin esiin ja kiusaamisen kipeys tavoittaisi lukijan myös emotionaalaisella tasolla. Tulososion pituus ja sitaattien runsaus palvelevat myös analyysitavan läpinäkyvyyttä; tulosten tiivistelmä löytää sieltä perustelunsa.

Tutkimusetiikka

Tarinoiden keruuvaiheessa kirjoitusohjeissa pyydettiin allekirjoittamaan suostumus aineiston arkistointiin tutkimuskäyttöä varten. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Kansanrunousarkisto antoi käyttööni keräelmälistan, jossa kirjoittajat ilmoittivat käyttörajoituksista kirjoitustensa suhteen. Otoksessani vain kaksi kirjoittajaa mainitsi käyttörajoituksista ja olen noudattanut tutkimuksessani heidän toiveitaan. Tietosuojaan varmistamiseksi poistin nimi- ja muut yhteystiedot aineistosta Atlas-ti. -ohjelmistoon siirron yhteydessä, eikä aineistoa sisältävä tietokone ollut yhteydessä Internetiin eikä

kenenkään muun käytössä ennen kuin aineisto oli poistettu. Paperikopiot hävitin polttamalla.

Pyrin tutkimuksessani raportoimaan kaikki ne seikat, joilla johtaminen ja työpaikkakiusaaminen linkittyvät toisiinsa. Olen muuttanut sitaateissa mainitut nimet N.N:ksi anonymiteetin suojaamiseksi ja merkintä – – tarkoittaa, että välistä on poistettu lainauksen kannalta epäolennaista tietoa. Muutin joitakin yksityiskohtia sitaateista, jotta kirjoittajia ei tunnistettaisi mutta en mitään sisällön kannalta oleellista. Lisäsin lainauksiin sanoja hakasulkeiden sisälle silloin, kun tekstikohdan ymmärtäminen kirjoittajan tarkoittamalla tavalla sitä mielestäni vaati. Vaikka analyysiyksikkönä ei tässä olekaan kirjoittaja, niin kirjoitin esimerkkilainauksiin sitaatit eri henkilöiltä vakuuttaakseni lukijan ilmiön yleisyydestä.

5 Tulokset

Kirjoituksista nousi esille monentasoisia, osin päällekkäisiäkin diskursseja, jotka kertovat kiusaamisilmiöstä, kiusattujen asemasta ja siitä, minkälaisena organisaatiojohto näyttäytyy kiusattujen silmin. Tarkastelin näissä kaikissa osioissa rakenteita, joiden vuoksi työpaikkakiusaaminen on mahdollista. Käsittelen ensin kiusaamisilmiölle tyypillisiä vaikenemisen, vaientamisen ja pelon diskursseja. Sen jälkeen kerron mistä kiusatut ovat hakeneet apua ja millä seurauksilla.

Tämän jälkeen kerron minkälaisia subjektipositioita työpaikkakiusatulle on aineiston perusteella tarjolla. Kiusaamisprosessin aikana kiusatun minuus määritellään uudelleen. Kiusattu olivat määrittelemässä työpaikkakiusaajan lisäksi työorganisaation muu henkilökunta, erilaiset asiantuntijat ja kiusattu itse. Danziger (1997, 140) väittää, että minuuden (self) psykologiseen käsitykseen ovat vaikuttaneet keskeisesti niin sanotut minuuden teknologiat, joista Michel Foucault on kirjoittanut, mutta myös kielellä on ollut tässä keskeinen rooli. Danzigerin (1997, 139, 143-145) mukaan psykologisia diskursseja ajatellen minuudella on pikemminkin historialliset kuin luonnolliset syyt. Minuuden ominaisuudet eivät ole riippumattomia historiallisista muutoksista, jotka kuvaavat sitä ja ovat suhteessa siihen. Minuudesta on tullut termi, jolla kuvataan yksilön

ainutlaatuisuutta ja identiteettiä. Tämä on perustunut itsehavainnointiin. Minuus on historiassa käsitteellistynyt minuutta heijastavaksi ja valvovaksi tekijäksi, joka on suuntautunut maksimoimaan omaa etuaan. Yksilöt oppivat, miten tärkeää muiden mielipide on heidän hyvinvoinnilleen ja yrittävät siksi vaikuttaa tähän käsitykseen. Objektivoitu minuus toimii objektina ennen kaikkea muiden ja itsen antamalla hyväksynnälle tai paheksumiselle. (Mts. 139, 143-145.)

Työpaikkakiusaaminen voidaan nähdä vuorovaikutusprosessina, jonka aikana kiusatun minuus konstruoidaan usein kelpaamattomaksi, sairaaksi ja ulkopuoliseksi. Kahdeksasta esittämästäni subjektipositioista useimmat esiintyvät päällekkäin. Käsittelen tulososiossa myös erilaisten subjektipositioiden suhdetta toisiinsa ja eri diskursseihin.

Lopuksi kerron, miltä organisaatiojohto tai esimiehet näyttävät kiusattujen silmin.

Tulososiossa olen kirjoittanut analyysin sisälle teoreettisia näkökulmia, joiden avulla voi tulkita aineistosta nousseita tuloksia.

5.1 Vaikenemisen diskurssi

Puhumattomuus ja mykkyys ilmenevät kertomuksissa monilla tasoilla. Vaikeneminen näyttäytyy kertomuksissa vallan käytön välineenä ja osana kiusaamista.

Kiusatulle annetaan työpaikalla positio, jossa hän on niin mitätön, ettei hänelle tarvitse edes vastata. Kiusatun työtehtävien hoito vaikeutuu ilman tiedonkulkua ja vaikeneminen vie hänen vaikutusmahdollisuutensa.

Kun aloitin työt perhepisteessä kukaan ei toivottanut minua tervetulleeksi.

Nainen s. 1449

”Viimeisenä työvuotenani ja vähän ennenkin esimieheni ei osannut vastata minun kysymyksiini juuri muuta kuin, en tiedä tai en muista. Kun kysyin, keneltä minun pitäisi

sitten kysyä hän ei vastannut. – – ei tullut päätettävistä asioista enää kokouksen pöytäkirjaa minun lokerooni kuten ennen. Aloin olla vähän niin kuin ulalla.”

Nainen s. 1422

Kun työpaikkakiusaajana on esimies, työkaverit eivät tue, vaan vaikenevat.

Viimeisin työpäiväni sivistystoimen puolella oli 23.12.2004 ja sinä päivänä tuli kolme työkaveriani, kaikki erikseen, ja pyysi anteeksi että he eivät asettuneet puolelleni kun he huomasivat selviä merkkejä työpaikkakiusaamisesta. He kokivat syyllisyyttä siitä, etteivät tehneet mitään. Yksi heistä oli määräaikaisessa virassa ja itse asiassa itse pelkäsi potkuja. Mutta sanoin että tiesin heidän hiljaisesta tuestaan ja tiesin, että vaatisi paljon, että uskaltaa olla vastaan. Nainen s. 889

(Alkuperäinen ruotsinkielinen ilmaisu Liitteessä 2, kohta 1)

Työtoverini eivät puuttuneet kiusaamiseen. Kyllä he varmasti jotakin huomasivat, mutta eivät sanoneet mitään. – – Kukaan ei edes pahimpina uupumuksen aikoinani puuttunut vointiini mitenkään. Täytyihän sen näkyä. Minulla on virastossa kaksi hyvää ystävää, joiden kanssa olen puhunut asiasta koko ajan. Se on tietenkin helpottanut oloa.

Nainen s. 211

Tukijoiden vaikenemista tukee Suttonin (2007, 30) käsitys siitä, että kiusatun puolelle asettuminen voi vaarantaa oman työhyvinvoinnin. Vaikenemisen diskurssi tarjoaa kiusatulle ulkopuolisen ja kelpaamattoman subjektipositiot.

Vaikeneminen voidaan tulkita loukkauksena ja hylkäämiseä. Kiusatut itse ovat vaienneet kiusaamisestaan, koska kiusaamisen kohteena oleminen koetaan häpeällisenä. Ikonen ja Rechartt (1994, 130) ovat esittäneet, että häpeä on reaktio hyväksyvän vastavuoroisuuden puutteeseen. Henkilöt, joiden varhaislapsuudessa on ollut traumaattisia, häpeää tuottavia hylkäämiskokemuksia, voivat olla erityisen herkkiä torjutuksi tulemiselle ja siihen liittyvälle häpeälle (Mts. 153).

Olin arka kyselemään mitään kun olin saanut vastaukseksi työkavereiltani, että heillä on tärkeämpääkin tekemistä kuin vastata minun kyselyihin. Nainen s. 1531

Kiusaamiseksi luokiteltava vaikeneminen saatettiin myös yhdistää organisaatiomuutokseen, jossa henkilöstö ei kokenut saavansa tarpeellista tietoa.

Mutta yhtiön johto piileskeli bunkkerissaan ja kuvitteli, että asiat hoituvat siististi, orjat tyytyvät kohtaloonsa— —. Muu henkilökunta ei kovin laajasti tiennyt meidän ulkoistamisesta, vain sen verran, kuin olimme itse asiasta kertoneet, ja kaltoin kohdeltu mieluummin häpeää kuin puhuu. Nainen s. 358

Bunkkeri on sotilaallinen termi paikalle, johon ei vihollisilla ole menemistä. Kirjoittaja kuvaa siten yritysjohton ja henkilöstön keskinäistä taistelutilannetta, jossa vuorovaikutukselle ei ole sijaa. Sana piileskely - synonyyminä pakoilu, välttely (Kielitoimiston sanakirja 2008) - viittaa näkemykseen, että epävarmassa muutostilanteessa henkilöstö ei halustaan huolimatta pääse keskustelemaan johdon kanssa; vaikenemisen diskurssi näkyy vuorovaikutuksen välttelynä. Yleisemmällä tasolla Kevätsalo (1999, 27, 179) ottaa kantaa siihen, että muutoksissa hierarkian ylin taso saa aikaa, tietoa ja ohjausta toiminnan suunnitteluun, mutta alin taso - muutoksen kohde - saa vain tiedotuksen. Usein muutoshankkeeseen liittyvä koulutuskin painotetaan siten, ettei muutoksen tarkoituksenmukaisuutta kyseenalaisteta. Muutokset on saneltu ylhäältä usein alaisia kuulematta ja siksi muutosta koskevat näkemykset ovat sitä kielteisempiä, mitä alemmas hierarkiassa mennään. (Mts. 27, 179).

Valtasuhteiden merkitys näkyy esimerkissä, jossa työyhteisön jäsenet ja esimiehet poikkeuksellisesti eivät vaikene: kaksi sairaala-apulaista kiusaa kolmatta määräaikaista. Ylemmän statuksen omaavat sairaanhoitajat kehottavat kiusattua puhumaan työnjohtajalle, mutta kiusattu välttelee asiasta ilmoittamista:

Vastasin heille, että en halua mennä kantelemaan. Myös että säälin noita kahta, ja että kun te hoitajat olette minulle niin ihania, pärjään mainiosti. Nainen s. 1397

Kiusaaminen paheni ja kiusattu apuhoitaja lopulta ilmoitti asiasta työnjohtajalle. Sekä työnjohtaja, että osastonhoitaja puhuttelivat kiusaajat. Tulkitsen, että vaikenemisen diskurssia ei esiintynyt tässä esimerkissä siksi, että kiusaajat olivat organisaatiohierarkiassa alimpana. Vaikenemistä näkyy tässä esimerkissä kiusatussa

itsessään, haluttomuudessa kannella. Aineiston kaikissa kertomuksissa apua haetaan vasta kun kiusaaminen on jatkunut jo jonkin aikaa. Kiusatut vaikenivat välttääkseen konflikteja ja joskus myös koston pelosta.

5.2 Vaientamisen diskurssi

Vaikenemisen diskurssin rinnalla kulkee vaihtamisen diskurssi. Kiusattujen versiota ei haluta näkyviin. Aiemmin sanaa työpaikkakiusaaminen ei tunnettu, ja tämä vaikeutti asiasta puhumista. Kiusaamiskertomuksia saatiin paljon kirjoittajilta, joiden kiusaamisesta oli kulunut monia vuosia ja jotka vihdoinkin pääsivät kertomaan mieleen jääneestä tuskasta.

Vaikka olen ollut eläkkeellä jo 12 vuotta, päätin kirjoittaa Teille koska en ole tästä asiasta kertonut kellekään muulle kun yksityis lääkärille, jonka luona olin käynyt useamman vuoden. En kotona, en työtovereille enkä aikuiselle tyttärelle. Pelkäsin, että minut leimattaisiin epäonnistuneeksi jos kertoisin jollekin. Nainen s. 1422

Vaihtamiseen liittyy usein pelko ja kokemus epärealistisesta kohtelusta. Lindin ja Tylerin (1988, 101) mukaan mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä ja se, että valtaa pitävät kuulevat sen, merkitsee erittäin paljon henkilön arvioidessa menettelytapojen oikeudenmukaisuutta.

En tämän jälkeen enää saanut minkäänlaista informaatiota henkilöstöä koskevista asioista saati, että mielipidettäni olisi koskaan kysytty tai annettu mahdollisuus edes sen esittämiseen. Vaikuttamismahdollisuudet katosivat kokonaan. Nainen s. 172

Minut siirrettiin muihin työtehtäviin, mikä käsittää viisi työkohdetta. Siirto tapahtui neuvottelematta kanssani. Nainen s. 1590

Se, että kiusattujen versio pidetään näkymättömänä, estää heitä saamasta oikeutta. Vaihtaminen koskee kiusatun lisäksi hänen puolustajiaan.

Eräs naisjohtaja kertoi minulle itkien, että häntä oli tultu tenttaamaan miten hän oli pärjännyt minun kanssani. Hän sanoi, ettei koskaan ole ollut pienintäkään erimielisyyttä. Lisäksi hän itkien sanoi, ettei hän voinut valehdella niille. Hänen kai olisi pitänyt. Sen jälkeen tämä naisjohtaja jäi pitkälle sairauslomalle eikä koskaan enää palannut töihin, vaan siirtyi aikanaan varhennetulle eläkkeelle. Hän saattoi myös olla kiusaamisen uhri, koska ei halunnut eikä voinut valehdella minusta mitään, mitä ne olisivat halunneet. – – Ainoa, joka minua kuunteli [työterveyslääkäri], potkittiin pois. – – Kun asiani tuli vihdoin viimein lausunnolle kunnanhallitukselle, silloinen kunnanjohtaja ei antanut minulle missään vaiheessa mahdollisuutta kertoa asiani omalta kannaltani. He tekivät päätöksensä täysin minua kuulematta. Nainen s. 957

Myös Sutton (2007, 30) kirjoittaa tästä ilmiöstä, jossa kiusaajat savustavat todistajat ja kiusatun rinnalla pysyneet pois työpaikasta siinä missä alkuperäiset uhrinkin.

Johdon taholta tulevista vaientamisen keinoista kertovat pelon diskurssi, vaikenemisen diskurssi ja diskurssit, joissa kuvataan miten turhaa avun hakeminen on työorganisaation sisältä. Pelon diskurssissa näkyy vaientaminen esimerkiksi siinä, että kiusattu pelkää kosta, jos avaa suunsa epäkohdista. Kiusaamisongelman vähättely on eräs tapa vaientaa ja se liittyy läheisesti vaikenemisen diskurssiin. Vaientamista ovat tehostaneet kiusatuille tarjotut kelpaamattoman, sairaan, ulkopuolisen ja pakenijan subjektipositiot.

Hän totesi vain, että ei kai tilanne nyt niin paha ole, ja että meidän pitäisi vain yrittää tulla toimeen. Nainen s. 135

Yritin jonkun kerran puhua asiasta esimieheni kanssa, joka kyllä tunnusti ja näki tilanteen, mutta oli kyvytön korjaamaan sitä. Kiusaajan esimies taas oli valitettavasti liian ”kiltti” ihminen, joka varmaan inhosi henkilöstöriitoja eikä halunnut ”sekaantua”. Nainen s. 172

Kuten edellä käy ilmi, en saanut apua ylemmältä johtajalta, joka kai ei oikein uskonut kiusaamista. Nainen s. 211

5.3 Pelko

Vaientamisen diskurssia tehostaa pelon diskurssi. Kertomuksissa puhuttiin hyvin paljon pelosta. Liitin tähän selonteot, joissa puhuttiin suoraan pelosta, arvelut kostotoimista, jos kiusattu vie asiaa eteenpäin ja ne selonteot, joissa puhuttiin uskaltamisesta. Pelko tekee varovaiseksi ja on rakentamassa pakenijan subjektipositiota.

Minä en uskaltanut [yhteisessä palaverissa] puhua kiusaamisesta ennen kuin esimiehet lähtivät ja jäin työterveyslääkärin ja –hoitajan kanssa kolmisin. Ratkaisuksi tarjottiin vain vuorotteluvapaalle lähtemistä, ei puhuttu muusta ratkaisusta. Nainen s. 211

Pääsin keskustelemaan työterveyshoitajan ja työsuojelupäällikön kanssa asiasta. Helpotti, kun uskalsi jollekin ulkopuoliselle kertoa kokemastaan. Kesällä –97 jäin äitiyslomalle ja pääsin siten pakenemaan tilannetta hetkeksi ja saamaan vähän etäisyyttä asiaan. Peläten palasin työpaikalle loman jälkeen. Nainen s. 1610

Pelkoa koettiin aamuisin töihin lähtiessä, lomien jälkeen, työpaikan ovea avatessa ja muistoissa vielä silloinkin, kun työpaikka oli vaihtunut jo parempaan.

Palkkapäivät olivat pelottavia. Työnantajani sanoi minun lypsävän häneltä rahaa ja minun haluavan osakkaaksi yritykseen mikä ei kylläkään pitänyt paikkaansa. Työnantajani raivokohtaukset, huuto ja tavaroiden repiminen käsistä oli todella pelottavaa. Hän sanoi, että olen velvollinen vastaamaan puheluihin hänen maksamallaan sairauslomalla. Nainen s. 304

Työssääolopäivät ovat peikkoja ja joudun ottamaan aamuisin Oxepamin, jotta edes kykenen lähtemään työpaikalle. Paniikkikohtaukset ovat tulleet takaisin. Nainen s. 172

Fyysisen aggression kohteeksi joutumisen vaara ilmeni vain yhdessä kertomuksessa.

Pelottavin tilanne oli se, kun rehtori taas naama punaisena vihasta repi minua hihasta vahtimestarin koppiin ja ärjyi: ”Milloin sinä lopetat sen vittuilun. Nyt selvitetään tämä asia.” Sitä en nyt muista mistä hän sillä hetkellä aiheen sai. Luulen, että syynä oli taas

jokin hänen kuulemansa tai luulemansa asia. En uskaltanut mennä, vaan järkyttyneenä, lähes peloissani pakenin paikalta. Olihan rehtori minua toistakymmentä senttiä pitempi ja muutenkin vahvempi mies. Mies s. 249

Pelko on yksi ihmisen perustunteista, jonka ensisijainen tehtävä on suojella antamalla informaatiota uhkaavista vaaroista; pelko virittää suojautumaan (Toskala, 1997, 8, 16).

Pelko ja uskaltaminen liittyivät avun hakemisen vaikeuteen.

Joskus ajattelin, että menen puhumaan asiasta pääjohtajalle, mutta en uskaltanut. Kai pelkäsin liiaksi. Nainen s. 211.

Johtoryhmä oli sen verran eripurainen, ettei se kyennyt keskenään liittoutumaan ylijohtajaa ja palvelujohtajaa vastaan, vaikka kaikki tunnistivat, mistä oli kysymys. Jokainen johtaja pelkäsi ylijohtajaa liikaa ryhtyäkseen mihinkään toimenpiteisiin, sillä he tiesivät kokemuksesta, kuinka kostonhimoinen ja pitkävihainen ylijohtaja oli. Nainen s. 1477

Työkavereissa nähty pelko liittyi vaientamisen diskurssiin ja se rakensi osaltaan ulkopuolisen subjektipositiota.

Koululla on 2 miesopettajaa, joista toinen, nuorempi, poikani luokkakaveri, uskalsi alkuun olla minulle ystävällinen kuten ennenkin, mutta hänet ”puhuteltiin” ja muutos tapahtui. Nainen s. 957

Kiusaamisen jälkeenkin pelot ja ahdistavat muistot voivat ilmetä kartteluna: kiusatut välttelevät niitä paikkoja, jopa paikkakuntia, jotka muistuttavat asiasta.

Unohdin N.N:n pian, mutta en vuosikymmeniin mennyt SOK:laiseen osuuskauppaan. Nainen s. 849

Työpaikkakiusaajassa nähtiin pelon ilmenevän siten, että kiusaajan arveltiin pelkäävän oman asemansa puolesta.

5.4 Osaaminen uhkana

Kiusaaja nähdään usein henkilönä, joka kokee kiusatun osaamisen uhkana. Tämä diskurssi näkyi hyvin voimakkaana kirjoituksissa.

Saattoi rehtori välien rikkouduttua olla kateellinenkin opinnoistani, osaamisestani, menestymisestääni. – – Ehkä rehtori jopa koki asemansa uhatuksi, sillä muistan kuulleeni sellaisenkin kysymyksen, että ”kyttäätkö” sinä minun virkaani. Mies s. 249

Minun alempi opetusvelvollisuuteni herätti kateutta. – – Sitten seuraava syy, mistä kiusaaminen alkoi oli se, että tulin hyvin toimeen sekä oppilaiden että heidän vanhempiansa kanssa. Sellaista ei olisi saanut olla. – – Pidin englanninkielistä näytelmäkerhoa, kokkikerhoa, kotisivuntekokerhoa ja sitten 1 –2 -luokkalaisten vapaaehtoista enkun kerhoa vanhempien toivomuksesta. Siitä sain kuitenkin kerhopalkkion koululautakunnan päättämänä. Mutta se oli kuin punainen vaaten ko. johtajalle. Tämän sukulainen – opettaja samalla koululla, sanoi minulle kerran heille tulevan paineita kun minä teen niin monenmoisia juttuja. Eivätkä he viitsi. Siinä yksi syy lisää. – – Minä kielenopettajana aloin käyttää internetiä jo paljon ennen kuin kukaan muu sillä koululla, koska tiesin, mikä aarreaitta se on kielenopiskelijoille ja meillä oli myös monia sähköpostiyhtäväloukkia maailmalla. Näin ei olisi saanut olla. Se oli ainakin yksi suuri syy kiusaamiselle. Nainen s. 957

Kirjoittajan lauseet ”Sellaista ei olisi saanut olla.” ja ”Näin ei olisi saanut olla.” ovat epäjohtonmukaisia; toisaalta hän kertoo erinomaisista työsuorituksista ja toisaalta, että juuri niiden vuoksi häntä kiusattiin. Alasuutarin (1999, 223) mukaan sisäiset epäjohtonmukaisuudet voivat johtaa hyvien miksi -kysymysten äärelle. Selonteoissa olevat ”ei pitäisi” -kommentit toimivat vihjeinä olemassa olevasta normista (Mts. 224, 225). Voiko siten diskurssi osaamisesta uhkana viestiä työorganisaation normista, jonka mukaan alaisen ei sovi osata ainakaan enempää kuin esimiehensä, eikä hänen pidä myöskään sitoutua työhönsä tätä enemmän? Kevätsalo (1999, 102) toteaa, että vaikka eri maiden suurteollisuuden työn organisoinnissa on eroja, ytimessä, "taylorismi" taustallaan, on kaikkialla edelleen ajattelu- ja suoritustyön erottelu. Suorittavan portaan

ajattelu on tästä näkökulmasta normien vastaista (Mts. 102). Aineisto tukee tällaista tulkintaa, että suomalaisessa työelämässä on sosiaalinen representaatio siitä, että toiminnan kehittäminen ja muu ”korkeampi ajattelu” kuuluu organisaation johdolle ja on sopimatonta alaisille.

Sosiaalinen representaatio määritellään yhteisössä tai kulttuurissa yhteiseen arkitietoon liittyväksi tavaksi ymmärtää jokin sosiaalisesti merkityksellinen asia tai kohde (Helkama ym., 2005, 387). Sosiaaliset representaatiot ovat arvojen, ajatusten ja käytäntöjen järjestelmiä, jotka tarjoavat mm. mahdollisuuksia tulkita, nimetä ja luokitella ympäristöä (Helkama ym., 2005, 185; ref: Moscovici).

Normit siitä, että alaisen pitää pitää ajattelunsa kohtuullisella tasolla, eivät näy virallisessa viestinnässä. Goffman (1971, 185) kirjoittaa linjarikosta viestinnästä: pinnan alla kulkevat erilaiset, vähemmän näkyvät viestinnän virrat. Vuorovaikutusten häiriöissä, sosiaalisia järjestelmiä tutkittaessa nämä ristiriidat tulevat esiin. Viestien esittäjien pitää Goffmanin mukaan luonteenomaisesti osallistua sekä virran alla, että näkyvillä olevaan viestintään ja tämä kaksoistehtävän huono hoitaminen voi järkyttää virallista tavoitevaikutelmaa. (Mts. 185.)

”Syrjäpuhe” (double talk) on viestintäteknikka, jolla ihmiset voivat ilmaista toisilleen tietoja tavalla tai alueella, joka ei luonnu heidän välillään virallisesti vallitsevaan suhteeseen. Siinä pohjasopimus suuntautuu juuri niitä rooleja vastaan, joita osapuolet esittävät. Syrjäpuhe on luonteenomaista mm. tilanteissa, joissa esimies ja alainen keskustelevat kysymyksistä, joissa virallisesti alainen ei ole pätevä, mutta joissa käytännössä alainen vaikuttaa ratkaisuihin. Syrjäpuheen avulla statusero esimieheen ei vaarannu. Syrjäpuhe on yleinen esim. silloin, kun alainen on kokenut ja uusi esimies kokematon. (Mts. 211.)

Aineistossa on esimerkkejä, joissa kiusaaminen näyttää käynnistyvän tilanteessa, jolloin kokenut työntekijä saa uuden esimiehen (mm. s. 135, s. 211, s. 434, s. 957, s. 1505, s. 1531).

Työhönsä jo pitkän ajanjakson aikana tunnollisesti perehtyneenä ja tehtävänsä hyvin luotettavasti sekä ystävällisesti ja palvelualltiisti hoitavana sihteerinä hänen

itsetuntonsa alkaa murentua ja epämääräinen ahdistuksensa syvetä pian uuden rehtorin tultua taloon.– – Rehtori puolestaan ärsyyntyy pienimmästäkin kritiikin vaistoamisesta itseään ja johtamistyyliään kohtaan. – – Ne, jotka eivät palvo, eivätkä kiitä häntä, hän kokee vihollisikseen, eikä pidä sellaisista lainkaan, vaan heistä hän puhuu tavalla tai toisella kielteisesti. Nainen s. 434

En tietysti malttanut olla ilmoittamatta, että meillä tehtiin näin, se kävi helpommin. Kirjastonjohtaja vahti ja höykytti minua joka päivä vuoden ja 7 kuukauden ajan. Nainen s. 849

Epäonnistuminen syrjäpuheessa on voinut tehdä näkyväksi alaisen pätevyyden tavalla, joka horjuttaa esimiehen statusta ja näin rikkoo vallitsevaa hierarkian normia. Omaksuttu hyvän työntekijän subjektipositio voi siten olla uhka esimiehelle ja kiusaamisprosessin käynnistäjä.

Minua loukkasi ratkaisujen epäoikeudenmukaisuus ja tapa, jolla ihmisiä oli käsitelty pelinappuloina kuulematta lainkaan heitä itseään tai ottamatta huomioon kunkin erityisosaamista, taipumuksia jne. Näin myös, että näillä järjestelyillä työjärjestelyt eivät pidemmällä tähtäimellä toimisi, kuten sittemmin on osoittautunut. Kerroin myös mielipiteeni puheenjohtajalle ja esimiehelleni, vaikka aavistelin sitä tehdessäni joutuvani ”koston toimien” kohteeksi. Olin sairauslomalla ahdistuksen vuoksi kaksi viikkoa. Nainen s. 172

Työtoverini itsevarmuus näytti erityisesti ärsyttävän esimiestämme. Nainen s. 1665

Useissa kirjoituksissa nousi esille diskurssi esimiehen ärsyyntymisestä. Aihetta ei varsinaisesti kysytty, mutta selonteot saattoivat viitata kysymykseen ”Mistä kiusaamisesi mielestäsi johtui?”. Ärsyyntyminen tarkoittaa sanakirjan (Kielitoimiston sanakirja 2008) mukaan ”tulla äreäksi, pahantuuliseksi, kärtyyiseksi, harmistua, hermostua, suuttua”. Kohteet ovat oppineet herkäksi tilanteille, jotka todennäköisesti aiheuttavat edellä mainitun reaktion. Ärsyyntymiset liittyvät hyvän työntekijän subjektipositioon kun esimies näkee alaisensa osaamisen uhkana. Kiusatun kannalta tilanne on ongelmallinen, koska Goffmannin (1971, 185) termin ilmaistuna virran alla oleva viestintä voi ristiriitaisena hämärtyä näkyvän viestinnän korostaessa hyvän

työntekijän merkitystä. Esimerkiksi työpaikkailmoituksissa etsitään näkyvästi koulutettuja ja kokemuksen omaavia työntekijöitä, eikä normeja osaamisen ja työn kehittämiseen liittyvän ajattelun sopimattomuudesta ole avoimesti esillä.

Hyvän työntekijän ja kelpaamattoman subjektipositiot olivat hyvin yleisiä ja esiintyivät samoissa kirjoituksissa. Vakuuttuneisuus siitä, että on hyvä työntekijä, ei kiusaamisprosessin jatkuessa suojaa kiusattua kelpaamattoman subjektipositiolta.

5.5 Torjuttuja avunpyyntöjä

Kirjoittajat ovat etsineet apua organisaation ylemmiltä tahoilta, luottamusmiehiltä, työsuojeluvaltuutetuilta, työsuojelupiiristä, lakimiehiltä, psykologeilta ja lääkäreiltä. Avun hakeminen ei juuri koskaan ole johtanut siihen, että kiusaaja lopettaisi kiusaamisen tai lähtisi; jos joku joutuu lähtemään, se on työpaikkakiusattu.

Tarinaesimerkki

Eräs koulun siivooja (nainen s. 1590) joutui talonmiehen kiusaamisen uhriksi; talonmies teki paljon käytännön kiusoja, mm. vei puhelimen, vei vaatekaapin, pisti käsitiskiainetta pesukoneeseen, työnsi lukkoon välillä tulitikun, välillä muuta:

Eräänä aamuna taas oli avaimenreikään työnnetty sinitarra, että avain ei menisi paikoilleen. Onneksi pääsi muuta kautta. Siivouskomerossa pesuainepullon korkit oli rikottu niin että ne vuosivat kamalasti ja pesuainetta valui komeroon paljon. – – Rehtori avuton, antaa kuulemma muiden hoitaa asian. Seurauksena oli että minut siirrettiin siivoamaan kokonaan eri työkohteeseen. Minun mielestä se oli kohtuutonta. Minähän en ollut tehnyt mitään. Olin itkuinen ja sekaisin moisesta kohtelusta.

Talonmies jatkoi kiusaamista lähettämällä herjaukskirjeitä uuteen työpaikkaan ja kotiosoitteeseen. Kun ilmeni, että koulutoimenjohtajalle oli lähetetty samantyyllisiä kirjeitä, nämä ottivat yhteisen asianajajan ja veivät asian oikeuteen.

Kunnianloukkaus asiahan siitä tuli. Sakkoja tuli syytetylle aika roimasti, syytetty joutui korvaamaan kaikki oikeudenkäynti kulut sekä kunnian loukkauksesta meille asian osaisille. – – Kiusaaja joutui toiseen työpisteeseen joten hyvä näin.

Työpaikkakiusaaminen ei tässäkään kertomuksessa johtanut kiusaajan irtisanomiseen. Kiusaajan siirto toiseen työpisteeseenkin tehtiin vasta, kun uusi kiusattava oli tarpeeksi korkealla tasolla organisaatiohierarkiassa.

Avun hakeminen lainsäädännön avulla

Aineiston perusteella oikeusjutun nostaminen on hyvin harvinaista ja yleensä siihen ei kannusteta.

Yritin taistella vääryyksiä vastaan ja otin avukseni tunnetun asianajajan, joka ehdotti, että otettaisiin yhteyttä kirjallisesti kouluhallitukseen ja opetusministeriin. Sieltä sain vain kirjeen, jossa sanottiin, ettei voida mitään tällaisille johtajan ja sihteerin välisille jutuille, eikä siihen aikaan ollut vielä lakia työpaikkakiusattujen puolustukseksi.

Nainen s. 42

Hän [lääkäri] antoi minulle viimeisellä käynnillä todistuksen siitä, että olin ollut kauan työpaikkakiusattu ja sanoi myös, että tulee oikeuteen todistamaan, jos sinne asiani veisin. Mietin sitä pitkään ja olin myös yhteydessä useaan kertaan lakimieheen Vaasassa, mutta hän antoi ymmärtää, että ei kannata, koska AINA työpaikkakiusattu häviää. Kiusaajilla on voima ja valta ja tukijat joka puolella. Nainen s. 957

Työsuojelupiiri otti yhteyttä tj:n ja kävi Mikkelin toimistossa juttelemassa johtajan kanssa. Sain tiedon työsuojelupiiristä, että mitään kiusaamista eikä syrjintää ole ollutkaan. Nainen s. 1531

Toisinaan kiusaaminen tapahtuu sellaisin keinoin, esimerkiksi selän takana mustamaalamalla, että asiasta valittaminen on vaikeaa.

Kiusaaminen, panettelu ja väheksyntä minun suhteeni tapahtui niin ovelasti, että konkreettisia näyttöjä syntyi harvoin ja näin asiaan oli vaikea puuttua. Nainen s. 172

Avun hakeminen luottamusmieheltä

Tutkimuksen valossa näyttää siltä, että työpaikkakiusatut eivät saa luottamusmieheltä apua. Se on ymmärrettävää siltä pohjalta, että luottamusmies työskentelee johdon direktio-oikeuden alla siinä kuin muutkin työntekijät. Otos sisältää myös kertomuksen luottamusmiehestä (nainen s. 1627), jota johto työpaikkakiusaa nimenomaan luottamustehtävässä toimimisen vuoksi.

Valitin luottamusmiehelle. Keskustelimme kolme kertaa kolmestaan asiasta eikä mikään sittenkään muuttunut. Nainen s. 211

Luottamusmiehet ja talon johto olivat tietoisia asiasta, mutta eivät puuttuneet mitenkään asiaan. Kukaan ei mennyt sanomaan hammaslääkärilleni, että lopeta tms. Nainen s. 1002

Kevätsalo (1999, 166) toteaa Tilastokeskuksen kyselyn pohjalta, että organisaatio- ja toimintatapamuutoksissa eniten ristiriitoja esimiesten ja alaisten välillä näkevät ylempien toimihenkilöiden lisäksi juuri ay-aktiivit. Aineiston esimerkeissä eturistiriitatilanteissa luottamusmiehet valitsevat usein työnantajan puolen.

Kiusaajien joukkoon liittyi myös luottamusmies. Hän toimi hallituksen äänitorvena ja juoksupoikana. Hänen paras neuvonsa oli, että menet nyt sinne uuteen työpaikkaan ja toivot, että ne sanovat irti. Nainen s. 358

Poikkeuksena on yksi kertomus, jossa luottamusmies antaa apuaan. Poikkeuksellinen tapahtuma on saanut myös selityksen:

Vaadin, että minut on siirrettävä toisen esimiehen alaisuuteen. Luottamusmies saikin siirron viimein aikaan. Luottamusmies oli laitoksessa luultavasti ainoa, jota ylijohtaja edes jossain määrin kuunteli, arvattavasti sillä perusteella, että luottamusmiehen mies oli korkeimman hallinto-oikeuden ylimpiä virkamiehiä. Siirron hintana oli kuitenkin, että palvelujohtaja hajotti viestintäyksikön. Nainen s. 1477

Avun hakeminen organisaatiosta

Organisaation sisällä avun hakija törmää usein vaikenemisen ja vaientamisen diskurssiin ja avun tarjoaminen näyttää näennäiseltä. Kiusatut eivät voi luottaa saavansa apua johdolta.

Tilaisuus oli pettymys: se ei todellakaan ollut keskustelutilaisuus. Vuorovaikutus puuttui. Saimme toki esittää asiamme ja toimialajohtaja kommentoi jotain.

Osastopäällikkö istui koko 1½ tuntia hiljaa luomatta edes katsekontaktia kehenkään. Eli saimme kuulemistilaisuuden, jonka lopuksi toimialajohtaja totesi moittivaan sävyyn, että meidän alaisten tulee tukea osastopäällikköä, esimiestämme. Nainen s. 1505

Työ alkoi olla jo henkisesti niin raskasta, että mainitsin tästä esimiehelleni. Hän sanoi, että pidetään palaveri, minä, kiusaaja ja esimies kolmistaan istuttais pöydän päässä ja keskusteltais mistä tämä johtuu. Palaveria ei vaan tullut. Odotin taas kuukauden, eikä mitään tapahtunut. Lopulta otin työsuojeluun yhteyttä. Puhuin asiani hänelle ja hän aiko ottaa yhteyttä esimieheeni. Ei vieläkään tapahtunut mitään. Määräaikainen työsuhteeni alkoi päättymään syksyllä 2005. Tämän jälkeen ei työsopimustani uusittu olen ollut työttömänä siitä asti. Eli työnantajani pääsi asiasta näin helpolla kun ei uusinut kummankaan työsopimusta enään ei kiusaajan eikä kiusatun. Näin helpolla työnantaja pääsee kuin koira veräjstä. Nainen s. 1579

Johtotiimi istui täällä uuden työpaikkani avajaisissa ja uusi pomoni kertoi esittelypuheessaan, että täällä on todella hyvät työntekijät jne. Ja kun astuimme vuoronperään esiin ja esittäydyimme niin johtotiimi katsoi minua suu auki – he eivät siis missään vaiheessa oikeasti kuunnelleet meitä ja meidän tuskaamme edellisessä työpaikassani. – – Entinen pomoni tuhoaa ihmisiä ympäriltään ja häntä ei irtisanota vaan ne kiusaamisen kohteeksi joutuneet irtisanotaan. Nainen s. 1449

Väliesimiehelle puhuin. Hän ei tehnyt mitään asialle. Muutammat ohjaajat soittivat hänelle että minä voin huonosti. Hän sanoi kyllä hän tietää. Mutta asialle ei tehty mitään. Nainen s. 808

Edellinen kirjoittaja vei asian ylöspäin hierarkiassa ja kertoi, että kirkkoherra otti hänet vakavasti ja oli kertonut, että kiusaavasta lastenohjaajasta on tullut negatiivista palautetta myös vanhemmilta. Kiusattu sai uuden työparin. Avun saamisessa auttoi kiusatun oma aktiivisuus siinä, että hän ei jättänyt asiaa välinpitämättömän lähiesimiehensä käsiin. Vallankäytön näkökulmasta saattoi vaikuttaa sekin, että kiusaaja oli organisaatiohierarkian alimmalla tasolla.

Yleensä kertomuksissa kiusaamiseen ei puututa, eikä kiusaajaa kielletä jatkamasta. Johdon välinpitämättömyys voi näkyä ongelman vähättelynä. Kiusaamisen hyväksyminen muodostaa normin, jossa kiusaaminen sallitaan. Kiusaamisen salliminen vaikka hiljaisestikin on rakentamassa kelpaamattoman, ulkopuolisen ja sairaan subjektipositiota. Kiusatulla voi myös olla valmiiksi käsitys, ettei avun hakeminen kannata esimerkiksi siksi, ettei johtajaan voi luottaa.

Avoin keskusteluyhteys ja luottamus esimieheen puuttui. Nainen s. 172

Tulosityksikköjohtajani mielestä oli normaalia, että hammaslääkärin täytyy joskus sanoa hoitajalle suorat sanat. Tätä vaan jatkui kiusaamisena puolitoista vuotta.

Nainen s. 1002

Esimies oli kiusaaja. Hänen esimiehensä ei ryhtynyt toimenpiteisiin kiusaamisen lopettamiseksi, vaan liittoutui kiusaajan kanssa, minkä johdosta kiusaaminen nousi monenteen potenssiin. Nainen s. 1477

Asian selvittelyä vaikeuttaa myös se, että osapuolilla on erilaiset versiot totuudesta. Kiusatut kertovat kiusaavasta ja valehtelevasta johdosta.

Sain sovittua viime vuoden huhtikuuksi hänen [ylemmän johtajan] kanssa palaverin, johon tuli mukaan nykyinen lähiesimieheni. Palaverissa ylempi johtaja kielsi kaikki sanomisensa sekä sen, että edellinen lähiesimieheni oli käynyt hänen kanssaan keskustelemassa palkastani. Järkytyin valehtelusta ja nolaamisesta niin paljon, etten keskustelun jälkeen muista paljoakaan palaverista. Nainen s. 211

Vaikeneminen liittyy heikon johtajan diskurssiin ja laissez-faire -johtamiseen. Johdon välinpitämättömyyttä voi selittää myös Golemanin (1998, 218) teorialla siitä, että epämieluisuus voidaan torjua ajatuksista kieltämällä sen olemassaolo. Kun ongelmaan ei puutu, voi kuvitella, ettei sitä olekaan. Sisäryhmäkehityksestä katsottuna johtajasta voi olla mukavampaa ajatella, että *me* johtajat olemme hyviä ja oikeudenmukaisia, kun taas *ne* alaiset ovat hankalia.

Avun hakeminen terveyshuollosta

Avun hakeminen terveyshuollosta koetaan useimmiten palkitsevaksi siten, että juuri siellä tullaan kuulluksi. Terveyshuollossa kiusattua ei pyritä vaientamaan ja empaattinen kuuntelu toimii vastapainona kelpaamattoman subjektin omaksumiselle.

Ainoa taho, jossa asiasta saatoinkin puhua oli työterveyshuollon henkilöstö, jolle silloin tällöin kävin itkeskelemässä. Kiusauksesta työpaikoissa ei tuolloin puhuttu yhtä avoimesti kuin nykyisin ja työterveyshuollon avun pyytäminen olisi mielestäni merkinnyt hyökkäystä myös johtoa vastaan. Nainen s. 172

Työterveyshuolto puuttuu joskus kiusaamiseen, yleensä ei. Sairauslomien, lääkinnän ja läheteiden kautta se on rakentamassa sairaan subjektin identiteettiä mutta sairauslomien ja työpaikan vaihtokehoitusten avulla myös pakenijan subjektin identiteettiä.

Meille annettiin työnohjausta viisi kertaa. Kokeneella psykologilla ei ollut meille mitään muuta neuvoa, kuin että ottakaa tavarat ja juoskaa karkuun niin lujaa kuin pääsette. Nainen s. 1449

Sairaan subjektin identiteetti liittyy läheisesti kelpaamattoman subjektin identiteettiin. Sairauslomasta esiintyi kahta diskurssia: sairauslomasta voi saada turvapaikkana kiusaamiselta tai työkyvyttömyydenä. Kertomukset avun hakemisesta sisälsivät myös diskursseja luottamuksen rikkomisesta - tällöin luottamuksen pettäjinä olivat psykologit, eivät lääkärit.

Kun kaikki alkoi mennä pahimpaan suuntaan ja minua ahdistettiin joka puolelta, pyysin apua Vaasan työsuojelupiiriltä. Asiallinen tarkastaja tuli tutkimaan tilanteen, oli täysin

vieras henkilö myös minulle, teki asiallisen raportin jne. Vastapuoli ilmoitti heti, että tarkastaja oli ollut minun puolellani eivätkä hyväksyneet sitä. – – Työnantaja pyysi mielenterveystoimistosta lausunnot minun käynneistäni! Sain ne myös lukea itse ja voi hirveää, mitä kaikkea valhetta ja soopaa siellä oli merkitty. Ei siis kannata kenenkään kiusatun mennä mihinkään apua saamaan, koska se kaikki voidaan kääntää häntä vastaan. Nainen s. 957

Sitten koitti palautustilaisuus. Sinne psykologi halusi lupaa minulta kysyen viedä asian niin, että minä olisin syyllinen tähän juttuun, näin hän saisi sitten kuulemma rutistettua totuuden ulos hammaslääkäriltäni. Minusta siis tehtiin syntipukki. Hammaslääkärini ei ”tunnustanut” mitään, vaan hänellä oli jokin oikeutus tähän asiaan. – – Siis hammaslääkärini sai haukkua minua ja minä en saanut sanoa sanaakaan tai puolustautua. Silloin murrein täysin. Lisäksi psykologi kehoitti minua hakeutumaan muualle töihin. Nainen s. 1002

Avun epääminen eri tahoilla voi viedä toivottomuuteen, jossa tarjolla on masennukseen sairastuneen subjektipositio. Raitasalon ym. (2004, 2797-2799) tutkimuksen mukaan vakavasta masennuksesta toipumisessa toiveikkuuden merkitys oli muita tutkittuja elämänhallinnan tekijöitä voimakkaampi. Toiveikkuus lisää pystyvyyden ja selviytymisen tunnetta, kun taas toivottomuus lisää itsemurha-ajatuksia, -yrityksiä, ja -kuolleisuutta (Mts. 2799). Avun epäämisen ja vaientamisen diskurssin voidaan olettaa lisäävän avuttomuuden ja toivottomuuden kokemista.

5.6 Poikkeavat kertomukset

Kiusaamistarinat sisälsivät paljon samanlaisia asioita ja tilanteita kuvattiin jopa samoilla sanapareilla. Foucaultlaisen diskurssianalyysiperinteen hengessä tarkastelin valtasuhteita ja löysin kaksi kertomusta, jotka poikkesivat muista. Ensimmäinen poikkeava kertomus kertoo kiusatusta, joka toiminnallaan saa lopulta häntä ylempänä hierarkiassa olevan miehen lopettamaan kiusaamisen. Toinen poikkeava kertomus kertoo esimiehestä, jota alainen kiusaa.

5.6.1 Selviytymiskertomus

Diskurssi, jossa kiusattu ja kiusaaja jäävät samalle työpaikalle ja kiusaaminen loppui, esiintyi otoksessa vain yhdessä kirjoituksessa ja poikkeustapauksena tämä ansaitseekin tulla lähemmän tarkastelun kohteeksi. Kiusattu kertoi samoista kiusaamisen aiheuttamista oireista kuin muutkin, unihäiriöistä, masennuksesta ja itkuisuudesta. Hän haki apua: ”*mainitsin loukkauksista moneen kertaan esimiehelleni, eli talon johtajalle joka vähätteli asioita ja yritti keksiä niille jotakin selitystä.*” Kirjoittaja aloittaa uuden kappaleen: ”*Aloitin taisteluni v. 2005 mielenterveyteni ja jaksamiseni vuoksi.*” Kuuden vuoden kiusaamisen jälkeen hän ei ole muuttanut käsitystä itsestään kelpaamattomaksi. Kiusattu kertoo ettei kuulu mihinkään työryhmään, jossa keskustella asioista. Kiusaaminen tapahtui vain yhden henkilön, hallintojohtajan, taholta. Kiusattu kirjoitti monelle eri taholle saamatta tukea. Mutta tämä johdon assistentti ei pelännyt, vaikka peloteltiin:

Sain ohjeita ja neuvoja soitettuani Uudenmaan työsuojelupiiriin. Minulla oli myös kolme entistä johtavassa asemassa ollutta jo talosta lähtenyttä henkilöä tukenani jotka suostuivat tulemaan todistamaan hallintojohtajaa vastaan. Johtajamme pelotteli minua, että siitä tulee minulle raskas asia, mahdanko kestää sen? Myös tulos saattaisi kuulemma olla minulle negatiivinen. Hän myös tiedusteli millä ehdoilla jättäisin asian ottamisen esille, väläytteli Etelä-Afrikan matkaa hänen assistenttinaan. Koin tämän uhkailuna ja lahjontana, mutta en antanut periksi vaan vaadin asian esille nostamista.
Nainen s. 912

Vaatimukseen suostuttiin ja asia otettiin esille. Ensimmäistä keskustelua hän kuvaa lähinnä kuulemistilaisuutena, toisessa kiusaaja jo ” – – myönsi hieman, että onhan noita ylilyöntejä saattanut joitakin tulla – – ”. Kiusattu kertoo pyytäneensä käsittelyn jatkamista kuukauden tauon jälkeen ja että ”*asiaa hieman vähäteltiin ja yritettiin siirtää ajan hoidettavaksi.*” Asian käsittelyä jatkettiin lyhyellä keskustelulla vaikka kiusattu teki jo edellisen jälkeen johtopäätöksen, että kiusaaja on saanut opetuksen ja hänen käytöksensä on muuttunut kohteliaammaksi.

Kiusaaminen ja nolaaminen on loppunut – – Olen tyytyväinen siitä mitä sain aikaan. Olisi ollut parempi ottaa asia esille aikaisemmin, mutta pienistä yrityksistäni huolimatta, en kaikeksi ollut tarpeeksi vihainen. Nainen s. 912

Tulkitsen viimeisen lauseen antavan hyvän ohjeen kiusatuille: kiusaamiseen tulisi puuttua mahdollisimman pian. Tämä on linjassa myös sen tutkimustiedon kanssa, että kiusaaminen pahenee ajan myötä (Zapf & Gross, 2001, 511). Kiusatun on myös oltava ”tarpeeksi vihainen”. Aggressiota voi käyttää kontrollin välineenä, jolloin oikeutettu aggressio voisi olla rakentamassa sankaritarinaa (Lagerspetz, 1998, 235).

Yleensä selviytymiskeskustelu liittyy työpaikan vaihdon yhteyteen, joskus siihenkin, että kiusaaja lähti työpaikasta.

Ainut millä minä selviydyin työpaikkakiusaamisestani oli yksityiselle puolelle vaihto ja uuden työpaikan aloittaminen heti kesälomani jälkeen. Täällä minua arvostetaan todella paljon. Nainen s. 1449

5.6.2 Esimies kiusattavana

Yhdessä kirjoituksessa esimies valitti kiusaavasta alaisestaan (nainen s. 135). Hän tuli uuteen työpaikkaan, jossa koki alun olevan hankalaa parin itseään vanhemman henkilön kanssa, mutta ”*Todelliseksi ongelmaksi muodostui yhteistyön vaikeus liikkeen somistajan kanssa. Hän oli minua pari vuotta nuorempi ja hyvin tarkka omasta ”reviiristään”.*” Esimies kuuli, kuinka somistaja oli haukkunut häntä selän takana. ”*Sanoin hänelle, että jos on jotain sanottavaa, minulle voi myös sanoa suoraan.*” Tämän jälkeen somistaja kohteli häntä kuin ilmaa. ”*Yritin monta kertaa saada tilanteeseen sopua vetoamalla järkeen, mutta sain saman tien kasan syytöksiä niskaani. Koska en enää löytänyt keinoa puolustautua, aloin antaa samalla mitalla takaisin. Tuntui äärettömän pahalta loukata toista.*”

Kertomus poikkeaa muista monilla tavoin; tämä on ainoa kirjoitus, jossa esimies kertoo olevansa alaisensa kiusaama ja ainoa, jossa kiusattu kertoo syyllistyneensä myös itse

haukkumiseen. Tämä on toinen niistä kahdesta kertomuksesta, joissa kerrotaan kiusaajan lopettaneen kiusaamisen. Työterveyslääkäri sopi tapaamisen, jossa kiusaaja, kiusattu, tämän esimies ja hänenkin esimiehensä olivat paikalla. *Tapaamisen jälkeen meni muutama päivä hieman vaivautuneissa tunnelmissa, mutta sitten yhteistyö somistajan kanssa alkoi sujua. Meillä oli hauskaa työtä tehdessämme. Sitten kävi niin, että somistajamme siirrettiin toiseen myymälään ja me saimme uuden somistajan. Uskon, että tapahtuneella oli osuutta asiaan, vaikka eihän kukaan niin sanonut.*

Alaiset eivät yleensä kiusaa esimiehiä, Suttonin (2007, 21) mukaan näin tapahtuu alle yhdessä prosentissa kiusaamistapauksista.

5.7 Kiusatun uusi identiteetti

Turner (2004, xx) toteaa sosiaalisen identiteetin teorian ja itsensä kategorioinnin teorian pohjalta, että organisaatiot muuttavat tunteitamme, arvojamme, asenteitamme, uskomuksiamme ja mahdollisuuksiamme määritellä itsemme psyykkisinä ja sosiaalisina toimijoina.

Työpaikkakiusaaminen näkyi kiusattujen kertomuksissa hyvin rankkana sekä esimerkeissä kiusaamistavoista että kiusattujen oireista. Monet kirjoittajat kokivat otsikon viittauksen työpaikkakiusaamisesta selviämiseen provosoivana ja väittivät, että kiusaamisesta ei selvitä. Kirjoituksista nousi esiin diskurssi pysyvistä arvista.

”Näin selvisin työpaikkakiusaamisesta” Ihan alkuun haluaisin sanoa, että minusta tuntuu etten ole koskaan kiusaamisesta oikein selvinnytkään ja tuntuu mahdottomalta, että siitä kukaan edes voisi selvitä. Mitä sitten selviäminen tarkoittaneekin?

Nainen s. 1397

Kiusatun erilaiset subjektipositiot muuttavat kiusatun minuutta. Monet subjektipositiot tekevät kiusaamisen jatkumisen mahdolliseksi ja toimivat siten myös kiusaamista ylläpitävinä rakenteina. Minuuden objektivointi on tehnyt mahdolliseksi kiusaajien ja kiusattujen arvioimisen työyhteisöissä ilman, että analysoidaan samalla heidän

tekojaan. Vuorovaikutuksella on keskeinen rooli minuuden uudelleen määrittelyssä ja sen taustalla vaikuttaa myös kulttuurinen ja historiallinen kehys. Sekä kiusaaminen että johtaminen määrittelevät identiteettiä.

Mihin subjektipositioon kiusattu sijoittuu? Kirjoituksissa on paljon tekstiä, joissa kiusatut pyrkivät määrittelemään itseään. Yksi kirjoittajista (nainen s. 304) kuvaa minän määrittelyn problematiikan jo kirjoituksensa otsikossa: ”Paha vaiko kiusattu hoitaja.” Jotkut kertovat itsestään kolmannessa persoonassa ammattinimikettä käyttäen aivan kuin saisivat siten etäännytettyä itsensä tapahtumista. Kiusatut määrittelevät itsensä suhteessa kiusaajalta saatuun negatiiviseen palautteeseen ja muilta saatuun palautteeseen. Kiusatut pohtivat myös omaa syytään kiusaamiseen. He määrittivät itseään aikaperspektiivillä ennen kiusaamista, kiusaamisen aikana ja sen jälkeen.

Kiusattujen mielestä muuttumista parempi vaihtoehto olisi hankkiutuminen kauas kiusaajasta, jos mahdollista.

Ehkä tuntui siltä, että jos lopetan samalla myönnän olleeni jotenkin väärässä. Mutta kyllä olisi pitänyt ehkä ajatella itseä ja läheisiä enemmän. Kyllä jälkensä on jättänyt ja monta kertaa on tuntunut, että ei enää millään jaksa. — Kun näitä kiusattujen tarinoita käytetään opetusmielessä toivottavasti niistä ymmärtää sen, että kenenkään ei tarvitse kuluttaa itseään loppuun ja pilata elämäänsä alistajan takia. On lopetettava – oman elämän vuoksi, jos vaan voi. Nainen s. 1627

Persoonallisuus tai identiteetti ei ole niinkään ihmisessä, vaan ihmisten välisyydessä. Esimerkiksi ystävällisyys tai huolenpito eivät ole ihmisen sisäpuolella, vaan ihmissuhteissa. Minuuden monimuotoisuus, sirpaleisuus ja muuttuminen ja riippuminen kulttuurista ja historiasta sisältyvät tapaan, jolla sosiaalinen konstruktionismi kuvaa persoonaa. Minuuden konstruoinnissa kieli tarjoaa ajattelulle perustan; kielen avulla kategorioimme ja jaottelemme kokemuksemme ja annamme niille merkityksiä, ja siten tulemme kielen käyttäjien lisäksi sen tuottamiksi. Identiteettimme rakentamisessa olemme riippuvaisia toisten halusta antaa tukea meidän versioillemme tapahtumista. (Burr, 1995, 27 – 31, 134-137.)

Työpaikkakiusaaminen syö itsetuntoa. Rhodewaltin ja Petersonin (2008, 52) mukaan itsetunto on kompleksinen rakenne; se on paljon enemmän kuin vain omanarvontunnetta, pitämistä tai hyväksyntää. Korkeaa tai matalaa itsetuntoa keskeisempiä asioita ovat sen varmuus, todellisuus tai optimaalisuus versus epävarmuus, epäautenttisuus ja hauraus. Itsetunto tarjoaa informaatiota minän nykytilasta ja itsesäätelyn tarpeesta.

Pitkään jatkunut kiusaaminen muuttaa ihmistä radikaalisti; niin äärimmäinen teko kuin itsemurha tuskin olisi painava vaihtoehto työpaikan jättämiselle viikon kestäneen hyvinkin huonon työsuhteen jälkeen. Pitkään jatkuneen työpaikkakiusaamisen jälkeen kuoleminen voidaan kuitenkin nähdä pienimmän pahan vaihtoehtona. Tällöin oma elämä ja minuus on vuorovaikutuksessa kiusaajan kanssa konstruoitu arvottomaksi ja tuskaiseksi.

Stigma tarkoitti sanan kreikkalaisessa alkuperässä ruumiillista merkkiä, joka paljasti jotain epätavallista tai pahaä kantajastaan. Stigma viittaa häpeään. Se on kontekstisidonnainen; joku seikka voi toisella olla häpeällinen, toisella osoitus tavallisuudesta ja vaihdella samallakin ihmisellä eri tilanteissa. Esimerkiksi mielenterveysongelma tai alkoholismi voidaan nähdä tahrana ihmisen persoonallisuudessa. "Normaalit" voivat konstruoida stigmatteorian, ideologian, jolla selitetään stigmatisoituneen ihmisen huonomuus. Kun stigmatisoitunut yrittää puolustautua, hänen ilmaisunsaakin käsitetään osoituksena hänen viastaan ja oikeutetaan samalla tapa, jolla häntä kohdellaan. Stigma ei viime kädessä merkitse niinkään yksilöitä, jotka voitaisiin niputtaa kahteen pinoon, stigmatisoituihin ja normaaleihin, vaan se on läpitukenä kaksiosainen sosiaalinen prosessi jossa jokainen yksilö osallistuu molemmissa rooleissa ainakin joissakin yhteyksissä elämänsä aikana. Normaalit ja stigmatisoituneet eivät niinkään ole persoonia, vaan ennemminkin perspektiivejä. (Goffman, 1963, 11 - 16, 163-164.) Jo työpaikkakiusaattuna oleminen on stigma, mutta stigmatisoiva leima aiheutuu myös pitkään jatkuneen kiusaamisen oireista, mielenterveysongelmista ja yleisestä kelpaamattomuuden tunteesta. Leymannin (1996, 171) mukaan stereotyyppisessä kiusaamisprosessissa stigmatoidut toimet näkyvät kollegojen taholta jo kiusaamisprosessin etenemisen toisessa vaiheessa ensimmäisen konfliktin jälkeen.

5.7.1 Kelpaamaton

Kiusaamisen aikana kertojat määrittelevät itsensä monella tavoin huonoiksi ja mitättömiksi.

Pikku hiljaa tilanne ajautuikin siihen, että syyttelin enimmäkseen itseäni, koin olevani hankala ihminen ja osaamaton. Nainen s. 172

*Ja minä olin niin pieni ja taitamaton ihminen. Ajattelin, että jos minä joskus pääsen täältä pois niin en enää ikinä halua tehdä näitä hommia, kun en näitä kerran osaa. — —
Vielä vähän aikaa meni etten osannut keittää oikeanlaista kahvia ja en osannut paistaa pulliakaan hänen mielestään sopiviksi.* Nainen s. 1449

Kiusaaja määritteli kiusatun syylliseksi ja kelpaamattomaksi sanoin mutta myös sanattomasti, kuten vaikenemisen diskurssi osoitti. Lind & Tyler (1988, 238) arvioivat kehittämänsä ryhmäarvomallin pohjalta, että erityisesti henkilöt, joiden status ryhmässä on epävarma, ovat herkkiä reagoimaan voimakkaasti epäreiluiksi havaitsemiinsa menettelytapoihin. Tämä vaikuttaa negatiivisesti asenteisiin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen.

Jos yritin vastaavalta hammaslääkäriltä joskus kysyä esim. jostakin kokouksesta, oli vastaus aina että eipä siellä mitään erityistä. Koin olevani täysin sekundälääkäri. Nainen s. 1610

Esimerkkejä [kiusaamisesta] oli vaikka kuinka ja selityksiä löytyi; väärinkäsityksiä, vahingossa unohtamista, sehän oli leikkiä jne. Minut hän määritteli lapselliseksi kun viitsin ottaa moisesta itseäni. Nainen s. 172

Kelpaamattoman subjektipositio liittyy usein vaikenemisen ja vaientamisen diskurssiin. Kelpaamaton ei vaadi itselleen oikeutta.

Hän oli laittanut työvuorolistaani minulle muutaman vuoden aikana lyhyemmän loman kun olisi kuulunut ja josta hävisin yli kolme viikkoa. Hän itse ilmoitti sen minulle palkanlaskijan sijaisen huomattua virheen, mutta hän vakuutti, että syy oli minun, kun en kysynyt asiaa muualta kuin häneltä. Mennyt mikä mennyt, ei niitä takakäteän takaisin saanut. Nainen s. 1422

Ikosen & Rechartin (1994, 130-133) mukaan, kun henkilö ei ole saanut hyväksyvää vastavuoroisuutta, vaikka hän on ehkä jopa innokkaasti yrittänyt tulla havaituksi, reaktiona on häpeä. Häpeä voi kääntyä itseä vastaan ja näkyä itsetunnon romahtamisena ja minän lamaantumisenä. Toisia vastaan kääntyessään se voi näkyä häpeäraivona tai toisten häpäisynä tai mitätöimisenä. (Mts. 130-133) Reaktio häpeään voidaan nähdä sekä kiusaajan, että kiusatun käyttäytymisen selittäjänä. Häpeäreaktio voisi siten olla kelpaamattoman subjektiposition rakentaja kääntyessään kiusattua itseään vastaan. Kiusaajan puolelta vähättely häpeäreaktiona tarjoaa myös kiusatulle kelpaamattoman subjektipositiota.

Hän mitätöi ja nöyryyttää, puhuu pilkalliseen sävyyn. Hän väheksyy ammattitaitoani ja harjoittaa jopa syrjimistä. Nainen s. 1505

Ryhmäarvomallitutkimuksessa on saatu tulos, että oikeudenmukaisilla menettelytavoilla on merkitystä itsetunnon rakentumiselle, koska siinä annetaan kahdenlaista symbolista viestiä ryhmäjäsenyydestä: a) onko yksilö ryhmän arvostettu jäsen ja b) voiko ryhmän jäsen olla ylpeä ryhmästään (Tyler, DeGoey, Smith, 1996, 913, 927). Tutkimukseni vahvistaa tätä tulosta käänteisenä: aineiston kiusaamiskertomuksissa työorganisaatio muodostaa sosiaalisen ryhmän, jonka epäoikeudenmukainen tapa toimia murentaa itsetuntoa sekä symbolisilla, että hyvinkin suorilla viesteillä, joiden mukaan kiusattua ei arvosteta. Kiusattu ei voi ylpeillä työpaikasta, jossa toimitaan epäreilusti.

[sivutyöstään verrattuna päivätyöhön, jossa kiusataan] Siis ei mikään suojatyöpaikka. Nainen s. 42

Olin uskonut ammattijärjestön toiminnan perustuvan oikeudenmukaisuuteen, tasa-arvoon ja ihmisen kunnioittamiseen sekä näiden arvojen puolustamiseen. Tämän vuoksi olin halunnut työskennellä ammattiliitossa ja saanut myös tyydytystä työstäni. Tämä

”lapsenusko” romahti kerralla. – – Olen itselleni vihainen ja häpeissäni omasta naiiviudestani. Nainen s. 172

Smith, Thomas ja Tyler (2006, 644, 654-657) osoittivat tutkimuksessaan betonityöntekijöiden parissa, että yritykseen sitoutuneiden henkilöiden saama palaute työnjohdolta ja työkavereilta vaikutti heidän käsitykseensä omasta kyvykkyydestään. Kelpaamattoman subjektiposition seurauksena voi olla masennuksesta sairaan subjektipositio. Raitasalo ym. (2004, 2799) toteavat, että depression väistymiseen liittyy itsetunnon parantuminen; aineistossa tämä yhteys näkyy käänteisenä eli työpaikkakiusaaminen heikentää itsetuntoa ja johtaa masennukseen.

Kelpaamattoman subjektipositio estää taistelijan subjektiposition omaksumisen ja vaikeuttaa siten olennaisesti puolustautumista. Kelpaamattoman subjektipositio estää myös pakenemasta parempaan työpaikkaan. Pitkään jatkunut kiusaaminen luo varmuuden omasta kelpaamattomuudesta, ja kun kiusattu on mukautunut tähän käsitykseen, hän pyrkii ylläpitämään sitä itsekin. Swann ym.(1992, 293) ovat todenneet, että ihmiset, joilla on negatiivinen minäkuva, tavoittelevat kielteistä palautetta, ja masentuneet hakeutuvat sellaisten ihmisten seuraan, jotka arvioivat heitä epäedullisesti. Haave uudesta työpaikasta, jossa olisi osaava ja arvostettu, on ristiriidassa vakiintuneeksi muuttuneen negatiivisen minäkuvan kanssa. Ihmisillä näyttää olevan tiedostamaton halu vahvistaa omaa käsitystä itsestään silloinkin, kun tämä käsitys on kielteinen (Mts. 304).

5.7.2 Sairas

Foucault (Cooper, 2001, viii) kirjoitti skitsofreniaa ajatellen, että ihmiset eivät tule hulluiksi vaan heidän ajetaan hulluuteen. Työpaikkakiusaaminen ajaa ”hulluuteen”, jota kutsutaan useimmiten masennukseksi. Aineistossa sairaus, masennus, ahdistus, pelot, häpeä, kelpaamattomuuden tunteet ja vaientaminen kietoutuvat toisiinsa välillä kafkamaisissa tunnelmissa.

Jatkuva, huonosta työilmapiiristä johtuva stressi, vaikutti aikuisiän diabetekseni itsehoitoa niin paljon että pahimpina aikoina lyhyhistyin hengittämään työpöytäni nojaten ja yritin saada ilmaa sisääni. Olin alkanut saada paniikkikohtauksia. Missään muualla niitä ei ollut ainoastaan alkuyön tunteina, kun työasiat velloivat mielessä. Mieleton pelko seuraavasta työpäivästä ja sen hoitamisesta sekä, ”mitä-nyt-taas-tunnelma” toimistolla. Nainen s. 1552

Toskalan (1997, 16) mukaan masennuksen taustalla voi olla pelko hylätyksi tulemisesta tai pelko ilmaista omia tarpeitaan. Pelko voi liittyä myös sekä häpeän kokemiseen että syyllisyyden kokemiseen; pelkoon siitä olisi tehnyt jotain normien tai oman moraalin vastaista. (Mts. 1997, 16).

Sairausdiagnoosin antaa yleensä työterveyshuolto. Ongelmalliseksi asian tekevät valtasuhteet, sekä työntekijän saama stigmatisoiva mielenterveyspotilaan leima. Valtasuhde näkyy myös työterveys-palvelujen ostajan vallassa.

Työterveydenhuolto oli perillä laitoksen asioista ja tuki parhaan kykynsä mukaan. Palvelujohtaja oli kuitenkin henkilö, joka teki laitoksen sopimukset myös työterveyshuollosta. Niinpä työterveyshuollon oli oltava varovainen. Palvelujohtaja oli jo kerran vaihtanut työterveyshoitajan sillä perusteella, että tämä kuunteli henkilöstöä liikaa. Työterveyslääkäri reagoi antamalla minulle parin kuukauden sairausloman, jotta pääsisin suojaan kiusaamiselta. Tätä palvelujohtaja ja ylijohdaja koettivat käyttää minua vastaan asettamalla työkykyisyyteni kyseenalaiseksi. Työterveyspsykologin ammattitaidon ylijohdaja ja palvelujohtaja julkisesti kyseenalaistivat, kuten minunkin ammattitaitoni. – – Työterveyslääkäri päivitteli, jos hänen esimiehensä olisi kohdellut kokouksessa häntä, kuten ylijohdaja minua, hän olisi kuollut. Nainen s. 1477

Valtasuhde näkyy myös siinä, kuka määrittelee ja kenet sairaaksi. Foucaultin mukaan valta tuottaa tosiasioita ja totuuden rituaaleja. Yksilöstä saatava tieto sisältyy tähän tuottamiseen (Foucault, 1980, 265). Sairaaksi määritellään kiusaamisesta oireileva kiusattu, ei usein korkeamman statuksen omaava kiusaaja. Työnantajan kanssa sopimuksen tehnyt työterveyshuolto antaa diagnoosin työpaikkakiusaamisen uhrille ja sairausloman avulla kiusattu poistetaan lyhyemmäksi tai pidemmäksi aikaa

työyhteisöstä. Kiusaaja saa jatkaa organisaatiossa ryhmän jäsenenä.

Epäoikeudenmukainen kohtelu tekee uhrinsa sairaaksi (mm. Vartia, 2001; Elovainio, 2003; Williams, 2007; Parent-Thirion, ym., 2007, 40; Niedhammer, David, Degioanni ja 143 työterveyslääkärinä, 2006, 251-259), mutta työterveyshuolto ei tässä taudissa puutu oireiden perimmäiseen syyhyn:

Lomallani kävin työterveydessä jälkitarkastuksessa ja kerroin tilanteen; työterveyshoitaja totesi, että kaikki tietää tässä kaupungissa kuinka kamala se nainen on mutta sille ei voi tehdä mitään. Mikä tämä tällainen systeemi on? Pitkän aikaa töistä pois jäädessäni näin painajaisia ja näen vieläkin joskus. Nainen s. 1449

Leymann & Gustafsson (1996, 251) analysoivat kiusaamisen aiheuttavan rankan posttraumaattisen stressireaktion, jonka henkiset vaikutukset ovat joillakin täysin verrattavissa sodan tai vankileirikokemuksen aiheuttamaan PTSD-arvoon (Post-Traumatic Stress Disorder).

Sairauslomissa esiintyy kahta diskurssia; toinen kertoo kiusaamisen oireiden aiheuttamasta työkyvyttömyydestä ja toinen on pakopaikka kiusaamiselta

Sitten ajattelin, että haen varhaiseläkkeelle, kun johtajakin sanoi, että kyllähän sinussa on jotakin vikaa, kun kaikki haukkuu. Minä sanoin siihen, että jos niin on niin soita lääkärille ja tilaa aika. Hän soitti. Minä menin työpaikkalääkärille ja hän kysyi, että mikä sairaus on kyseessä, minä sanoin, että johtajan sanojen mukaan minussa on jotain vikaa. Lääkäri sanoi, että hän tietää tämän taudin, hänellä on sama, häntä on kohdeltu samalla tyylillä. Sitten hän kirjoitti minulle sairauslomaa kuukauden ja kyllä mulla oli jonkin asteinen rannetuppitulehdus – —. Nainen s.142

Sairaana subjektiposition voi liittää vaientamisen diskurssiin; sairaan puheita ei tarvitse ottaa täysivaltaisen puheina. Foucault (2001, vii) kirjoitti *Madness and civilization* – kirjansa esipuheessa yrittävänsä kirjoittaa hiljaisuuden arkeologiaa; psykiatrian kieli, monologia hulluuden syistä, on perustettu hiljaisuuden pohjalle, jossa hullujen kanssa ei kommunikoida.

Valta saa ihmisestä otteen yksityiskohtien kautta (Foucault, 1980, 191). Mielenkiintoinen yksityiskohta esiintyi työpaikkakiusatun naisen antamassa liitteessä (SKS KRA 1368), jossa erään kaupungin henkilöstöpäällikkö valmistelee ”työyhteisön ongelman” käsittelyä:

Pyydän teitä kumpaakin [työpaikkakiusattua ja esimiestä] täydentämään oheisen lomakkeen mahdollisimman kattavasti ja huolellisesti sekä toimittamaan sen minulle 15.9.2006 mennessä. Kun minulla on käytössäni kummankin kirjaamat näkemykset, kutsun teidät neuvotteluun voidaksemme keskustella jatkotoimenpiteistä.

Lomake on nimeltään ”Työkyvyn kartoitus”, ja siinä on otsikoiden avulla määritelty osiot, jotka työntekijä täyttää ja jotka esimies täyttää. Molemmilta pyydetään arviointia työntekijän työkyvystä. Lomakkeella työntekijä vastaa alaotsikkoon *Ongelmat nykyisestä työstä suoriutumisesta* ja esimies vastaa *Esimiehen näkemys työntekijän työstä suoriutumisesta* vastaavaan kohtaan *Ongelmat nykyisestä työstä suoriutumisesta*. Esimiestä ei lomakkeen avulla voida arvioida. Molemmilta ei kysytä samoja asioita; esimerkiksi vain esimieheltä kysytään *Onko ongelmista keskusteltu työntekijän kanssa, milloin?* Asioille, joita kysytään, on varattu vähemmän tilaa kuin yksi rivi A4-lomakkeen laidasta toiseen. Olennaista on, että lomakkeella ei voi vastata siihen, mitä ei kysytä. Osapuolten ”kuuleminen” ennen asian käsittelyä toimii tässä esimerkkinä näennäisdemokratiasta.

Jo Leymann (1966, 171-172) totesi, että kiusaamisen uhrin työsuhteen päättämiseen liittyy usein se, että uhria pidetään sairaana. Hänen mukaansa terveydenhuollossa ei välttämättä uskota uhria, ja viimeisin askel kiusaamisprosessissa voi olla virheellinen diagnoosi kuten paranoia, maanisdepressiivisyys tai luonnehäiriö.

Kiusatut etsivät itsestään syytä logiikalla, joka perustuu oikeudenmukaiseen maailmankuvaan: koska minua rangaistaan, jossain olen tehnyt rikoksen. Mutta vaikka rikosta tai muuta työn kannalta moitittavaa ei löydy, uhrin syyllistävät itsensä. Kiusattujen ”rikokset” ovat omituisia tai tarkoituksellisen epämääräisiä:

”Söin myös vääränlaisia eväitä yms.” Nainen s. 1002

Nimeämättömät henkilöt vaativat jotain, jota ei kerrota. Nainen s. 1365

Koululautakunnan silloinen puheenjohtaja sanoi minulle, että he ovat kyselleet koululaisilta minusta sanoi niiden kertoneen yhtä sun toista minusta. Mutta ei tietenkään suostunut kertomaan, mitä he olivat muka sanoneet. Nainen s. 957

Koska kiusatun "rikos" voi olla mitä tahansa, kiusatut eivät voi luottaa siihen, että "oikein" käyttäytymällä olisi suojassa syytelyltä. Tähän liittyy läheisesti pelon diskurssi; kiusatut joutuvat olemaan varuillaan aina töihin tullessaan.

Jonakin aamuna jouduin vastaavan hammaslääkärin puhutteluun suoraan työhön tultuani, enkä voinut aavistaakaan, mikä taas olisi nuhtelun syynä, mistä taas tulisi uusi räjähdys. Nainen s. 1610

Kiusatut ovat ymmällään hakiessaan kiusaamisen syytä itsestään.

Olinko liian ahkera, avoin vai muuten uhka esimiehelle? Osasinko liikaa vai liian vähän? Olinko liian vanha vai – – Nainen s. 304

– – kontrolloin vieläkin myös kaikkea sellaista työntekoa, jolla ei ollut mitään tekemistä työn sujumisen kannalta. Nainen s. 1002

Kun ”vikaa” ei löydy teoista, se nähdään lopulta tekijässä itsessään.

En enää jaksanut ja tunsin syyllisyyttä, että mitä paha minä olen tehnyt kun minua näin kohdellaan. Sain hyperventilaatio kohtauksen ja jouduin sairaslomalle. Sydäntä kouristi ja vasen käsi puutui. Olin itkuinen, enkä voinut kunnolla hengittää ja ihan voimaton sekä väsynyt. Kamalaa, olin epätoivoinen ja kyselin Miksi, Miksi, Miksi? Nainen s. 1590

Masentuneisuuden syitä ei ainakaan työpaikkakiusaamistapauksissa pitäisikään etsiä masentuneen korvien välistä, vaan työpaikasta. Tätä tukee Ranskassa tehty laaja tutkimus (Niedhammer ym., 2006, 251-259), jossa työpaikkakiusaaminen nähtiin vahvana riskitekijänä masennusoireille: logistinen regressioanalyysi osoitti kiusaamisen

lisäävän masennusoireita sekä miehillä että naisilla erittäin merkitsevästi ($p < .001$). Mitä useammin työntekijää kiusattiin, sitä todennäköisemmin hän sai masennusoireita. Myös aiempi altistuminen lisäsi riskiä. Jo pelkkä kiusaamisen sivusta seuraaminen lisäsi altistumista depressio-oireille ja erityisen haitallista oli naisille tilanne, jossa sekä altistuu kiusaamiselle että joutuu seuraamaan sitä sivusta. (Mts. 251-259.) Tämä tieto tukee tutkimustulostani siitä, että kiusatulle on tarjolla sairaan subjektipositio. Tulos ei sinänsä ole yllättävä, mutta ihmetystä herättää se status quon pönkitys, joka estää työpaikkakiusaamiseen puuttumisen vaikka kiusaamisesta johtuneet sairauslomat aiheuttavat kustannuksia. Työterveyshuollossa ilmiön näyttävät havainneen ne lääkärit, jotka tarjoavat sairauslomaa pakopaikkana, suojana kiusaamiselta. Tällöin sairaan subjektiposition lisäksi tai vaihtoehdoksi annetaan pakenijan subjektipositio. Sairauslomatodistuksessa kuitenkin ilmaistaan tilanne siten, että työntekijä on kyvytön työhön diagnoosissaan eli itsessään olevan ominaisuuden vuoksi.

5.7.3 Pakenija

Kiusatun olo on tuskainen ja tilanteesta halutaan pois. Pakenemisen yllykkeenä voi toimia pelko (Toskala, 1997, 16).

Ai, ehdotatteko kertomista, miten siitä selvisin? Olen käyttänyt vuorotteluvapaan ja osaaikaeläkemahdollisuuden ym. Tulevasta selviän – en tiedä miten. Karkuun pitäisi päästä, päästä pois. Nainen s. 1365

Kuolema oli koko ajan mielessäni ja mietin, miten olisi helpoin ja kivuttomin tapa lähteä. – – Voitteko uskoa, millaista työpaikkakiusaaminen voi pahimmillaan olla ja kuinka avuton kiusattu on siinä pyörityksessä. Nainen s. 957

Paeta voi sairauslomille, vuorotteluvapaalle ja toiseen työpaikkaan mutta myös haaveet kuolemasta ja yritys olla näkymätön ovat pakokeinoina. Näkymättömäksi muuttuminen on lähellä ulkopuolisen subjektipositiota, jossa on pyrkimys eristäytyä; olla tulematta

nähdyksi. Pako kuolemaan liittyy kelpaamattoman subjektipositioon ja avuttomuuden tunteeseen.

Yritän olla huomaamaton, jotta hammaslääkärini ei saisi aihetta ”mulkaisuihin” ja teräviin huomautuksiin. Nainen s. 1002

Helpointa olisi päästä pois. Lapset eivät tunnu enää tarvitsevan minua ja olen muodostumassa heille taakaksi, vanhetessa yhä enemmän. Harrastuksissa ja ystävien kesken tunnen vielä olevan (ainakin joskus) normaali ihminen. – – Toivon, että pääsen mahdollisimman pian kokoaikaiselle eläkkeelle, ettei minun enää koskaan tarvitsisi avata työpaikan ovea. – – En toivo näkökykyäni heikkenemistä edelleen, en myöskään mielenterveyden menettämistä, mutta näiden toteutuminen näyttää olevan ainoa keino, jolla voisin vielä saada muutaman ihmisarvoisen päivän jäljellä olevaan elämäni. Nainen s. 172

Kaikki kirjoittajat eivät valitse pakenijan subjektipositiota ja kertomuksissa on myös mainintoja, että kiusatulle suositellaan sairauslomaa, mutta kiusattu ei ota sitä vastaan. Pakopaikoista toimivin on uusi työpaikka, koska se tarjoaa mahdollisuuden uuteen subjektipositioon.

Olen nyt 63-vuotias ja edelleen työelämässä. – – En katsonut voivani jäädä enää siihen pitäjään ja harkitsin siinä vaiheessa todella vakavasti itsemurhaa. Tuntui, ettei ollut enää muuta vaihtoehtoa. – – Soitin, kävin viemässä paperit ja minut valittiin!! Taivaan Isän johdatusta se oli täydellisesti. Rukouksiini vastattiin. Se oli pelastukseni. Nainen s. 957

Jos kiusattu vaihtaa työpaikkaa, muutoksen raja näkyy mustavalkoisena. Ikään kuin helvetistä olisi vihdoin päässyt taivaaseen; kiitollisuus näkyy suurena sitä esimiestä ja työyhteisöä kohtaan, joka kohtelee entistä kiusattua ystävällisesti ja oikeudenmukaisesti. Uuteen paikkaan päässeet, etäisyyttä saaneet kiusatut ihmettelevät, miten julkisin varoin ylläpidetään kiusaamista; valtio ja kunta pitävät työssä esimiehiä, jotka vuodesta toiseen savustavat osaavat ja ammattitaitoiset ihmiset sairauslomille ja

eläkkeille. Kelpaamattoman subjektipositio voi kuitenkin vaikeuttaa uuteen työpaikkaan siirtymistä.

Vähän ennen töideni loppua sain kutsun työhaastatteluun päihdepuolelle. Kävin haastattelussa ja sain paikan. Minuun iski kamala tunne – enhän minä voi, enhän minä osaa, minähän en osaa mitään – en edes paistaa pullia. Nainen s. 1449

5.7.4 Ulkopuolinen

Ulkopuolisen subjektipositio liittyy vaikenemisen ja vaijentamisen diskurssiin.

Kiusaamisprosessin aikana kiusaaja tai kiusaajat osoittavat kiusatulle, että hän ei ole ainakaan täysivaltainen ryhmän jäsen. Tämä tehdään mm. epäreilun kohtelun avulla statusta alentamalla (Lind & Tyler, 1988, 238) ja kommunikoinnin määrän vähentämisellä. Sosiaalinen kategoriointi vaikuttaa kommunikointiprosessiin siten, että samaan kategoriaan kuuluvien kanssa kommunikoidaan halukkaammin kun taas ulkoryhmään kuuluvia ei haluta kuulla (Haslam, 2004, 85 - 89).

Kommunikointihaluttomuus voidaan siten nähdä osoituksena siitä, että muut pitävät ulkoryhmään kuuluvana; kiusatusta tehdään ulkopuolinen.

– – tarpeellinen informaatio jäi saamatta tai tuli viime tipassa, kokousmatkalla hän saattoi laivalla sijoittaa minut yksinään kolme kantta alemmaksi kuin muut kokousseurueemme hytit. Nainen s. 172

– – mistä minä tiesin mitä he olivat keskustelleet, kun en tiennyt koko aamupalavereista. Tunsin olevani niin yksin ja poissa joukosta. – – Myöskin yhdistys suunnitteli koulutus- ja virkistysmatkaa Tallinnaan. Tiesin, että matkaa oli suunniteltu, siitä sain tiedon, mutta matkan ajankohtaa en enkä sitä koska ja kenelle pitää ilmoittaa. Nainen s. 1531

Esimieheni oli jo syksyllä lopettanut reagoimisen sähköposteihini ja tunsin todella, etten voisi välittää vähempää. – – Eräänä kesäkuun päivänä esimieheni käveli minua vastaan

ja näki minut selvästi. Minä tervehdin. Hän käänsi katseensa pois eikä tervehtinyt. Se iski lujaa ja satutti! Nainen s. 889

(Alkuperäinen ruotsinkielinen ilmaisu Liitteessä 2, kohta 2)

Tutkimukset (Haslam, 2004, 195) osoittavat, että sosiaalinen tuki on riippuvainen niistä tulkinnoista, joita tehdään jaetusta sosiaalisesta identiteetistä. Tulkitsen tämän niin, että kun työyhteisö alkaa nähdä kiusatun työntekijän ulkoryhmän jäsenenä, se ei anna tukeaan ja apuaan hänelle. Tätä tukee se aineistosta noussut havainto, että mitä pidempään henkilöä on kiusattu, sitä enemmän hänet jätetään yksin.

Kuitenkaan alkuun kaikki kollegat tältä koululta eivät olleet mukana kiusaamisessa. Muilla kouluilla ei ollut mitään – ainakaan näkyvää. Nainen s. 957

Foucault (1980, 195) näki eristämisen kurinpitokoneiston yhtenä osana. Ostrakismi saakin eristetyn kärsimään (Williams, 2007, 435-445). Eristämisen voi nähdä myös sellaisena poissulkemisena, joka koski historiassa aiemmin spitaalisia ja myöhemmin, lepran hävittyä, mielenvikaisia (Foucault, 2001, 5). Sairaan ja ulkopuolisen subjektipositiot voivat kietoutua toinen toisiinsa, eristäminen aiheuttaa eristäytymistä.

Kävin myös samaan aikaan Kelan kustantamia kuntoutusjaksoja näkökyvyn vuoksi ja työterveyslääkärillä pahenevien mielenterveysongelmien vuoksi. Minulla oli itsetuhoajatuksia, unettomuutta, mielialan heilahtelua, ylireagointia jne. Kuntoutusjaksoilla jouduin myös katsomaan totuutta silmiin ja hyväksymään tosiasian, että olin työpaikallani kiusattuna ja henkisen painostuksen kohteena. Tosiasiassa minun savustaminen ulos talosta oli alkanut. Tämän jälkeen katosi työmotivaatio kokonaan ja sittemmin myös kiinnostus kaikkeen työhön. Eristäydyin jälleen muusta työyhteisöstä työhuoneeseeni, työstä ei tahtonut tulla valmista tai en viitsinyt edes yrittää.
Nainen s. 172

Aluksi en halunnut lähteä kotoa minnekään, syyllistin itseni ja minua hävetti kertoa olevani sairaslomalla. – – Johdolta enkä työkavereiltakaan saanut mitään tukea, päinvastoin vihjailivat tietävänsä miksi en tule töihin. Nainen s. 1531

Kiusaaminen oli siinä mallissa, että en halunnut / uskaltanut nähdä ketään työtovereita enää. Kuljin takaovesta niin, etten olisi nähnyt ketään. En käynyt syömässä säästääkseni itseäni. Vessassa kävin poikien puutyösalin käytävällä, koska siellä ei ollut niinä päivinä teknistä työtä, kun olin sillä koululla. Nainen s. 957

Ulkopuolisen subjektipositio voi liittyä pakenijan subjektipositioon. Omana valintana etäännyttäminen voi helpottaa kiusatun kärsimyksiä.

Koko vuorotteluvapaani meni toipumiseen. Siinä auttoi, kun erään ystäväni neuvosta aloin kirjoittaa kiusaamiskokemuksiani. – – nautin kirjoittamisesta ja havaitsin tapahtumissa asioita, joita en aikaisemmin ollut havainnut. Huomasin, että pystyin katsomaan tilannetta ikään kuin ulkopuolelta käsin. Se auttoi, se oli terapiaa.

Nainen s. 211

Itse valittu ulkopuolisen subjektipositio antaa mahdollisuuden säädellä sitoutumista työpaikkaan.

Ainakin minussa työnantaja menettää innostuneen ja älykkään hoitajan saaden tilalle vain mekaanisen suorittajan. Nainen s. 1002

Suljetun työoven takana saatoin välillä pysäyttää/hidastaa työntekoa sanomalla ääneen itselleni ”tämä työnantaja ei ole ansainnut näin hyvää työpanosta”. Pidin taukoa tai vastaavaa. – – Eli säätelin työpanokseni määrää. Nainen s. 1505

Näiden kahden säätelijän itse ottama ulkopuolisen subjektipositio rajasi suhdetta työnantajaan, ei muihin työyhteisön jäseniin. Molempien kirjoituksista ilmeni hyvät suhteet muihin työntekijöihin. Sutton (2007, 38, 131-132) kertoo työntekijöistä, jotka kostavat työnantajille epäoikeudenmukaisen kohtalon. Jälkimmäisessä esimerkissä työn hidastelussa voidaan nähdä viitteitä kostosta. Sama kirjoittaja loukkaantui tapaan, jolla häneltä evättiin neljä anottua vuosilomapäivää – hän kertoi kohtelustaan ja stressioireistaan lääkärille ja sai kolme viikkoa sairauslomaa.

”Siitäs sait” – ajattelin esimiestäni. Nainen 1505

Kostomentaliteetti ei ole kirjoituksissa tavallinen eikä liittynyt toisen esimerkin, naisen s. 1002, ulkopuolisen subjektipositioon. Kiusatuilla ei yleensä ole mahdollisuuttakaan toiminnan kehittämiseen, ainoastaan rutiininomaiseen työhön.

Opin suhtautumaan työhön työnä, en elämäntehtävänä, kun en saa sellaista kokonaisvaltaista hoitotyötä enää tehdä. Olen työssä työaikani ja saan palkkani. Teen kaiken työni hyvin ja huolella, mutta en ole innostunut enkä innovatiivinen.

Nainen s. 1002

Sutton (2007, 119-121) arvioi, että työhön sitoutuminen on hyvä asia, kun työpaikalla saa arvostusta, mutta välinpitämättömyys ja emotionaalinen irrottautuminen ovat hyviä ratkaisuja silloin, kun työpaikalla kohdellaan kuin saastaa.

5.7.5 Ennen kiltti ja sinisilmäinen

Kiusatut ovat oppineet, että työelämä ei kohtele oikeudenmukaisesti ja kiltteydestä ei ole hyötyä. Kiusatut toteavat olleensa aiemmin naiiveja, vaikka toisaalta rivien välistä paistaa haikeus niihin aikoihin, jolloin saattoi vielä uskoa oikeudenmukaisuuteen.

Minutkin on kasvatettu kiltiksi ja muita huomioon ottavaksi ihan pienestä pitäen – – ”Aurinko ei paista itseään varten eikä sade sada itseään varten, meidätkin on luotu toisiamme varten.” Olen ollut sinisilmäinen, enkä ole luullut, että kukaan viitsii olla halpamainen. Nainen s. 42

Prosessin aikana olen joutunut kyseenalaistamaan tähänastiset elämänarvot, ne jo lapsuudessa omaksutut, joita olin pyrkinyt välittämään myös omille lapsilleni. Olin uskonut ammattijärjestön toiminnan perustuvan oikeudenmukaisuuteen, tasa-arvoon ja ihmisen kunnioittamiseen sekä näiden arvojen puolustamiseen. – – Olen itselleni vihainen ja häpeissäni omasta naiiviudestani. Nyt yritän löytää uusia arvoja, joiden varaan voisi rakentaa. Kirkon opitkin ovat käyneet mielessä. Nainen s. 172

Mutta olen ollut liian kiltti ja sitkeä ja ajatellut, että minun pitää kestää ja jaksaa ja selvittää asiat. Nainen s. 211

Kehoittivat minua kertomaan asiasta eteenpäin. En uskaltanut, kyselin kuitenkin aina kilttinä eikä koneet voisi laittaa toimiviksi jne. mutta mitään ei tapahtunut.

Nainen s. 957

Sanakirja (Kielitoimiston sanakirja 2008) määrittelee kiltti-sanaa seuraavasti: hyväkäytöksinen, tottelevainen; ystävällinen, avulias. Kirjoittajat kuvaavat itseään aiemmin kilttinä siten, että kiltti -sanan voi nähdä tyhmän synonyyminä. Niin kauan kun kiusattu on kiltin tottelevainen, hän ei nouse uhmaamaan kiusaajiaan eikä voi samanaikaisesti toimia taistelijan subjektiossa. Kirjoituksista ei löydy tekstiä siitä, että johdon antamia epäreilujakaan toimeksiantoja olisi torjuttu tai kyseenalaistettu ainakaan vielä silloin, kun ne on annettu, vaan kirjoittajat ovat tottelevaisina pyrkineet noudattamaan annettuja ohjeita.

Minun piti myöskin kirjata puhelut ja kertoa pomolle mihin oli soitettu ja milloin ja mitä oli puhuttu. Tein työtä käskettyä, koska luulin sen kuuluvan työhön. Nainen s. 1449

Kiusaamiskokemus on muuttanut aiemmin kilttejä ja sinisilmäisiä työntekijöitä. Uusi minuus ei kuitenkaan ole ylpeyden aihe.

Minä joka tapauksessa melkein nautin aiheuttamastani hämmennyksestä. Olinhan aina ollut kiltti ja hiljainen, enää en pelännyt mitään. Sitäkin sopi miettiä, mistä ne pahasuuret ämmät tulevat. Tyhjästä? Jos minun kanssani olisi keskusteltu ajoissa, kaikki olisi voinut mennä toisin. Asian julkistaminen on ollut henkinen pelastukseni.

Nainen s. 358

Kun tilanne kestää vuoden ja toistakin, ei uhri enää lopulta ehkä jaksa ollakaan oma itsensä, vaan täysin puolustuskyvyttömäksi itsensä tuntevana saattaa loppuun ajettuna tahtomattaan muuttua käyttäytymiseltään siinä määrin, että hänet on helppo alkaa leimata jopa kohtelunsa ansaitsevaksi. Nainen s. 434

Sutton (2007, 83-86) vahvistaa edellisen kirjoittajan arvion; kun on tekemisissä paskiaisen kanssa, on suuri vaara muuttua itsekin sellaiseksi. Rhodewalt ja Peterson (2008, 53) väittävät, että itsetunto on keskeinen elementti kaikessa itsesäätelystä; pyrkimykset parantaa haurasta itsetuntoa voivat näkyä myös defensiivisenä ja vihamielisenä käyttäytymisenä.

5.7.6 Yksi monista kiusatuista

Monet kirjoittajat kertovat, että eivät olleet työpaikassaan ainoita, joita kiusattiin. Muista kiusatuista mainitaan joskus myös ammattinimikkeet ja kuvaukset siitä, että nämä olivat hyviä työntekijöitä. Kiusattujen ”ryhmään” ei missään kertomuksessa kuulu laiskoja tai osaamattomia työntekijöitä. Tähän subjektipositioon liittyy siten kertomuksissa myös hyvän työntekijän subjektipositio.

Palvelujohtaja oli jo ennen viestintäpäällikön kimppuun käymistä hävittänyt laitoksen atk-yksikön ja alentanut atk-päällikön – – , sillä hän koki naispuolisen, sosiaalisesti suositun ja ammatillisesti pätevän atk-päällikön kilpailijakseen. Hän oli hävittänyt myös kirjaston, sillä hän koki naispuolisen kirjastonhoitajan kilpailijakseen. Kirjastonhoitaja oli vaihtanut työpaikkaa. Myös naispuolista, sosiaalisesti suosittua ja ammatillisesti taitavaa sihteeriä palvelujohtaja oli kiusannut niin, että tämä oli hakenut apua työpaikkakiusattujen terapiaryhmästä. – – Minä olin seitsemäs palvelujohtajan kiusaama henkilö siinä laitoksessa. Miehiä palvelujohtaja ei kiusannut. Heidät hän vietteli. Nainen s. 1477

Keittiössä oleva ruuanjakajakin oli sairaslomalla talonmiehen kiusaamisen takia. Nainen s. 1590

Se, että kiusaamisen kohde on yksi monista, auttaa attribuomaan kiusaamisen syyt kiusaajaan, eikä kiusattuun. Voisi ajatella, että kun kiusatut näkevät kiusaamisen syyn kiusaajassa, eivätkä itsessään, tämä auttaisi hyvän itsetunnon säilyttämisessä. Kiusaamisprosessi näyttää kuitenkin syövän niin voimakkaasti itsetuntoa, että ”yksi

monista” -kokemus ei suojaa kelpaamattoman subjektipositiolta. Vain ihmettely lisääntyy. Kun lukuisissa kertomuksissa toistuvat diskurssit siitä, ettei kirjoittaja ollut ainoa, jota kiusattiin, voidaan kiusaamisilmiön tutkimisen tasolla vetää johtopäätös, että yhdellä työpaikkakiusaajalla on usein monta uhria.

5.7.7 Hyvä työntekijä

Kirjoituksissa oli erittäin tavallista toteamus, että kiusattu oli työntekijänä hyvä. Hyvyyttä määriteltiin mm. ammattitaidon, tunnollisuuden ja pitkän työkokemuksen kautta, usein myös itsensä kehittämisen avulla.

Lisäksi olen toiminut opetuksen tutkijana ja kehittäjänä kahdessa yliopistossa— — Ajan tasalla olen yrittänyt pysytellä osallistumalla jatkuvasti koulutukseen sekä koulutettavana että kouluttajana, lääninkouluttajana ja muutenkin. — — - artikkeleita, oppikirjoja, tutkimusraportteja - ja toiminta aineopettajajärjestössä, joka palkitsikin minut kultaisella ansiomerkillä — — . Mies s. 249

Muutaman kuukauden olin hoitanut myös myymäläpäällikön sijaisuutta. Työkokemusta minulla oli tässä vaiheessa kymmenen vuoden ajalta. Ammatillinen itsetuntoni oli hyvä ja työntekijänä olen tehokas. Nainen s. 135

Se, että kiusatut selkeästi perustelivat kunnollisuuttaan ja taitoaan työntekijöinä, voi viestiä siitä, että kiusaaminen olisi ymmärrettävämpää, mikäli heillä olisi ollut heikko työmoraali tai ammattitaito. Se, että tekee työnsä hyvin ja silti kiusataan, on hämmentävää. Tämä hämmennys näyttää siirtävän hyvän työntekijän sairaan subjektipositioon: kun pää ei pysty ottamaan vastaan, kroppa ottaa asian käsiteltäväkseen.

Aluksi koin hämmennystä ja hämmästelyä. Sen jälkeen koin vihan ja ahdistuksen tunteita. Työmotivaatio laski ajoittain, samoin usko itseän. Minulla oli ajoittain nukahtamisvaikeuksia, aamuyöllä liian aikaisin heräämisiä, mielialan laskua,

itkuherkkyyttä, keskittymisvaikeuksia, (kirjan lukeminen, jopa sanomalehden lukeminen vaikeutui), ruokahalu katosi. Nainen s. 1505

Hyvän työntekijän subjektipositiota voidaan yrittää selittää Goffmanin (1971) kirjoitusten pohjalta hyvän vaikutelman antamisena mutta tämä ei mielestäni tarjoa riittävän syvällistä pohjaa hyvän työntekijän subjektiposition selittämiseen.

Ikosen ja Rechartin (1994, 149) mukaan häpeältä suojautumisen keinona voi olla ylikompensoiminen: ahdistava kunnianhimo ja erinomaisuuden pakonomainen ylläpitäminen voivat olla defensiivisiä. Aineistossa tätä tulkintaa voisi tukea se, että työntekijät ovat häpeällisen kiusaamisprosessin aikana yrittäneet toteuttaa työnantajan kohtuuttomiksikin koetut toimeksiannot. Aikajatkumolla tarkasteltuna tämäkään tulkinta ei kuitenkaan selitä hyvän työntekijän subjektipositiota, koska työntekijät ovat kuvanneet itsensä hyvinä yleensä ennen kiusaamisen alkua.

Vaihdan tässä analyysitapaani faktanäkökulmaan. Tulkitsen, että koska kiusaamisen kohteet jatkuvasti kertovat olevansa hyviä työntekijöitä, he varmaankin ovat sitä. Faktanäkökulman kuuluu kysymys siitä, puhuvatko kertojat totta (Alasuutari, 1999, 114, 115). Kertojat voisivat valehdella olleensa hyviä työntekijöitä antaakseen hyvän vaikutelman – tosin tässä kontekstissa lähinnä itselleen. Toisaalta, jos he ajattelisivat olleensa työntekijöinä huonoja (esimerkiksi laiskoja tai osaamattomia), he voisivat attribuoida saamansa ilkeän kohtelun työnsä laadusta, eikä henkilöstään johtuvaksi. Tämä voisi olla itsetunnolle jopa edullisempi tapa jäsentää asiaa. Osa kirjoittajista kertoo varsin avoimesti, että kiusaamisen jatkuttua riittävän pitkään, he eivät enää olleet hyviä työntekijöitä. Vaikka työntekijän ”hyvyyden” arviointi on subjektiivista, päädyn tekemään johtopäätöksen, että kiusatut olivat kiusaamisen alkaessa hyviä työntekijöitä.

Hyvän työntekijän subjektipositiota tukivat diskurssit kateudesta; oma hyvä ominaisuus nähtiin myös kiusaamisen syynä.

Kuta hyväntuulisempi olin, sitä ilkeämmiksi tulivat. Kun sain kannustuslisän, se oli heille viimeinen pisara. Nainen s. 1397

Hyvän työntekijän positio oli voimakkaasti yhteydessä diskurssiin, jossa kerrottiin oman osaamisen olevan uhka kiusaajalle.

Mielestäni hän koki minut uhkana, joka piti mitätöidä, omasin kuitenkin pidemmän järjestötyökokemuksen ja opastin häntäkin alkuun työhönsä. Nainen s. 172

5.7.8 Taistelija

Aineistossa oli vähemmän taistelijoita kuin pakenijoita ja taistelija saattoi kokea myös olleensa ”ennen kiltti ja sinisilmäinen”.

Työyhteisössäni rehtori ja päätoimiset opettajat ottavat roolin, jossa osoitetaan hierarkian alimmalle perusteettomasti ja aiheettomasti hänen olevan ruma ankanpoikanen joutsenten valtakunnassa. Nainen s. 434

Metafora rumasta ankanpoikasesta tukee tätä taistelijaa: häntä pidetään siis aiheettomasti rumana ankanpoikasena, joka H.C. Andersenin klassikkosadun mukaan on itse asiassa joutsen. Satu päättyi ruman ankanpoikasen kannalta onnellisesti, samoin kävi sitaatin kirjoittaneelle, joka jatkaa kuvausta itsestään kolmannessa persoonassa:

Hän haluaa äänensä kuuluviin, mutta etsii aikaa, tapaa ja voimia. Hän tietää horjumatta, että kykenee totuuden turvin muuttamaan valtasuhteet ja kuviot tässä sosiaalisesti epäoikeudenmukaisessa, tekemällä tehdyssä tilanteessa.

Hän näkee rehtorin pahuutta edustavana ihmisenä, *libertaristina, jolle vain oma vapaus merkitsee jotain ja kaikki yritykset tehdä vapaudesta yhteisön etu, rajoittavat omaa vapautta*. Hän sai apua työnohjauksesta, käytti Raimo Mäkelän ”Naamiona terve mieli” -kirjaa apunaan kirjoittaessaan kuvausta kiusaajastaan ja hän kirjoitti luettelon kiusaamistapahtumista, rukoili ja lähti neuvotteluun, jossa oli mukana kiusaajan lisäksi koulutoimenjohtaja ja työterveyslääkäri. Hän sai tukea työterveyslääkäriltä ja myöhemmin kiusaava rehtori anoi virkavapautta ja muutti toiseen kaupunkiin.

Toinen voitokas taistelija kirjoittaa:

Aloitin taisteluni v. 2005 oman mielenterveyteni ja jaksamiseni vuoksi, – – En ole ensimmäinen, muutama on lähtenyt pois, minä en aio lähteä karkuun, taistelen, vaikken sillä mitään voittaisikaan. Tuleepa asia vihdoin julki, se on jo voittoni ja palvelukseni tuleville kiusattaville. Taistelen oman henkisen hyvinvointini kustannuksella, toivon, että voimani riittävän niin, että jaksan hoitaa työni hyvin, olenhan töissä hyvän asian puolesta johon uskon.

Hän kirjoittaa johtoryhmälle jämäkästi:

Ei ole tarpeen kysyä miksi olen saanut kunnian toimia N.N:n kiusattavana, eikä ole johtoryhmän asia miettiä, miksi N.N. kiusaa. Siitä on vain tehtävä LOPPU.

Nainen s. 912

Tämä harvinaisen selviytymistarinan nainen on ainoa, joka uhkasi viedä asian eteenpäin. Kenenkään muun kirjoituksessa johtoa ei uhkailtu.

Siihen nähden, että kiusaajan nähtiin toimivan moraalisesti väärin, taistelijoita oli vähän. Voitokkaiden taistelijoiden kirjoitukset poikkesivat muista olennaisesti siinä, että vaikka heille tarjottiin moneen kertaan kelpaamattoman subjektipositiota, he eivät ottaneet sitä vastaan. Heidän minuutensa oli uhattuna ja he kertoivat kiusaamisen aiheuttamista masennusoireista mutta he eivät olleet kelpaamattomia.

Koulusihteeri tuntee itsensä yllättäen ja yhä enenevässä määrin riittämättömäksi ja kykenemättömäksi täyttämään uuden esimiehensä ristiriitaisiksi kokemansa, viime hetkellä ja kuin tarkoituksellisen huolimattomasti esitetyt vaatimukset. Nainen s. 434

Edellä oleva sitaatti kertoo riittämättömyyden ja kykenemättömyyden tunteista epäreilussa tilanteessa, ei siitä, etteikö kirjoittaja kykenisi mielestään hyvään työhön normaaleissa olosuhteissa.

Kiltteys ei auta taistelussa:

En kyennyt puolustamaan itseäni, koska halusin välttää riitatilanteita ja vähitellen aloin epäillä itseäni luulosairaaksi ja syylliseksi tilanteeseen. Nainen s. 172

Taistelija joutuu luopumaan perinteisten odotusten mukaisesta roolista. Jos kiusatun hallitseva minuus sallii työpaikalla vain kiltin ja myötäilevän käytöksen, taistelua ei tule. Taistelijan on annettava itselleen lupa olla vihainen. Taistelijan subjektipositiota ei voisi kiusaamisprosessin aikana ylläpitää kirjoituksissa yleisen kelvottoman subjektiposition kanssa; taistelu vaatii voimia.

Sitten syyskuussa 30.9.04 sanoin itseni irti, en jaksanut taistella pitempään.

Nainen s. 1531

Taistelussa on riski hävitä, mutta tämä oli positioista ainoa, jossa kiusaamisen voi voittaa. (Pakenija voi voittaa itselleen paremman työpaikan mutta työpaikan tilanne ei parane.) Oikeutettu aggressio pitää kuitenkin ottaa ajoissa käyttöön, ennen kuin kiusaamisprosessi muuttaa kiusatun omasta mielestään kelvottomaksi. Taistelijan positio vaatii tarkkaa tilanteen arviointia ja strategiaa, koska usein vastustaja on organisaatiossa korkeammalla. Tuskin oli sattumaa, että kirjoittajat eivät yleensä olleet valinneet tätä positiota. Taistelija ei voi ottaa kirjoituksissa suositumpaa pakenijan subjektipositiota.

Ehkä tuntui siltä, että jos lopetan [luottamusmiehenä] samalla myönnän olleeni jotenkin väärässä. Nainen s. 1627

5.8 Johtajat

Käytän johtaja -sanaa viittamaan kaikkiin henkilöihin, jotka olivat organisaatiohierarkiassa kiusattua ylempinä.

Useissa kirjoituksissa työpaikkakiusaamisen kerrotaan alkaneen organisaatiomuutoksen yhteydessä; varsinkin tilanteissa joissa vanha työntekijä saa uuden esimiehen (mm. s. 135, s. 211, s. 434, s. 957, s. 1505, s. 1531). Joissakin kertomuksissa työntekijä tulee

uutena työpaikkaan, jossa kiusaaja on jo valmiina ja kiusattu on vain yhtenä osana kiusattujen ketjua – samat kiusaajat ovat savustaneet ihmisiä samasta työpaikasta ulos aiemminkin ja kiusatut arvelevat heidän toimintansa jatkuvan edelleen (mm. s. 912, s. 1397 ja s. 1449). Näissä kertomuksissa kiusattujen subjektipositio on ”yksi monista kiusatuista”. Aineistossa oli myös kertomuksia, joissa kiusaaja ja kiusattu tekevät ensin yhteistyötä ja sitten jonkin konfliktin myötä alkaa kiusaaminen.

Johtaja oli lähes kaikissa kiusaamistapauksissa osallisena, useimmiten pääkiusaajana. Organisaatiojohtoa arvosteltiin useissa kirjoituksissa siitä, että nämä eivät puutu kiusaamiseen. Johtajista ei kirjoituksissa puhuttu henkilöinä, jotka tekevät työtä organisaation tavoitteiden eteen.

5.8.1 Miksi johtajat kiusaavat?

Kiusatut ovat usein hämmentyneitä siitä, miksi heitä kiusataan. Monet kiusatut näkevät kiusaamisen syynä kateuden.

Olen ajatellut, että syynä tähän toiseen kiusaamiseen oli lähipomon omat ongelmat ja kateus. Hän oli eronnut ja yksinhuoltaja. Luultavasti hän oli myös kateellinen kirjoittamistaidostani, sillä hänen suvussaan oli tunnettuja kirjailijoita, mutta itse hän ei ollut erikoisen hyvä kirjoittajana. Nainen s. 211

Voisi ajatella, että kun kiusaajaan attribuoidaan epäedullinen ominaisuus, kiusatun oma itsetunto saa vahvistusta. Kiusattujen tulkinta kiusaamisen syystä saa kuitenkin tieteellistä tukea DeStenon, Valdesolon ja Bartlettin (2006, 626-637) tutkimuksesta: kateus aiheuttaa aggressiivisuutta. Kateuden syynä on ensisijaisesti uhattu itsetunto (Mts. 626). Kateuttakin vahvempi diskurssi aineistossa oli siitä, että kiusaaja kokee kiusattujen osaamisen uhkana. Tutkimustulos uhatun itsetunnon yhteydestä kateuteen ja aggressiivisuuteen auttaa ymmärtämään sitä, miksi usein juuri uudet esimiehet kiusaavat. Uusi työpaikka on heille itsetuntoa uhkaava konteksti, jossa vanhojen työntekijöiden osaaminen nähdään uhkana ja kateus voi aiheuttaa aggressiivista käyttäytymistä työpaikkakiusaamisena.

Kokeneet työntekijät ovat hänelle uhka. Minä olen hänelle uhka, kun uskallan tuoda asioita esiin. Tehtyään selvän virheen palkka-asiassa, hänen ”luonnon päälle käy”, kun perustason työntekijä osoittaa tämän virheen. Nainen s. 1505

Kiusattujen kykyä arvioida kiusaamisen taustaa ei pidä vähätellä; monet kiusatuista ovat vuosikausia etsineet syytä epäeettiselle ja tuskaa tuoneelle kohtelulle. Kiusatun näkeminen uhkana oli voimakas ja toisaalta omituinenkin diskurssi: miksi johtaja, jolla on hierarkkinen valta-asema ja direktio-oikeus näkee alaisensa osaamisen uhkana. Rationaalistahan olisi olla hyvillään alaisen ammattitaidosta. Tulkitsen tätä ristiriitaa Baumeisterin, Smartin ja Bodenin (1999, 240, 241) tutkimuksen avulla. Siinä oletetaan, että väkivallan yksi päätekijä on uhattu egoismi erityisesti tilanteissa, joissa henkilöllä myönteinen minän arviointi on perusteeton tai liioiteltu ja eteen tulee tilanne, jossa ulkoinen arviointi onkin kiistämässä tätä omaa arvioita erinomaisuudesta. Hyvää itsetuntoa on pidetty perinteisesti positiivisena asiana mutta negatiivisiakin viitteitä siihen on: itsekeskeisyys, ylpeys, ylimielisyys, narsismi ja ylemmydentunto. Käsitelen tarkemmin narsismia otsikon ”Luonnevikainen johtaja” alla. Aineistosta löytyi esimerkkejä itsetietoisista johtajista:

Jos kirjoitin kirjeen päälle lyhennetyt toimitusjohtajan (toim.joht.) hän huusi: ”toim.joht! Minä olen toimitusjohtaja!” Nainen s. 1627

Minä ja terveydenhoitaja teimme kaiken kahdestaan – ihan kaiken. – – Työpaikan viimeisessä ohjausryhmässä pomo kertoi kuinka hän on luonut uusia kontakteja ja kuinka hän on luonut kaiken toiminnan ja me vain istuimme terveydenhoitajan kanssa. Nainen s. 1449

Baumeister ym. (1999, 243, 244, 248) osoittavat, että aggressiivisen käyttäytymisen riskitekijänä ei ole suinkaan heikko itsetunto, vaan vahva itsetunto yhdistettynä egoa uhkaavaan tilanteeseen. Vain itsetunniltaan vahvat henkilöt hakeutuvat riskitilanteisiin, joissa voi osoittaa ansioituneisuutensa. Tulkitsen edellä mainittua siten, että johtotehtäviin hakeutuvilla henkilöillä on yleensä vahva itsetunto. Baumeister ym. (1999, 243, 246, 247, 250) kertovat tutkimustuloksista, joiden mukaan itsetuntoiset

ihmiset ovat herkempiä kritiikille kuin alhaisen itsetunnon omaavat. Suuret luulot ja myönteiset arviot itsestä yhdistettynä epävarmaan, epävakaiseen tai vahvasti muista riippuvaan minuuden arviointiin ovat erityisen haavoittuvia kohdatessaan kritiikkiä. Jos lähtökohtana on epärealistisen positiivinen käsitys itsestä, ulkopuolelta saatu oikea, virheetön palaute ei vahvistakaan minäkäsitystä. Tällöin ulkopuolelta ilmaantuu toistuvasti egon uhkia, ja toistuvasti lisääntyvät myös väkivaltaiset teot. Ihmiset, joilla on epävakaa ja vahva itsetunto voivat vastata väkivaltaisesti aivan mitättömän pieniin omanarvontunnon uhkiin. Aggression tarkoitus on kiistää ja estää epämiellyttävä kritiikki ja saavuttaa symbolinen valta-asema ja paremmuus toisesta.

– – *tarvitseeko hänen kiusaamisella todistaa johtajuuttaan.* Nainen s. 912

Henkilöt, jotka pitävät itseään selvästi muita ylempiarvoisempina, voivat oikeuttaa itselleen resurssien ottamisen vähempiarvoisilta ja voivat myös hyökätä näitä arvottomampia vastaan ilman omantunnon tuskia (Mts. 244).

Työnkuvat ja tehtäväkartat vaihteli lähes viikoittain. Luulen, että uusi toim.joht. ei sietänyt minua, olinhan liian vanha ja tiesin yhdistyksen asioista enemmän kuin hän, olinhan entisen tj:n vaimo ja työskennellyt yhdistyksessä 29 vuotta. Nainen s. 1531

Tässä tutkimuksessa kiusaajien itsetuntoa ei ole mitattu korkeaksi, vaan arvio perustuu kiusattujen alaisten esiintuomiin asioihin. Koulukiusaamistutkimukset antavat samansuuntaisia tuloksia kiusaajista: Olweus (1992, 35) osoitti tyypillisellä koulukiusaajalla olevan usein suhteellisen positiivinen kuva itsestään, eivätkä nämä poteneet alhaista itsetuntoa. Myös Salmivallin (1998, 140) tutkimille koulukiusaajille oli tavallista itsekorostus, huono kritiikinsieto ja vähintään keskitasoa oleva itsetunto. Baumeisterin teoriaa tukee aineistossa vahvana esiintynyt ja epärationaalisuudessaan jännitteinen diskurssi, jossa kiusatut huomasivat heidän osaamisensa näkyvän uhkana kiusaajan silmissä.

5.8.2 Kiusaavan johtajan profiili

Kiusaava johtaja on aggressiivinen vallan väärinkäyttävä. Hän toimii usein mielivaltaisesti organisaation tavoitteisiin nähden. Hän ei antaudu avoimeen vuorovaikutukseen alaisten kanssa, ei kuuntele eikä tiedota. Kiusaava johtaja valehtelee. Usein hänellä on monta kiusaamisen kohdetta, joko samanaikaisesti tai peräkkäin.

Tiedän, että työpaikallani on kiusauksen kohteena, myös johdon toimesta, ollut muitakin. Nainen s. 172

Kiusaava johtaja liittyy pelon diskurssiin, tosin kiusaajia pelättiin silloinkin, kun nämä eivät olleet johtajia.

Hierarkkinen kristillinen organisaatio pitää sisällään kiusaajan, koska hän on älykäs, aikaansaava ja kaikkien pelkäämä. Olen seurannut hänen manipuloivaa toimintaansa johdon muita jäseniä kohtaan. Nainen s. 912

Kiusaava johtaja kokee työntekijän osaamisen uhkana itselleen.

Ilmeisesti keski-ikäiset, vaihdevuotiset akat ovat nuoren johtajasukupolven itsetunnolle jonkinmoinen uhka. Tällä ryhmällä kun on aivan liikaa työkokemusta, tietoa usein enemmän kuin heillä itsellään ja kaiken lisäksi he eivät osaa pitää suutaan kiinni.

Nainen s. 172

Kiusaavaa johtajaa saatettiin pitää luonnevikaisena mutta aineisto sisälsi myös kertomuksia, joissa johtajan persoonaa ei arvioitu lainkaan, vaan esimerkkitarinat saivat puhua puolestaan. Aineistossa oli runsaasti esimerkkejä epäreilusta vallankäytöstä.

Annettiin aiheeton varoitus – – työnantaja viivytteli työtodistuksen antamisessa puoli vuotta , tuli vasta työsuojelupiirin avustuksella! irtisanottiin laittomasti sairaslomalla – – toiset saivat sanoa koska haluavat pitää lomansa, minulta ei koskaan edes kysytty – – toisille annettiin ylitöitä, toisille EI – – lakisääteisiä taukoja ei voinut pitää – –

Mies s. 781

– – *tuli jokaiselle kysely Sosiaalivirastosta työpaikka kiusaamisesta. En uskaltanut vastata kaikkiin kysymyksiin ”oikein”. Hyvä olikin, koska joku tiesi kertoa, että esimies oli avannut kaikki kuoret ja lukenut ne.* Nainen s. 1422

Kiusaava johtaja on usein ”uusi”, vasta taloon tullut. Joissakin kirjoituksissa uusi johtaja on hyvin nopea käyttämään valtaa.

Uusi toimitusjohtaja toimi vt. toimitusjohtajana 31.9.2003 saakka, jonka jälkeen varsinaisena tj:nä. Sain ensimmäisen tehtäväkartan ja pisteytyksen lokakuussa 2003. –

– Toim.joht. heitti pisteytyspaperin eteeni ja kysyi miltä näyttää ja tuntuu? Samalla hän ilmoitti, että palkkani tulee laskemaan joka tapauksessa, tyrmistyin aivan.

Nainen s. 1531

Saatuamme esimieheksemme v. 2003 uuden osastopäällikön hän asetti kysymyksen alaiseksi: sinullahan on ihan väärä työyhteisö, työtilaa et tarvitse muualta kuin koululta, ja työsikin pitäisi kohdentaa toisin. Eli esimies halusi heti suuria muutoksia. Ok. Olen tottunut vuosien varrella, että muutoksia tulee ja tapahtuu. Niistä on kuitenkin keskusteltu vuorovaikutuksellisesti alaisten ja johdon kanssa. Nainen s. 1505

– – *saimme liikkeeseemme uuden esimiehen, joka halusi siirtää minut toiseen myymälään saadakseen entisen alaisensa tilalleni.* Nainen s. 135

Kiusaavan johtajan aggressiivisuus näkyy päällepäin kuvauksissa, joissa johtaja on vihainen, ilkeä ja ärjyy.

Hän raivostui, kun ei saanut muita puolelleen. Nainen s. 1477

Sen verran pomo kysyi puoli vuotta häiden jälkeen, että ”eikös ollutkin kamala se teijän häpäpäivä?”, johon vastasin, että ”Se oli elämäni paras ja onnellisin päivä”. Tästä pomo suuttui ja kääntyi kannoillaan ja paiskoi ovea kiinni perässään. – – Hän haukkui minun yksityiselämäni kokonaan ja että vietän vapaa-aikani väärin.

Nainen s. 1449

– – *opettajankokouksessa naama punaisena löi nyrkkiä pöytään ja sanoi: ”Jos ei tehdä niin kuin minä sanon, niin minä kohta suutun.”* – – *Ruokalassa oppilaiden ja opettajien läsnä ollessa rehtori saattoi huutaa naama punaisena.* Mies s. 249

Kiusaava johtaja syyllistyy valehteluun. Sanaa valhe käytetään, mutta usein asia kerrotaan tarinamuodossa siten, että lukija huomaa helposti valheen diskurssin.

Pääkiusaaja – mainittu koulunjohtajatar – hankki pikku hiljaa puolelleen ison porukan kertoen valheita työstäni ja tekemisistäni. Nainen s. 957

Hän lähetti ylijohtajalle sähköpostiviestejä, joissa hän panetteli ja parjasi minua valheellisin perustein. Yhden tällaisen hän lähetti vahingossa minun sähköpostiini, jolloin sain hänet ensimmäistä kertaa kiinni tihutyöstä. Nainen s. 1477

Valheen diskurssi yhdistettynä vallan käyttöön näkyy myös kirjoituksissa, joissa on annettu kirjallinen varoitus aiheetta.

Johtaja oli kertonut oman näkemyksensä työsuojelupiirille ja myöskin hallitukselle, että olen kieltäytynyt tekemästä korvauskäsittelyä ym. – – Vastineessa kerroin, etten ole kieltäytynyt korvauskäsittelystä, enkä mistään muistakaan työsopimuksessani mainitusta töistä. (korvauskäsittely oli minulle tuttua työtä jo aikaisemmilta vuosilta). Palautetta vastineeseen en saanut. Nainen s. 1531

Lindin & Tylerin (1988, 109) mukaan rehellisyys on eettisyyden ja vapaan mielipiteen ilmaisun ohella erityisen voimakkaassa yhteydessä menettelytapojen oikeudenmukaisuuden arviointiin. Valehtelu viestii työntekijälle siitä, ettei häntä arvosteta ja on sitä kautta rakentamassa kelpaamattoman ja sairaan subjektipositioita. Foucaultin (1980, 41-42) käsitys vallan ja totuuden yhteen kietoutumisesta näkyy myös aineistossa.

Tuntuu, ettei hoitaja ole mitään koska hammaslääkärillä on akateeminen koulutus – hänen on pakko olla oikeassa. Nainen s. 1002

Valhe ja manipulointi voivat liittyä yhteen hajota ja hallitse -johtamisella. Keskenään huonoissa väleissä olevat työntekijät eivät liittoudu yhteen kiusaavaa johtajaa vastaan. Vaikka "yksi monista kiusatuista" on kiusaamiskirjoituksissa on yleinen positio, kertomukset epätasa-arvoisesta kohtelusta kertovat samalla johtajan suosivan joitakin työntekijöitä.

Työyhteisössäni yritetään totuutta vääristelemällä – rehtori käsikassaroinaan nuoret opettajat – saada osoitetuksi, että koulusihteeri poikkeaa normeista, ja ansaitsee hyljeksintää, pilkan osoittamista, syrjimistä. Opettajat hän valjastaa klikkiinsä osoittamalla heille ansaitsematonta arvostusta, hyväksyntää ja suosiota. Nainen s. 434

toinen sai jouluna viinapullon, minä en. Mies s. 781

Kiusaavan johtajan piirteet löytävät yllättävän samankaltaisuuden Olweuksen (1992, 39) kuvaamista koulukiusaavista pojista: kiihas luonteenlaatu, huomattava tarve päteä, hallita ja alistaa toisia. Pienetkin pettymykset tuottavat valtavan reaktion, joka usein ilmenee aggressiivisena (Mts. 1992, 39).

5.8.3 Luonnevikainen johtaja

Osa kirjoittajista näkee kiusaavan johtajan sairaana. Kiusattujen diskurssit omasta sairaudestaan poikkeavat selvästi kiusaajista sairaina. Kiusaajien sairaus on luonnevika. Organisaatioissa, joissa työntekijät näkevät kiusaajan luonnevikaisena, kiusatun työkaverit ovat kiusattujen puolella.

Mielestäni kiusaamisen syynä on osastopäällikön persoona, vallanhalu ja kykenemättömyys käsitellä vuorovaikutuksellisesti ristiriitaisia asioita tai kiistaa (esim. työtilakysymyksemme). Nainen s. 1505

Kiusaamisen muututtua järjestelmälliseksi otin varsin pian yhteyttä työterveyslääkäriin ja –psykologiin. Työterveyspsykologin mielestä kyse oli narsistisesta luonnehäiriöstä. –
– Ylijohtajan ja palvelujohtajan liiton luonteesta puhuttiin paljon, sen perusteita arvailtiin. Yleisin oli käsitys, että kyseessä oli kahden luonnehäiriöisen liitto. Kummankin käyttäytymiselle oli tyypillistä valehtelevä, itsensä korostaminen ja muiden vähättely. Nainen s. 1477

Psykopaatti on persoonallisuushäiriön omaava henkilö, jolla ei ole omaatuntoa ja joka on kyvytön tuntemaan empatiaa, syllisyyttä tai lojaaliutta ketään muuta kuin itseään kohtaan (Babiak & Hare, 2006, 19).

Loppuaikoina minun tapauksessani auttoi myös se, että koin olevani tekemisissä sairaan narsistin kanssa, jolta ei yksinkertaisesti löydy minkäänlaista empatiaa, ja joka ei ilmeisesti koskaan ymmärrä, että hänessä voisi olla jotain vikaa. Nainen s. 1627

Psykopaatit saavat uhrin työuran katkeamaan hyökkäämällä uhrin maineen tärkeimpiin osatekijöihin: ammattipätevyyteen ja lojaaliuteen. Mikäli psykopaatti kokee voivansa hyötyä uhristaan, hän ei koe tämän kompetenssia suorana uhkana (henkilö toimii tällöin pelinappulana tai suojelijana). Salailu ja puhumattomuus auttavat psykopaattia; vallantavoittelijalle manipulointi on helpompaa silloin, kun toiminta verhotaan salaperäisyyteen. Organisaatiokulttuurit, jotka ylläpitävät salailua ja vaitiota tekevät teeskentelyn helpoksi; johto ei saa helposti kiinni valheista, eikä työkavereiden hyväksikäytöstä. (Babiak & Hare, 2006, 168, 229.) Vaikenemisen diskurssissa ja ylimmän johdon välinpitämättömyydessä avun hakijoita kohtaan voidaan havaita sellainen toimintaympäristö, jossa psykopaatin on helppo toimia.

5.8.4 Diskurssi heikosta johtajasta

Heikon johtajan diskurssit kertovat kyvyttömyydestä hoitaa henkilöstöasioita. Heikot johtajat eivät ”sekaannu” kiusaamisongelmiin, mutta heidän tapansa olla piittaamatta

organisaation kannalta tärkeistä asioista aiheuttaa niitä. Heidän johtamistyyliensä on laissez-faire.

Sos. ja terv. virastossa ja siellä oli mielestäni huono ilmapiiri ja muutama henkilö, joka sotki ja juoksi johtajien huoneissa puhumassa työtovereistaan paha. Minustakin. Ja heikko johtaja uskoo kuulemaansa ei ota selvää. – –

Kirjastossa johtaja oli kyllä aika avuton ja suorastaan pelkäsi vallanhaluisia alemman tason naisjohtajia. Sellainen Pontius Pilatus tyylinen, jolle oma nahka on tärkeintä ja se, miten itse selviää. Nainen s. 42

Kykenemätöntä ja ”munatonta” johtamista. Nainen s. 1002

Heikot esimiehet saavat kirjoituksissa kritiikkiä kiusaajien marionettina toimimisesta; he vastaanottavat työkavereiden kertomat mustamaalaukset selvittämättä tarkemmin panettelun perusteita. Nainen s. 172 kertoo kollegan kiusanneen häntä 15 vuotta, mutta:

Positiivista oli se, että esimiestaholta en tuolloin koskaan saanut moitteita työstäni, ennemminkin päinvastoin kiitosta. Ratkaisevaa oli myös tunne, että minulla oli esimiehen tuki ja konkreettisia esimerkkejä ilmaantuinkin, joissa hän ei uskonut kollegani minua koskevia panetteluja vaan otti asioista oikeasti selvää.

Sitten kirjoittajan esimieheksi tuli uusi mies, jonka kanssa kiusaajalla oli suhde:

Esimieheni mm. teetti minulle kuuluvia työtehtäviä kollegallani, asioita salailtiin ja suhtautumisesta myös huomasin, että hän kuunteli minua koskevia panetteluja. Minulta vähenivät työtehtävät ja tunsin itseni tarpeettomaksi.

Jonkin aikaa tämän jälkeen kirjoittaja sairastui masennukseen ja työuupumukseen ja jäi sairauslomalle. Kiusaamista ei voinut kestää enää sen jälkeen kun esimies oli liittoutunut kiusaajan kanssa.

Heikon johtajan diskursseissa puhutaan paljon epäselvyyksistä vallankäytössä.

Hän oli ns. heikko johtaja, joka turvautui kaikessa minun työpariini, joka taas puolestaan on vallanhaluinen ja voimakas persoonallisuus, mutta kaikkien hankalana pitämä ihminen. Nainen s. 1002

Vallan käytön epäselvyydet näkyvät roolikonflikteissa.

Johtava hammaslääkärimme oli alkoholin ja lääkkeiden sekakäyttäjä. – – mutta ko. hoitaja [kiusaaja] suojeli ja puolusteli aina lääkäriä, eikä halunnut, että asiasta ilmoitetaan minnekään. Joskus laitoimme Indalginin lukon taakse minun huoneeseeni, mutta ko. hoitaja oli toista hoitajaa uhkailemalla vaatinut ne takaisin yhteiseen lääkekaappiin. Olen ajatellut, että ko. hoitaja ehkä tällä tavoin piti naruissaan ja vallassaan vastaavaa hammaslääkäriä? Nainen s. 1610

Ylijohtaja oli sairastanut vakavaa sairautta vuosikausia. Koko sinä aikana hänelle ei ollut varsinaisesti nimitetty sijaista – – Näin palvelujohtaja sai hänelle kuulumattoman vallan. Nainen s. 1477

Heikon johtajan diskurssit liittyvät myös diskurssiin siitä, miten turhaa avun hakeminen on organisaatiosta; luvattuja palavereja ei pidetä tai keskustelut ovat näennäisiä.

Kiusattu törmää vaikenemisen diskurssiin yrittäessään tukeutua heikkoon johtajaan.

Heikko johtaja suhtautuu välinpitämättömästi alaisen hätään ja odottaa, että aika tekee tehtävänsä. Heikon johtajan diskurssi tukee Skogstadin, Einarsenin ja Torsheimin (2007, 80-92) tutkimustulosta, jossa osoitettiin yhteys laissez-faire -johtamisen, roolikonfliktien, rooliepäselvyyksien ja työpaikkakiusaamisen kanssa.

En jaksanut olla ristiriitaisessa tilanteessa. Hoitajakollegoiden mielestä olisi pitänyt avustaa vuorotellen eri lääkäreitä kun taasen erään tohtorin mielestä minun olisi pitänyt avustaa vain häntä. Nainen s. 304

5.9 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimustyön alussa ihmettelin, miten työpaikkakiusaamisen sallitaan jatkua, vaikka se tuottaa eri tahoille, myös kiusaajan palkan maksajalle, huomattavia kustannuksiakin. Mutta kuten Baumeister, Smart ja Boden (1999, 240) huomauttavat, vain hyvin vähäinen osuus ihmisen väkivallasta voidaan ymmärtää rationaalisena käyttäytymisenä.

Mitkä rakenteet ylläpitävät työpaikkakiusaamista?

Organisaatioiden toiminnassa heijastuu niiden historiallinen tausta; hierarkkinen taylorilainen johtamismalli, jonka rooleihin kuuluvat taitamattomat alaiset ja asioita paremmin ymmärtävä johto. Alaisen osaaminen ja halu kehittää toimintaa ei aina ole tähän perinteiseen rooliin sopivaa. Julkisesti alaisilta toivotaan sitoutumista ja ammattitaitoa. Avoimesti kerrotut odotukset ovatkin pahasti ristiriidassa pinnan alla olevan historiallisen tiedon kanssa. Nämä ristiriidat ilmenevät voimakkaissa diskursseissa, kun työpaikkakiusatut huomaavat heidän osaamisensa olevan uhka esimiehille. Historialliset rakenteet saattavat ilmetä vankempina julkishallinnossa ja suurilla työpaikoilla ja voivat siksi selittää, miksi juuri niissä kiusaaminen on yleisempää. Kiusatut arvottivat kirjoituksissa yksityistä työnantajaa julkishallintoa parempana.

Organisaation sisällä kiusattu työntekijä ja hänen tukenaan seisovat vaiennetaan ja eristetään. Vuorovaikutuksen estää myös vaikenemisen diskurssi. Työntekijää pelotellaan ja hänet leimataan epäoikeudenmukaisella kohtelulla huonoksi, kelpaamattomaksi. Hänen itsetuntonsa murskataan jolloin avun hakeminen tulee entisestäänkin vaikeammaksi. Kun kiusaaminen johtaa masennukseen, kiusattu saa sairaan diagnoosin, mutta kiusaavaa esimiestä organisaatio ei stigmatisoi.

Terveystieteiden tutkimus voi auttaa kiusattua pakenemaan sairauslomalle mutta se voi myös leimata sairaaksi ja antaa masennuslääkettä, joka estää kiusattua käyttämästä aggressiota voimavaranaan ja taistelemaan epäoikeudenmukaista kohtelua vastaan.

Avun hakeminen on vaikeaa myös organisaation ulkopuolelta. Työntekijöidenkin ajatusmaailmassa on historiallinen perinne auktoriteettien kunnioittamisesta, eikä siihen

kuulu hyökkäys esimiestä vastaan, ei kovin nopeasti edes avun hakeminen. Taylorismin normeihin ei kuulu, että alainen arvosteleo esimiestään – ennemmin toisinpäin. Tätä historiallista järjestystä ylläpitivät eri tahot avun evätessään, myös organisaatioiden ylin johto ja jopa luottamusmiehet. Otoksessa ei ole yhtään kertomusta, jossa johto olisi puuttunut työpaikkakiusaamiseen saatuaan henkilöstökyselyn avulla tiedon kiusaamisesta. Kiusatun työkaverit eivät yleensä uskalla olla kiusatun apuna – kiusaajan version omaksuminen lienee luontevampaa varsinkin silloin kun kiusaajalla on auktoriteettiasema jo hierarkiankin puitteissa. Auttaminen voisikin viedä ”yksi monista kiusatuista” -positioon. Työkaverit antavat hiljaisen tuen silloin, kun kiusaaja vaikuttaa luonnevikaiselta monien mielestä, mutta avoin yhteisrintama kiusaavaa esimiestä vastaan ei ole tavallinen. Aineistossa oli vain yksi esimerkki; luottamusmiestoiminnan vuoksi kiusattu työntekijä (Nainen s. 1627) sai tueksen työntekijöiden nimilistan.

Kiusaaminen muuttaa kiusattujen subjektipositioita siten, että nämä eivät voi korjata tilannetta. Kelpaamaton ei voi olemattomalla itsetunnolla hakea oikeutta. Sairaot lähtevät sairauslomille ja eläkkeille, eikä sairaan leiman saanutta oteta vakavasti. Työterveyshuolto toimii organisaatiojohdon vallan alla eikä voi auttaa, kun johto itse on kiusaajana. Pakenijat näkyisivät sairausloma- ja vaihtuvuustilastoissa, mutta aineistossa ei ollut kertomuksia, että näitä tai henkilöstökyselyiden tietoja käytettäisiin hyväksi.

Heikot johtajat eivät paranna kiusaamistilannetta, vaikka se olisi miten paha. Kun johto itse kiusaa, siihen ei päästä puuttumaan, koska sillä on valta.

Minkälaisia subjektipositioita työpaikkakiusatulle on tarjolla?

Kiusaaminen muuttaa kiusattua ja uuden minuuden muodostuminen on hämmentäväkin prosessi: mitä oikein pitäisi ajatella itsestään, kun omasta mielestään tekee työnsä hyvin ja saa silti huonon kohtelun. Kiusaaminen tarjoaa erilaisia subjektipositioita - tutkimuksessani löysin kahdeksan erilaista – mutta yksikään niistä ei ole sellainen, jossa olisi hyvä olla. Kiusaaminen on voimakas hyökkäys identiteetille ja syö itsetuntoa.

Kelpaamattoman subjektipositio oli aineistossa voimakkaimmin esillä. Siihen johtaa huono ja epäreilu kohtelu ja sitä vahvistavat vaikeneminen, vaijentaminen ja se, ettei työntekijä saa tilanteeseensa apua. Kelpaamaton ei tunne ansaitseviensaakaan hyvää ja välttää tilanteita joissa tulisi taas kerran nuijituksi. Kelpaamattomaksi itsensä tunteva ei

voi taistella oikeuksiensa puolesta ja siten kelpaamattoman subjektipositio toimii myös kiusaamista ylläpitävänä rakenteena. Aikaperspektiivillä tarkasteltuna kelpaamattomuus voimistuu kiusaamisen jatkuessa ja lisääntyessä.

Sairaan subjektipositio on suora seuraus kiusaamisesta ja kirjoitukset sisälsivät runsaasti raportointia kiusaamisen aiheuttamista fyysistäkin oireista. Masennus ja ahdistus ilmenivät sekä oirekuvauksissa, että diagnooseissa. Fyysisten oireiden puhkeamiseen ajaa myös tilanne, jossa järjellä ei pysty selittämään kiusaamista ja syytökset ovat kovin epämääräisiä. Kiusaajallakin on sairaan subjektipositio silloin, kun häntä pidetään luonnevikaisena, mutta vain kiusatun sairaus johtaa sairaslomiin ja ennenaikaiselle eläkkeelle. Sairaan subjektipositio esiintyi yleensä päällekkäin kelpaamattoman kanssa. Sairaan subjektipositioista siirrytään ulkopuolisen ja pakenijan subjektipositioon. Sairaan leima myös vahvistaa subjektipositiota.

Pakenija hakee sairauslomaa, vuorotteluvapaata tai mitä tahansa keinoa päästä pois. Pakopaikkana pohditaan myös kuolemaa. Pakenijaa ajaa pelon diskurssi ja kun kukaan ei auta, on pakko paeta. Kiusatun kannalta onnistunut pako on siirtyminen toiseen työpaikkaan. Jotkut pakenijat yrittivät ensin taistella, mutta voimat loppuivat.

Ulkopuolisen subjektipositioon ajaa vaikenemisen ja vaijentamisen diskurssit; ei kommunikoida edes vastaamalla kysymyksiin. Johdon mykkyys työtehtäviin liittyvien asioiden tiedottamisessa saa työntekijän ulkopuoliseksi myös ammattinsa hoitamisesta. Kiusaavalla johtajalla on paljon eristämisen keinoja. Epäreilun kohtelun tuoma kelpaamattoman leima ajaa ulkopuoliseksi toisinaan työyhteisön lisäksi muillakin alueilla. Kiusattu itse eristäytyy; tuskaa karttaakseen hän välttää kohtaamisia toisten kanssa ja ulkopuolisen positio voi johtaa pakenijan positioon. Sairaus ja sairauslomat lisäävät ulkopuolisuutta. Ulkopuolella olemisessa on aste-eroja riippuen muiden työyhteisön jäsenten asennoitumisesta kiusattuun. Ulkopuolisen subjektipositiota pahentaa pelon diskurssi kun työkaverit eivät uskalla olla tukena. Itse valittu ulkopuolisen positio sen sijaan helpottaa työpaikkakiusatun tuskaa: siinä kiusattu säätelee tietoisesti työhön sitoutumisensa määrää.

Ennen kiltti ja sinisilmäinen kuvaa itseään aikaperspektiivillä ennen ja jälkeen kiusaamisen. Kiltti ja tottelevainen ei uhmaamaa kiusaajiaan eikä taistelee oikeudenmukaisuuden puolesta. Hyväuskoisuus on karissut ja kuva työelämästä muuttunut synkäksi. Muutos ei ole tuntunut hyvältä.

Yksi monista kiusatuista oli yleinen subjektipositio, jonka diskurssi oli ”en ollut ainoa, jota meidän työpaikalla kiusattiin”. Siinä myös ihmeteltiin, miksi kiusaajan sallitaan savustaa osaavat ihmiset ulos toinen toisensa perään.

Hyvä työntekijä oli kertomusten lähtökohta, jossa kirjoittajat perustelivat hyvyyttään mm. tunnollisuudella, kokemuksella ja ammattitaidolla. Hyvän työntekijän kiusaaminen on erityisen epäreilua mutta yksi monista -position diskurssissakin kerrotaan, että vain hyviä kiusataan. ”Hyvyys” onkin juuri kiusaamista aiheuttava tekijä vahvassa diskurssissa, joka kertoo kiusaajan kokevan kiusatun osaamisen uhkana itselleen. Aikajatkumolla hyvän työntekijän positio sijoittuu ensisijaisesti aikaan ennen kiusaamista ja kiusaamisen alkuvaiheeseen.

Taistelija hyökkää kiusaajan epäoikeudenmukaista toimintaa vastaan ja puolustautuu aktiivisesti. Taistelija näkee kiusaajan pahana. Taistelija voi olla yksi monista ja sairaskin mutta hän ei voi olla kelpaamaton; siitä positiosta ei voi taistella. Subjektipositio oli harvinainen.

Minkälaisena johtaminen näyttäytyy työpaikkakiusaamisen uhrien näkökulmasta?

Johtamista voisi tarkastella monin eri tavoin organisaation ulko- ja sisäpuolelta, eivätkä kiusattujen kirjoituskilpailun tekstit tarjoa tältä kannalta laajaa näkökulmaa. Aineisto tuo kuitenkin selkeästi esiin sen, että työpaikkakiusaaminen on nimenomaan johtamisen ongelma. Työpaikkakiusaamisessa on lähes aina johtaja mukana, usein pääkiusaajana. Aineistossa vahvana esiintynyt heikon johtajan diskurssi, sekä kertomukset joissa avunpyyntöihin ei vastattu, osoittivat, että johtajat eivät puutu työpaikkakiusaamiseen. Poikkeuksen muodostivat ne harvat tapaukset, joissa kiusaaja oli organisaatiohierarkian alimmalla tasolla. Johtajat eivät kuuntele kiusattuja vaan välttelevät vuorovaikutusta. Ylin johto ei puutu keskijohdon toimintaan, vaikka se olisi epäeettistä ja organisaatiolle kallista mm. vaihtuvuuden ja sairaslomien vuoksi. Kiusatut olisivat odottaneet johdolta rohkeaa ja jämäkkää puuttumista epäoikeudenmukaisiin toimintatapoihin. Heikon johtajan ja vaikenemisen diskurssien yleisyys vahvistaa Skogstadin, Einarsenin ja Torsheimin (2007) näkemystä laissez-faire -johtamisen yhteydestä työpaikkakiusaamiseen.

Työpaikkakiusattujen kannalta on ongelmallisinta tilanne, jossa johtaja työpaikkakiusaa. Valta-asema lisää kiusaamisen keinovalikoimaa ja historiallisesta perspektiivistä se antaa myös oikeutuksen. Tämä oikeutus näkyy siinä, ettei kiusaamiseen puututa.

Erityisen riskin työpaikkakiusaamisen alkamiselle muodostaa organisaatiomuutos uuden työntekijän, varsinkin johtajan, tullessa työpaikkaan. Baumeisteria ym. (1999, 240-275) tulkitsemalla kiusaavan uuden johtajan aggressiivista käyttäytymistä selittää johtajan vahva itsetunto, käsitys omasta erinomaisuudesta, joka tulee uudessa työpaikassa uhatuksi. Uusi tulokas työorganisaatiossa arvioidaan, johtaja vaistoaa sen ja ärsyyntyy siitä. Hänen egoismiaan voi uhata hyvin pienikin seikka, jopa se, että alainen on hyvin perillä työstään. Aggressio kohdistuu herkimmin henkilöön, jonka kiusaaja kokee uhkana itsetunnolleen. Aineiston perusteella uhkana olivat vanhat ja kokeneet työntekijät, ja työntekijät, joilla oli halu kehittää toimintaa. Organisaation kannalta tämä tarkoittaa sitä, että suuret luulot itsestään omaava johtaja savustaa osaavimmat henkilöt ulos työpaikasta.

6 Pohdinta

Arviointi

Useista alan tutkimuksista huolimatta työpaikkakiusaaminen on edelleen ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti tärkeä tutkimusalue. Foucaultlainen diskurssianalyysi ja aineisto sopi mielestäni hyvin erityisesti työpaikkakiusattujen subjektipositivoiden tarkasteluun. Kiusaamista ylläpitävien rakenteiden tarkasteluun saataisiin lisätietoa, jos tutkittava aineisto olisi laajempi sisältäen esimerkiksi työpaikkojen kokouspöytäkirjoja, kiusaajien haastatteluja, toimenkuvauksia tai kehityskeskusteluja.

Kun tarkastelin johtamista työpaikkakiusattujen näkökulmasta, mukana on vain sellaista johtamista, jota on niillä työpaikoilla, joissa kiusataan. Johtaminen näkyy varmasti erilaisena niissä työpaikoissa, joissa kiusaamista ei esiinny. Tutkimuksesta puuttuvat muiden työorganisaatiossa olevien, kuten kiusaajien, näkökulmat. Tutkimus ei pidä sisällään lukuisten erilaisten johtamistyylien teoreettista tarkastelua, eikä siinä huomioida, miten valta muuttaa ihmistä.

Otoskoko, 28 kertomusta, ei vakuuta riittävästi tutkimuksen siitä johtopäätöksestä, että organisaatiomuutos ja erityisesti uuden johtajan saapuminen työyhteisöön muodostaa riskin työpaikkakiusaamisen alkamiselle. Tämän aineiston perusteella tällainen riski oli kuitenkin niin ilmeinen, että asia kaipaa lisätutkimuksia.

Kiusattu määriteltiin tässä tutkimuksessa siten, että kiusattuna pidettiin kirjoittajaa, joka itse ilmaisee olleensa työpaikalla henkisen väkivallan uhri. Kiusattu määritellään yleensä, vaikka ei aina, muissa alan tutkimuksissa Leymannin (1996, 171-172) tapaan siten, että kiusaaminen on kestänyt vähintään puoli vuotta ja ollut viikoittaista. Tutkimustulokset eivät siksi ole täysin vertailukelpoisia muiden tutkimusten kanssa. Useimmista kirjoituksista kävi ilmi kiusaamisen kesto, vain viidestä kirjoituksista aikaa ei voinut luotettavasti päätellä. Ainoastaan yhdessä kirjoituksessa (nainen s. 808) kiusaaminen kesti kirjoittajan mukaan alle 6 kk. Yleensä kiusaamista jatkui vähintään vuoden, 7:ssä kirjoituksessa jopa yli 5 vuotta. Kirjoittajat eivät arvioineet kestoa tilastollisen määritelmän mukaan ”vähintään kerran viikossa”, mutta kirjoituksissa oli tavallista määritellä kiusaaminen jatkuvaksi. Tutkimani työpaikkakiusaaminen täyttää kuitenkin samat kriteerit, kuin mitä yleensä eri tutkijat tarkoittavat kirjoittaessaan ilmiöstä, kun vertaan sitä Maarit Vartiä-Väänäsen (2003, 10–11) kokoamaan yleiseen työpaikkakiusaamisen määrittelyyn.

Kiusaamisen syitä etsin Baumeisterin (1999, 240–277) teorioiden avulla kiusajaan korkeasta ja uhatusta itsetunnosta. Aggressiivisen käyttäytymisen syitä työpaikkakiusaamiskontekstissa on varmasti paljon muitakin, mutta tämä teoria istui hyvin yhteen aineistosta voimakkaasti nousseen ”osaaminen koetaan uhkana” - diskurssin kanssa.

Tutkimuskysymyksiin saatiin monia sellaisia vastauksia, jotka ovat yhdenmukaisia aiempien tutkimusten kanssa. Tietääkseni työpaikkakiusaamista ei ole aiemmin tutkittu foucaultlaisella diskurssianalyysillä, ja ehkä juuri analyysimenetelmän vuoksi sain uusia ja tuoreita näkökulmia, jotka johdattelevat jatkotutkimuksiin. Oma asemointini kiusattujen ”asianajajana” on avoimesti näkyvissä, ja joku toinen olisi voinut koodata löytämäni diskurssit ja subjektipositiot eri sanoin ja tulkita tuloksia eri kehyksistä.

Tutkimustulokset ovat kuitenkin olemassa löytäjästään huolimatta ja ne kertovat työyhteisöissä käytyjen neuvottelujen merkityksestä.

Työpaikkakiusaamisen konteksti

Ylemmän tason diskurssina kiusaamiskertomukset osallistuvat neuvotteluun siitä, mistä työsuhteessa on pohjimmiltaan kysymys. Toista päätä edustaa työpaikkakiusattujen näkemys siitä, että työsuhteessa on kyse työpanoksen myynnistä. Tähän liittyvät näkemykset työn vaihtosuhteesta; vastavuoroiselta kaupankäynniltä odotetaan reiluuutta ja läpinäkyvyyttä. Toisena neuvotteluosapuolena ovat työpaikkakiusaavat tai välinpitämättömät esimiehet, jotka ylläpitävät perinteistä, tayloristista, johtajan roolia ja normeja siitä, mitä alaisen sopii osata. Vallan käyttöä osoitetaan työntekijään nähden sellaisissakin seikoissa, jotka eivät liity mitenkään työhön. Tieteellinen tutkimus, lehtikirjoitukset ja lakimuutokset ovat omalta osaltaan osallistuneet neuvotteluun siitä, mistä työsuhteessa on pohjimmiltaan kysymys. Neuvottelua kuitenkin vaikeuttaa vanha taylorilainen johtamiskulttuuri ja uusi hyperkilpailu (Siltala, 2004, 162, 324, 221-291).

Kevätsalon (1999, 15, 52, 65-81) mukaan rakenteet ja toimintatavat eivät ole yrityksissä juuri muuttuneet. Työorganisaation johtamismallien taustalla on vuosisatoja jatkunut kehitys, jossa on kolme pääjuurta: 1) 1700-luvulta peräisin oleva työnjako Adam Smithin taloudellisuusajattelun mukaan, 2) 1800-luvulta oleva taylorismi ja 3) byrokratia, jossa Kevätsalo tulkitsee Weberiä siten, että vallan siirtyminen sukulaisuuden mukaan oli parempi korvata säännöillä, muodollisilla organisaatioilla ja tarkoilla tehtävä- ja käskysuhteiden rajoilla. Tutkimusaineiston valossa tämä jämähtäneisyys on merkittävä osasy siihen, että työpaikkakiusaaminen jatkuu, eivätkä kiusatut saa apua. Kehystäessään ajattelua historiallinen tausta voi aikaansaada kiusaamista niissä tilanteissa, joissa johtaja näkee alaisensa osaamisen uhkana.

Kiusaamiskirjoituksia voi lukea Foucaultin (1980) antamien silmälasien läpi: työpaikka on kurin instituutio, jossa työntekijöitä voidaan hallita jaotteleamalla heidät ”eläviin taulukoihin”. Poikkeavuudet pyritään tunnistamaan ja normalisoimaan. Eri osapuolten aseman eriarvoisuus ja kurinpitomekanismin sisältyminen toimintaan antaa mahdollisuuden sopimuksen vääristelyyn. (Mts. 1980, 193, 202, 243, 305.)

Johtaminen työorganisaatioissa, joissa kiusataan

Tutkimusten valossa johtamistavalla näyttää olevan suuri merkitys työpaikkakiusaamisilmiölle. Aineiston perusteella työpaikkakiusaamista näyttää olevan sellaisissa organisaatioissa, joissa johtaja on välinpitämätön työntekijöiden hyvinvoinnista. Johtaja voi ärsyntyä alaisten osaamisesta tai muodostaa mielipiteensä kiusatusta yksinomaan mustamaalaavan työtoverin puheiden perusteella. Organisaatiolle on myös ominaista avoimen vuorovaikutuksen ja demokratian puuttuminen. Johdon välinpitämättömyys, ns. laissez-faire -johtaminen luo hedelmällisen maaperän työntekijöiden välisen kiusaamisen alkamiselle erilaisten konfliktien kautta, eikä tällainen johtaja puutu kiusaamiseen sen alettua (Skogstad, Einarsen, Torsheim, 2007, 80-92).

Työpaikan henkinen väkivalta on erityisen ongelmallista silloin, kun työpaikkakiusaajana on esimies. Epäoikeudenmukainen vallan käyttö vahingoittaa koko työyhteisöä ja uhrin mahdollisuudet saada apua ovat varsin vähäiset. Vaikka kiusaamisen kohteeksi voi joutua kuka tahansa, työyhteisöt usein syyllistävät uhrin. Kiusattujen avuttomuus näkyi aineistossa diskursseissa, jotka kertoivat avun saannin vaikeudesta, vaikenemisesta, vaimentamisesta, pelosta ja niistä subjektipositioista, joita kiusatulle on tarjolla. Tämä tulos on samassa linjassa Zapf ja Grossin (2001, 497-522) konfliktiteoreettisesta lähestymistavasta saadun tutkimustuloksen kanssa. Siinä osoitettiin, että kiusaamisen kestänyt pitkään kiusatulla ei ole mahdollisuutta kontrolloida tilannetta. Aktiivinen pyrkimys tilanteen korjaamiseen voi pahentaa kiusaamista ja johtaa kostotoimenpiteisiin (Mts. 497-499). Kiusaamisilmiössä on tavallista valtasuhde, jossa kiusaaja on jollain tavalla voimakkaampi (Kristina Østvik ja Floyd Rudmin, 2001, 17-18; Salmivalli, 1998, 31).

Lakimuutoksista huolimatta työpaikkakiusattujen avun saanti näyttää kertomusten valossa huonolta. Kiusatun tilanne on pelon sävyttämä. Yritysten johto puuttuu kiusaamiseen harvoin, eikä juuri koskaan silloin, kun kiusaaja on esimies. Luottamusmiehet eivät auta, lääkärit kuuntelevat empaattisina ja kirjoittavat sairauslomaa kiusatulle, kun taas kiusaaja saa jäädä työyhteisöön. Psykologit kehottavat monien muiden mukana vaihtamaan työpaikkaa. Kiusattu voi saada apua työsuojelupiiriltä, mutta perhe ja ystävät ovat kirjoituksissa kiusatun tärkein tukipilari.

Pitkään jatkunut työpaikkakiusaaminen luo kelvottoman ja sairaan ihmisen identiteetin, jonka voimat ja itsetunto eivät riitä enää etsimään uutta, tervettä työyhteisöä. Pakopaikkaa etsitään sairaalasta, eläkkeestä tai kuolemasta. Tämänkin vuoksi työpaikkakiusaamiseen tulisi puuttua mahdollisimman pian.

Kiusaaminen masennuksen aiheuttajana

Muun muassa Vartia (2001) ja Niedhammer ym. (2006) ovat osoittaneet työpaikkakiusaamisen yhteyden masennukseen. Tutkimukset työpaikkakiusaamisen ja terveydellisten ongelmien yhteydestä ovat yleensä olleet kvantitatiivisia. Omassa kvalitatiivisessa tutkimuksessani korostuu kielen merkitys ja se täydentää aiempaa numeerista tutkimusta selittämällä, miten kiusaamisprosessissa työpaikkakiusattu konstruoidaan sairaaksi. Kiusaamiselle ominainen vuorovaikutustapa tarjoaa subjektipositioita, jotka ovat sairaaksi tekevän prosessin merkittävänä tekijöinä.

Vakava masennus on Suomessa neljänneksi yleisin työ- ja toimintakyvyttömyyden syy. Kela maksoi vuonna 2002 mielialahäiriöiden aiheuttaman tilapäisen työkyvyttömyyden vuoksi päivärahoina 85,6 miljoonaa euroa. Masennuksen hoidossa on erittäin perusteltua kiinnittää huomio toiveikkuutta ylläpitäviin tekijöihin. Toiveikkuuden tukeminen edistäisi masennuksesta toipumista ja työkyvyn palautumista (Raitasalo, 2004, 2797, 2800.) Aineiston perusteella masentuneiden kiusattujen toiveikkuutta vaikeuttaa se, että kiusaamiseen ei puututa. Kiusattujen toiveikkuus tapetaan vaikenemisen ja vaientamisen diskurssilla ja sillä, ettei kukaan auta silloinkaan, kun kiusattu hakee apua.

Eräs kirjoitus (nainen s. 172) paljasti yllättävän kiusaamistilannetta ylläpitävän seikan: kiusattu sai pelko- ja ahdistusoireisiin lääkkeenä Oxepamia, jonka avulla hän jaksoi vuodesta toiseen työpaikassa, joka aiheutti sairastumisen. Oxepam kuuluu psykiatrian erikoislääkäri Sami Anttilan (www.samianttila.net) mukaan tavallisimpiin uni- ja ahdistuslääkkeisiin. Sitä vastaava Opamox on lääkelaitoksen (<http://spc.nam.fi/>) valmisteyhteenvedon mukaan lääke ahdistuneisuuteen, jännittyneisyyteen ja pelkotiloihin. Valmisteyhteenvedossa mainitaan bentsodiatsepiinien haittavaikutuksia: ”väsyttävä vaikutus, johon voi liittyä ataksiaa, koordinaatiohäiriöitä, tarkkaavaisuuden vähenemistä, tunne-elämysten latistumista, sekavuutta, horjumista, näön hämärtymistä

sekä lihasheikkoutta. Käytettäessä oksatsepaamia unilääkkeenä se saattaa aiheuttaa uneliaisuutta päiväsaikaan. Herkkyys näille oireille on yksilöllistä.” Tulkitsen tätä niin, että lääke voi estää oikeutetun aggression hyväksikäytön ja taistelijan subjektiposition. Vartian (2001,1) mukaan rauhoittavien ja unilääkkeiden käyttö on kiusatuilla yleisempää, kuin muulla väestöllä. Pelosta kirjoittaessaan Toskala (1997, 9) näkee lääkkeiden käytön ongelmaksi sen, että pelon kokemista helpottaessaan ne voivat etäännyttää ihmisen hänen pelkonsa perimmäisestä syystä.

Koska Suomi on työpaikkakiusaamisen kärkimaa (Parent-Thirion ym., 2007, 36-37) ja työpaikkakiusaaminen aiheuttaa kiistatta sairauksia (mm. Leymann & Gustafsson, 1996; Vartia, 2001; Elovainio ym., 2003; Williams, 2007; Parent-Thirion, ym., 2007, 40; Niedhammer ym., 2006) , Suomen terveydenhuollossa pitäisi tarkastella sopivia toimintaohjeita kiusattuja ajatellen. Tässä tulisi pohtia tapaa, jolla kiusatun kanssa puhutaan sairauslomasta; onko se suojapaikka kiusaamiselta vai vain merkki työkyvyttömyydestä. Masennus ja pelko voivat välittää kiusatulle tarpeellista informaatiota siitä, että hänen työpaikkansa on terveydelle vaarallinen. Masennus- ja pelkolääkkeet saattavat peittää tämän tarpeellisen informaation, ja siksi pitäisikin pohtia lääkityksen funktiota laajemmassa kontekstissa. Asiaa voi tarkastella jopa niin, että onko lääkitys yksi niistä rakenteista, joilla ylläpidetään kiusaamista. Terveydenhuolto tarvitsee myös keinoja tilanteissa, joissa työpaikkakiusaava yritysjohto haluaa ostaa työterveyspalvelut vain sellaisilta tahoilta, jotka eivät puolusta kiusaamisen uhreja.

Subjektipositioista saadun tiedon hyödyntäminen

Kiusatulle tarjotaan ensisijaisesti kelpaamattoman subjektipositiota, eivätkä muutkaan tarjolla olevat subjektipositiot ole ongelmattomia. Taistelijan subjektiposition ottanut voi voittaa, mutta strategia ja riskit on arvioitava ja taistelu voi kestää kauan.

Vastapuolella on usein enemmän valtaa ja valmius valehdella. Sen vuoksi kiusatun kannattaisi etäännyttää itsensä kiusaajista mahdollisuuksiensa mukaan ja vähentää sitoutumistaan työpaikkaan, jossa häntä kohdellaan epäreilusti. Kiusatun kannattaa panostaa sellaisiin yhteisöihin, esimerkiksi perheeseen ja ystäviin, joiden kanssa vuorovaikutuksessa konstruoitu minuus tarjoaa edullisempia subjektipositioita.

Eristäytyminen, jolloin jäljelle jää vain työyhteisön vuorovaikutus, on vaarallista. Yksin ollessaan kiusatun kannattaa mielestäni panostaa tietoisesti itsensä hemmotteluun

rakentaakseen arvottomuuden tunteen vastapainoksi toista kuvaa itsestään. Kirjoittaminen voi auttaa jäsentämään omituisia kiusaamistilanteita ja päiväkirja voi toimia tukena, jos kiusattu päättää myöhemmin valita taistelijan subjektiposition. Kirjoitusten pakenijat, jotka vaihtoivat työpaikkaa, viihtyivät hyvin uusissa työpaikoissaan. Useimmat kirjoittajat olivat kuitenkin iäkkäitä naisia, joille työmarkkinoilta ei välttämättä löydy töitä.

Kiusattuna oleminen muuttaa ihmistä, kuten myös Vartia & Perkka-Jortikka (1994, 57-61) ovat todenneet. Muutos ei tapahdu parempaan suuntaan. Kiusaamisen alussa kiusattu voi tuntea aggressiota tilanteessa, jossa hänen egoaan uhataan voimakkaasti. Kiusattu ei kuitenkaan kestä olla kauan taistelijan subjektipositiossa. Kiusaamisen jatkuessa viha näyttää kääntyvän kiusattua itseään kohti, hän tuntee syyllisyyttä, masentuu ja pohtii itsemurhaa. Yhdessäkään kertomuksessa kiusatut eivät haaveilleet kiusaajan tappamisesta, vain itsensä. Kirjoituksissa on voimakas pelon diskurssi, ei vihan diskurssi. Baumeister (1999, 255) on todennut, että masentuneet, itseään vähättelevät, epävarmat ja ujut ihmiset ovat kriminaalien joukossa aliedustettuina. Kiusaamisen alentama itsetunto voi selittää kiusattujen matalaa aggressiota ja tukee samalla Baumeisterin (1999, 244) käsitystä siitä, että aggressiivinen käyttäytyminen on sidoksissa nimenomaan vahvaan, ei heikkoon itsetuntoon.

Yksi monista työpaikkakiusatuista oli niin yleinen subjektipositio, että työyhteisöissä kannattaa olla tarkkana aina, kun joku ilmoittaa työpaikkakiusaamisesta. Kiusaamisilmiö saattaa olla aluksi oletettua yleisempi, koska yhdellä kiusaajalla on usein monta kiusattua yhtä aikaa tai peräkkäin. Kun kiusaaja kokee toisten osaamisen uhkana itselleen, hän savustaa työpaikasta ulos hyvät, työhönsä sitoutuneet työntekijät. Jokaisen hyvän työntekijän lähtö työpaikasta on työyhteisölle kustannus; kiusatulle on tarjolla pakenijan subjektipositio.

Uhrien persoonallisuuden tutkimuksessa ei ole huomioitu kiusaamisen aiheuttamia muutoksia.

Glasø, L., Matthiesen, S., Birkeland, M., Einarsen, S. (2007, 313-318) tutkivat onko työpaikkakiusattujen persoonallisuudella eroa niihin verrattuna, joita ei kiusata. Tutkimuksen ääneen lausumattomassa lähtökohdassa haetaan siis kiusaamisen syytä

uhrista eli toiminnan objektista, eikä kiusaajasta, joka on toiminnan subjekti. Tutkimuksessa oli mukana 72 työpaikkakiusattua ja 72 verrokkia. Uhrit jaettiin tulosten mukaan kahteen osaan. Suurempaan ykkösryhmään kuului 64% (n=46) kiusatuista ja mielenkiintoinen ero kontrolliryhmään verrattuna oli se, että näillä oli korkeampi älykkyys tarkoittaen tässä, että nämä uhrit olivat oikeastaan luovempia, kekseliäämpiä ja kokeilunhaluisempia. Kakkosryhmään kuului 36% (n=26) uhreista ja nämä olivat muita neuroottisempia, vähemmän myötäileviä, vähemmän tunnollisia ja vähemmän ekstroverttejä sekä emotionaalisesti epävakampia. Aiempiin tutkimuksiin nähden osin ristiriitaisia tuloksia selitettiin sillä, että kiusatuista ei voi rakentaa yhtä määrättyntyyppistä ryhmää vaan ennemminkin useita alaryhmiä. Kaiken kaikkiaan kiusaamisen uhreista ei voitu rakentaa sellaista yleistä persoonallisuusprofiilia, jonka perusteella olisi voitu ennakoida altistumista kiusaamiselle.

Suurin osa uhreista oli siis samanlaisia kuin muutkin. Kolmasosa oli tutkimuksen mukaan kuitenkin taipuvaisia neuroottisuuteen, vähäisempään myötäilyyn, tunnollisuuteen ja ulospäinsuuntautuneisuuteen. Tutkimuksessa lisäksi tunne-elämän epävakaus ja sulkeutuneisuus olivat joissakin tapauksissa yhteydessä kiusaamiselle altistumiseen. Tutkijat esittävät loppupäätelmänään, että kiusaamisessa persoonallisuus on tärkeä tekijä kiusaamisilmiössä vaikka uhrien ja ei-uhrien eroaminen toisistaan ei niin selkeää olekaan. He toteavat loppulauseessaan, että kiusaamisen estämisessä tulisi keskittyä organisaatioihin liittyviin tekijöihin eikä niinkään uhrien persoonallisuuteen. Päätelmästä olen samaa mieltä, mutta tutkimuksessa on keskeinen puute siinä, että kiusaamisprosessin aiheuttamia muutoksia persoonallisuudessa ei ole huomioitu. Tutkijat tiesivät, että alan pioneiritutkija Leymann (Leymann & Gustafsson 1996, 256) ei uskonut persoonallisuuden piirteiden aiheuttavan kiusaamista vaan olevan sen seuraus. Silti tutkimusasetelma ei huomioi tätä mahdollisuutta. Leymann ja Gustafsson (1996, 257) totesivat, että työpaikkakiusaaminen tuhoaa persoonallisuuden siten, että jälkeinpäin ei pystytä enää arvioimaan, minkälainen kiusatun alkuperäinen persoonallisuus oli ennen kiusaamisen aiheuttamaa kroonista posttraumaattista stressireaktiota.

Aineistossani kiusatut kertovat muuttuneensa kiusaamisprosessista johtuen ja nämä muutokset viittaavat juuri niihin ominaisuuksiin, joissa Glasøn ym. tutkittavat kakkosryhmän uhrit eroavat muista. Glasøn ym. tutkimuksessa persoonallisuuden

mittarina toimi International Personality Item Pool (Goldberg, 1999, ref. Mts. 316). Siinä ekstraverttiyttä mitattiin mm. seurallisuudella ja puheliaisuudella – tutkimukseni kertoo kiusattujen vaientamisesta ja kiusatuille tarjolla olevasta ulkopuolisen subjektipositioista. Myötämielisyyttä mitattiin sillä, missä määrin henkilö on mukava, ymmärtäväinen ja diplomaattinen. Kiusaamisprosessi tarjoaa ”Ennen kiltin ja sinisilmäisen” subjektiposition, ei diplomaatin subjektipositiota. Vahvin tarjottu subjektipositio on kelpaamattoman positio; miten kiusattu voisi samaan aikaan tuntea itsensä mukavaksi? Tunnollisuutta mitattiin taipumuksella olla perinteinen tai tavanomainen, järjestelmällinen ja luotettava. Kelpaamaton tuntee itsensä tavanomaista huonommaksi. Tunnollisuus kärsii myös pakenijan subjektipositioista. Emotionaalista vakautta mitattiin vakaudella ja taipumuksella olla rento tai vastaavasti huolestunut tai sellainen, joka pahoittaa helposti mielensä. Kiusaamisprosessi vie itsetunnon, muuttaa kuvan työelämästä synkäksi ja useat aineiston kirjoittajat kertoivat kiusaamisen aiheuttamasta hämmennyksestä ja ahdistuksesta. Miten voisi ”rentona” ottaa vastaan kaiken sen minuutta uhkaavan ilkeyden, josta kiusatut raportoivat?

Tutkimuksessa älykkyys, joka ykkösryhmän kiusatuilla oli korkeampi, viittasi sellaisiin piirteisiin kuin pohdinta, kompetenssi ja mielikuvitus. Aineistossani hyvän työntekijän subjektipositiossa saatiin viitteitä, että näin määriteltynä tällä ominaisuudella saattaisi olla yhteyksiä kiusaamiseen. Kompetenssi muodostunee kuitenkin ongelmaksi vain silloin, kun kiusaaja kokee oman egoisminsa uhatuksi (Baumeister ym. 1999, 240-277).

Aineistossani esiintyvä yleinen subjektipositio ”yksi monista kiusatuista” antaa viitteen siitä, että tutkimukset kannattaisi tehdä ennemminkin kiusaajista, kuin kiusatuista. Kiusaajista näyttää muutenkin olevan vähemmän tutkimustietoa kuin kiusatuista. Persoonallisuustutkimuksilla on kuitenkin rajallisuutensa (ks. Ross & Nisbett, 1991), eikä vähiten konstruktionismin näkökulmasta siksi, että identiteetti ei ole pysyvä.

Mielestäni hedelmällinen jatkotutkimusalue olisi kiusaavien esimiesten asenteiden tutkiminen. Tähän sopisi hyvin Vesala & Rantasen (2007) laadullinen asennetutkimus. Menetelmän erityinen rikkaus on siinä, että sen avulla pystytään tutkimaan myös sosiaalisesti epäsuotavia tai osin ristiriitaisiakin asenteita. Laadullisen asennetutkimuksen avulla voitaisiin tutkia mm. löytämäni ilmiötä, jossa esimies kokee

alaisen osaamisen uhkana itselleen. Sillä voitaisiin myös analysoida, ovatko taylorismin aikaiset normit edelleen näkyvissä työelämässä.

Kohti hyvää henkilöstöpolitiikkaa

Organisaatioiden tulisi rekrytoidessaan kiinnittää erityistä huomiota siihen, ettei esimiestehtäviin valita potentiaalisia työpaikkakiusaajia. Kiusaajan vastakohtaksi voitaisiin ajatella empaattista johtajaa. Empatia korreloi negatiivisesti sekä suoran, että epäsuoran aggressiomuodon kanssa (Lagerspetz, 1998, 84-85). Tosin empatian käyttö on tilannesidonnaista ja henkilö voi muuttua saatuaan valtaa. Henkilövalinnoissa voisi käyttää apuna esimerkiksi E. Skoen työryhmineen kehittämää testiä, jonka avulla voidaan löytää henkilöstöstään huolehtivat johtajat (Kracher & Wells, 1998, 81-95). Henkilöt, joiden käsitys itsestään on epärealistisen positiivinen ovat riskirekrytointeja, koska juuri he voivat kokea alaisten vahvan osaamisen uhkana itselleen ja käyttäytyä näitä kohtaan aggressiivisesti (Baumeister ym, 1999). Suosituksia pyydettyä tulisi huomioida, että parhaimmat arviot ehdokkaan esimiestaidoista voidaan saada entisiltä alaisilta, ei esimiehiltä.

Työpaikkojen tulisi pitää aktiivista nollatoleranssin politiikkaa kiusaamisen suhteen; jos työyhteisöön on palkattu henkilö, joka vahingoittaa toisia huomautuksista huolimatta, hänen työsuhdettaan ei pidä jatkaa (Sutton, 2007, 47-60). Koska työsuhteen päättäminen koeajalla on helpointa, hyvä käytäntö olisi alaisten kuuleminen ennen koeajan päättymistä. Työpaikkakiusaajat aiheuttavat selkeästi kustannuksia organisaatiolle (Sutton, 2007, 39-46), joten heidän irtisanomisensa voisi tapahtua myös taloudellisista ja tuotannollisista syistä. Tässä erityisesti julkishallinnon tulisi ryhdistäytyä, koska siellä kiusaaminen on yleisempää kuin yksityisellä puolella (Parent-Thirion, 2007, 38). Työpaikkakiusaamisen aiheuttamien kustannusten tulisi olla valtion ja kuntien tilintarkastajien tarkkailun alla. Kiusaamisen kustannuksista tarvittaisiin lisää tutkimustietoa motivoimaan eri tahoja puuttumaan siihen.

Organisaatiot tarvitsevat demokratisoitumista ja ääneen lausuttuja moraalisia arvoja. Erityisen ongelmallista on, kun ääneen lausumattomat normit tai pelko estävät työntekijältä työn tekemisen niin hyvin kuin hän siihen pystyy. Työyhteisöjen tulisi pitää sisäiset status- ja valtaerot mahdollisimman pieninä (Sutton, 2007, 63-69). Avoin

ja rehellinen organisaatiokulttuuri paljastaa työyhteisön luonnevikaiset, jos heitä on. Työpaikkakiusaamisesta ilmoittamisen pitää olla mahdollisimman helppoa ja organisaation on luotava käytännöt, joissa kiusaamiseen myös puututaan. Henkilöstöbarometrit ja muut ilmapiirimittaukset, sekä neuvottelut osapuolten kesken voidaan nähdä näennäisdemokratiana, jos huonoihin tuloksiin ei puututa konkreettisesti.

Kiusatut saavat harvoin työkavereidenkaan tukea; lähinnä vain silloin, kun kiusaajaa pidetään yleisesti luonnevikaisena. Aineistossa tuen puute liittyy monesti pelon diskurssiin. On kuitenkin vaarana, että työkaverit mukautuvat tilanteeseen, jossa yhtä kiusataan. Eli jos kiusaamiseen ei ole ennenkään puuttunut, on helppo jatkaa - ensin passiivisemmin vaitiololla ja sitten aktiivisemmin osallistumalla. Minimaalisen mukautumisen aiheuttamaa vaikutusta käyttäytymiseen ja sitä, miten pieni asia voi johtaa isompaan, ovat tutkineet Freedman ja Fraser (1966, ref. Ross & Nisbett, 1991, 50). Kiusaamista voi edesauttaa myös auktoriteettiä tilanteissa, joissa esimies on kiusaajana. Alaiset voivat tulkita esimiehen käyttäytymisen perusteella hänen toiveitaan, vaikka suoranaista kiusaamiskäskyä ei ääneen sanottaisikaan. Milgramin (1963, 371, 378) kokeet osoittivat, että auktoriteetin tottelemisessa voidaan mennä pitkälle oman etiikan toiselle puolelle.

Ay-liikkeen ongelma

Eräs kirjoittaja (nainen s. 211) tiivistä ammattiyhdistysliikkeen ongelman kirjoittaessaan ”Mielestäni viraston luottamusmiehet eivät osaa/uskalla/halua puuttua tarpeeksi jämäkästi kiusaamistapauksiin.” Ammattiyhdistysliikkeen työntekijät lakimiehistä luottamusmiehiin tarvitsevat koulutusta työpaikkakiusaamisilmiöstä. Ilman koulutusta hekin voivat virheellisesti syyllistää uhrin. Työpaikalla heilläkin on vaara katsoa kiusattua kiusaajan tarjoaman stigman valossa. Luottamusmiesten tulisi havaita mahdolliset eturistiriidat omalta osaltaan ja siirtää asian käsittely ammattiliitossa henkilölle, joka ei ole kiusaavan henkilön vallan vaikutuspiirissä. Luottamusmiehen oman edun kannalta voi olla hyvinkin ymmärrettävää, ettei kiusaamiseen puututa mutta on epäeettistä evätä ammattiyhdistysliikkeen apu kokonaan ja vielä epäeettisempää mennä kiusaavan esimiehen puolelle. Kiusaamisen uhrin on perusteltua odottaa apua luottamusmiehen roolissa toimivalta henkilöltä etenkin, kun kiusaaminen on sanktioitu työlainsäädännössä.

Lopuksi

Halusin saada tutkimuksellani työpaikkakiusattujen äänen kuuluviin. Heillä on tärkeää sanottavaa eri tahoille. Burrin (1995, 111) mukaan diskurssien tutkiminen voi avata tietä muutokselle. Toivon, että tämä tutkimus omalta osaltaan osallistuu tien raivaamiseen kohti demokraattisempaa ja humanimpaa työelämää.

LÄHTEET

Alaisia kiusanneesta ay-johtajasta skandaali Norjassa. (27.2.2007). *Helsingin Sanomat*, B1.

Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus* (3. uudistettu painos). Tampere: Vastapaino.

Anttila, S. Haettu 5.9.2008 osoitteesta

http://www.samianttila.net/tutkimus/opas_masennuslaakkeista/.

Babiak, P., Hare, R.D. (2006). *Snakes in suits: when psychopats go to work*. New York: ReganBooks.

Baumeister, R. F., Smart, L., Boden, J. M. (1999). Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. In Baumeister, R. F. (Ed.) *The self in social psychology* (s. 240–279). Philadelphia: Taylor & Francis.

Breakwell, G. (1983). *Threatened identities*. Chichester: Wiley.

Burr, V. (1995). *An introduction to social constructionism*. London: Routledge.

Cooper, D. (2001). esipuhe teoksessa Foucault, M. *Madness in civilization: a history of insanity in the age of reason*. [Elektroninen aineisto] Lontoo: Taylor & Francis Group, verkko-osoite: <http://library.ellibs.com/login/?library=31&book=0-203-16469-5>.

Alkuperäisteos julkaistu 1961.

Danziger, K. (1997). The historical formation of selves. Teoksessa D. Ashmore & R. Jussim (Ed.), *Rutgers series on self and social identity, 1*, Self and identity. Fundamental issues (s. 137 – 159). New York: Oxford University Press.

DeSteno, D., Valdesolo, P., Bartlett, M. Y. (2006). Jealousy and the threatened self: getting to the heart of the green-eyed monster. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 626-641.

Elo, A.-L. (1997). Työyhteisön ilmapiiri ja sosiaaliset suhteet. Teoksessa Kauppinen, T. et al (toim.), *Työ ja terveys Suomessa v. 1997*, 65–66. Helsinki: Työterveyslaitos.

Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., Keltikangas-Järvinen, L. & Virtanen, M. (2003). Sleeping Problems and Health Behaviors as Mediators Between Organizational Justice and Health. *Health Psychology*, 22, (3), 287-293.

Foucault, M. (1980). *Tarkkailla ja rangaista* (Suom. E. Nivanka). Helsinki: Otava. (Alkuperäinen teos julkaistu 1975.).

Foucault, M. (2001). *Madness in civilization: a history of insanity in the age of reason*. [Elektroninen aineisto] London: Taylor & Francis Group, verkko-osoite: <http://library.ellibs.com/login/?library=31&book=0-203-16469-5>. (Alkuperäinen teos julkaistu 1961.).

Foucault, M. (2005). *Tiedon arkeologia* (Suom. T. Kilpeläinen). Tampere: Vastapaino. (Alkuperäinen teos julkaistu 1969.).

Gilliland, S., Steiner, D., Skarlicki, D. & van den Bos, K. (2005). *What motivates fairness in organizations?* Greenwich, Conn.: Information Age Publishing.

Glasø, L., Matthiesen, S., Birkeland, M., Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 313-319.

Goffman, E. (1963). *Stigma: notes on the management of spoiled identity* London: Penguin.

Goffman, E. (1971). *Arkielämän roolit*. Porvoo: WSOY.

Goleman, D. (1998). *Vital lies, simple truths: the psychology of self-deception*. London: Bloomsbury.

Halla-aho, I. (28.9.2007). Narsistinen esimies estää työhyvinvointia. *Helsingin Sanomat*, C 9.

Halonen huolissaan työelämän vaikutuksista mielenterveyteen. (5.2.2007). *Helsingin Sanomat*, A5.

Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations. The Social Identity Approach*. London: Sage Publications Ltd.

Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. (2005). *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita.

Hietanen, S. (20.4.2007). Työpaikkakiusaamisesta on puhuttava ääneen. *Helsingin Sanomat*, C 7.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita* (13., osin uudistettu painos). Helsinki: Tammi.

Hoel, H., Cooper, C., Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2001, 10 (4), 443-465.

Ikonen, P., Rechartt, E. (1994). *Thanatos, häpeä ja muita tutkielmia*. Helsinki: Nuorisoterapia-säätiö.

Internetin keskustelupalsta, haettu 1.10.2007 osoitteesta <http://keskustelu.suomi24.fi>.

Jokinen, A., Juhila, K., Suoninen, E. (1993). *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino.

Jokinen, A., Juhila, K., Suoninen, E. (1999). *Diskurssianalyysi liikkeessä*. (2. painos). Tampere: Vastapaino.

Juuti, P. (1991). *Työ ja elämän laatu*. JTO tutkimuksia, Aavaranta-sarja. Sine logo.

- Juuti, P. (2001). *Johtamispuhe*. Aavaranta-sarja no 48. Juva: PS-kustannus.
- Kauppinen, K. (1997). Naisten ja miesten työt ja työolot. Teoksessa Kauppinen, T. et al (toim.), *Työ ja terveys Suomessa v. 1997* (s. 68-69). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kevätsalo, K. (1999). Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Tampere: Vastapaino.
- Kielitoimiston sanakirja 2008. Internet-versio. MOT Kielitoimiston sanakirja 2.0.
- Kracher, B. & Wells, D.L. (1998). Employee selection and the ethic of care. In Schminke, M. (Ed.), *Managerial ethics: moral management of people and processes*. (s. 81-95). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc.
- Lagerspetz, K. (1998). *Naisten aggressio*. Helsinki: Tammi.
- Laki Rikoslain muuttamisesta, Suomen Säädoskokoelma N:o 302 (2004).
- Leymann, H. (1986). *Vuxenmobbing - om psykiskt våld i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Leymann, H. (1992). *Från mobbing till utslagning i arbetslivet*. Stockholm: Nordstedts Tryckeri.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (2), 165-184.
- Leymann, H., Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and development of post-traumatic stress disorders, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (2), 251-275.
- Lind, E. A., Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.

Lonkila, M., Silvonen, J. (2002). Laadullinen tekstianalyysi Atlas.ti 4.2 –ohjelmalla. Haettu Internetistä 8.9.2008 osoitteesta www.valt.helsinki.fi/atk/atlas/s2002/lonsil.pdf

Lääkelaitos. Haettu 5.9.2008 osoitteesta <http://spc.nam.fi>.

Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of abnormal and social psychology*, 67, 371-378.

Moscovici, S. (1988). Notes towards a description of social representations. *European Journal of Social Psychology*, 18, 211-250.

Niedhammer, I., David, S., Degioanni, S., and 143 occupational physicians (2006). Association between workplace bullying and depressive symptoms in the French working population. *Journal of Psychosomatic Research* 61, 251-259.

Niedhammer, I., David, S., Degioanni, S., and 143 occupational physicians (2007). Economic activities and occupation at high risk for workplace bullying: results from a large-scale cross-sectional survey in general working population in France. *Int Arch Occup Environ Health*, 80, 346-353.

Nikander, P. (2006). Constructionism and discourse analysis. In J.Holstein & J. Gubrium (Eds.), *Handbook of Constructionist Research*. Not published. Haettu 19.3.2008 Internet-osoitteesta <http://www.valt.helsinki.fi/sospsyk/Nikander.pdf>.

Norjan ay-johtaja Valla erosi kiusaamis-skandaalin takia.(20.3.2007). *Helsingin Sanomat*, s. B2.

Olweus, D. (1992). *Kiusaaminen koulussa*. Helsinki: Otava.

Parent-Thirion, A., Macías, E., Hurley, J. & Vermeleyn, G. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. [Internetissä osoitteessa <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0698.htm>.].

Peltola, H. (15.8.2007). Pelkät esimiehet tuskin vastuussa kiusaamisesta. *Helsingin Sanomat*, s. C 5.

Potter, J. & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: beyond attitudes and behavior*. London: Sage.

Potter, J. & Wetherell, M. (1990). Discourse: noun, verb or social practice?, *Philosophical Psychology*, 09515089, Jun/Sep90, 3, Issue 2/3. Database: Academic Search Premier.

Potter, J., Edwards, D., Wetherell, M. (1993). A model of discourse in action. *American Behavioral Scientist*, 36 (3), 383-401.

Østvik, K. & Rudmin, F. (2001). Bullying and Hazing Among Norwegian Army Soldiers: Two Studies of Prevalence, Context, and Cognition. *Military Psychology*, 13 (1), 17-39.

Raitasalo, R., Salminen, J., Saarijärvi S., Toikka, T. (2004). Masennuspotilaiden elämänhallinta, toipuminen ja työkyky. *Suomen lääkärilehti*, 30-32 vsk 59, 2795-2800.

Rhodewalt, F. & Peterson, B. (2008). The Self and Social Behavior: The Fragile Self and Interpersonal Self-Regulation. In Rhodewalt, F. (Ed.), *Personality and Social Behavior*. (s. 49-78). New York: Psychology Press.

Ross, L. & Nisbett, R. E. (1991). *The person and the situation*. New York: McGraw-Hill.

Saaranen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Haettu 8.11.2007 Internet-osoitteesta <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.

Salmivalli, C. (1998). *Koulukiusaaminen ryhmäilmionä*. Tampere: Gaudeamus.

Sherif, M. & Cantril, H. (1946). The Psychology of "Attitudes", Part II. *The Psychobiological Review*, 53, No.1, 1-24.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T. (2007). The destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.

Smith, H. J., Thomas, T. R., Tyler, T. R. (2006). Concrete construction employees: When does procedural fairness shape self-evaluations? *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 644-663.

Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Kansanrunousarkisto, haettu Internetistä 26.9.2008 osoitteesta <http://www.finlit.fi/arkistot/keruut.htm>.

Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Kansanrunousarkisto, Kiusaaminen 1 – 6.2006.

Suominen, P. (2006). *Turvallinen Suomi 2006. Tutkimus suomalaisten turvallisuuskäsityksistä*. Poliisin ylijohdon julkaisusarja 13/2006. Sisäasiainministeriö, Poliisiosasto.

Suoranta, J. (1998). Ihmisen yksityisyys ja luova lepo – aikuiskasvatuksen merkityksestä työn jälkeen. Teoksessa Sallila, P. & Vaherva, T. (toim.): *Arkipäivän oppiminen* (219-263). Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy.

Sutton, R. (2007). *The No Asshole Rule. Building a Civilised Workplace and Surviving One That Isn't*. Great Britain: Sphere.

Swann, W.B., Wenzlaff, R. M., Krull, D.S. & Pelham, B. W. (1992). Allure of negative feedback: self-verification strivings among depressed persons. *Journal of Abnormal Psychology*, 101, 293-306.

Toskala, A. (1997). *Pelot ja niiden voittaminen: kohti uudenlaista rohkeutta*. [Helsinki]: Writers House.

Turner, J., Brown, R. & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9, 187-204.

Turner, J. (2004), esipuhe teoksessa Haslam, S. A. *Psychology in organizations. The Social Identity Approach*. London: Sage Publications Ltd.

Tyler, T., DeGoey, P., Smith, H. (1996). Understanding Why the Justice of Group Procedures Matters: A Test of the Psychological Dynamics of the Group-Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 5, 913-930.

Työterveyslaitos. Haettu 20.8.2007 osoitteesta

http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Henkinen_hyvinvointi/Tyoyhteison_hyvinvointi/Tyopaikkakiusaaminen.htm.

Työturvallisuuskeskus (2003). *Opas kiusaamisen, työpaikan henkisen väkivallan tiedostamiseksi ja ehkäisemiseksi*. Raisio: Newprint Oy.

Työsopimuslaki. Suomen Säädöskokoelma nro 55 (2001).

Työturvallisuuslaki. Suomen Säädöskokoelma nro 738 (2002).

Työterveyshuoltolaki. Suomen Säädöskokoelma nro 1383 (2001).

Vartia, M. & Perkkä-Jortikka, K. (1994). *Henkinen väkivalta työpaikoilla. Työyhteisön hyvinvointi ja sen uhat*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vartia, M. A-L. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying, *Scand J Work Environ Health*, 2001, 27 (1), 63-69.

Vartia-Väänänen, M. (2003). *Workplace bullying – A study on the work environment, well-being and health* (People and Work Research reports 56) Finnish Institute of Occupational Health.

Vartia-Väänänen, M. (2004). (Kiusaajat ja kiusatut. Henkinen väkivalta työyhteisössä). Teoksessa Pietiläinen, R. (toim.): *Kiusaajia ja kiusattuja työpaikalla. Kirjoituskilpailun satoa* (s. 4-8). Helsinki: Työterveyslaitos.

Verkkosivusto tukee työpaikkakiusattuja. (10.6.2007). *Helsingin Sanomat*, A11.

Vesala, K. M., Ketola, K., Knuuttila, S. & Mattila, A.(2002). Mitä enkelit pelkäävät. Teoksessa Vesala, K. M., Ketola, K., Knuuttila, S. & Mattila, A.: *Puuttuvat viestit. Non-kommunikaatio inhimillisessä vuorovaikutuksessa* (11-41). Helsinki: Gaudeamus.

Vesala, K. M. & Rantanen, T.(toim.) (2007). *Argumentaatio ja tulkinta. Laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa*. Helsinki: Gaudeamus.

Williams, K. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 427, 441-445.

Willig, C. (2003). Discourse analysis. In Smith, J. (Ed.), *Qualitative psychology: a practical guide to research methods* (s. 159-183). London: Sage.

Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extension, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2001, 10, 497-522.

LIITTEET

LIITE 1

Työterveyslaitos, TJS Opintokeskus, Johtamistaidon opisto ja Suomalaisen Kirjallisuuden Seura keräävät selviytymistarinoita:

Näin selvisin työpaikkakiusaamisesta

Työpaikkakiusaaminen on yleistä ja siitä on puhuttu ja kirjoitettu paljon. Nyt on aika mennä eteenpäin ja selvittää, miten siitä pääsee eroon: Miten työpaikoilla on puututtu kiusaamiseen, kuka on puuttunut ja mitä on tehty tilanteen selvittämiseksi? Mitä kiusattu itse on tehnyt lopettaakseen kiusaamisen? Millaisia tuloksia on saatu aikaan?

Työterveyslaitos, TJS Opintokeskus, Johtamistaidon opisto ja Suomalaisen Kirjallisuuden Seura keräävät kiusattujen omakohtaisia kokemuksia ja selviytymistarinoita. Kertomusten pohjalta etsitään hyviä toimintamalleja työpaikkakiusaamisen ratkaisemiseksi. Toimintamalleja hyödynnetään käytännössä esimerkiksi esimiesten ja luottamusmiesten koulutuksessa. Kertomuksista tai niiden pohjalta julkaistaan myös kirja. Kirjoittajalta pyydetään lupa, jos kertomus tai otteita siitä julkaistaan. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura arkistoi alkuperäiset kirjoitukset myös myöhempää tutkimuskäyttöä varten. Kirjoituksia kerätään 9.1.-30.6.2006. Kirjoittajien kesken arvotaan viikonloppu kylpylässä. Pääpalkinnon lisäksi arvotaan 20 järjestäjäorganisaatioiden julkaisemaa kirjaa.

Kertomuksessa tulee käsitellä seuraavia asioita:

- Kerro itsestäsi ja työstäsi.
- Kuvaile työyhteisö, missä kiusaaminen tapahtui.
- Mistä kaikki alkoi?
- Mistä kiusaamisesi mielestäsi johtui?
- Kuka/ketkä olivat kiusaajiasi?
- Miten sinua kiusattiin?
- Miten koit kiusaamisen?
- Millaisia vaikutuksia sillä oli?
- Miten työyhteisö suhtautui?
- Miten esimies ja johto toimivat? Mitä työpaikalla tehtiin kiusaamisen lopettamiseksi?
- Mitä itse teit ja miksi se onnistui tai epäonnistui?
- Mikä on tilanteesi työpaikallasi nyt?

Muut kirjoitusohjeet alla ja myös järjestäjäorganisaatioiden www-sivuilla: TJS Opintokeskus www.tjs-opintokeskus.fi, Johtamistaidon opisto www.jto.fi; Työterveyslaitos www.ttl.fi, Suomalaisen Kirjallisuuden Seura www.finlit.fi

Lisätietoja:

TJS Opintokeskus, kulttuurisihteeri Inka Ukkola, puh. (09) 2293 0329, inka.ukkola@tjs-opintokeskus.fi

Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, arkistonjohtaja Lauri Harvilahti, puh. 0201 131230, lauri.harvilahti@finlit.fi ja tutkija Juha Nirkko, puh. 0201 131238, juha.nirkko@finlit.fi

Työterveyslaitos, erikoistutkija Maarit Vartia, puh. 030 474 2790,

maarit.vartia@ttl.fi

Johtamistaidon Opisto, tutkimusjohtaja Pauli Juuti, puh. (09) 8562 8216,

pauli.juuti@jto.fi

Kirjoitusohjeet

- Kirjoita omalla äidinkielelläsi (myös muu kuin suomi tai ruotsi), koneella tai siististi käsin.
- Kirjoita tavallisille A4-arkeille vain toiselle puolelle paperia; kirjoituksen laajuus vapaa.
- Jätä vasempaan reunaan nelisen senttiä tyhjää.
- Kirjoita kansilehteen nimesi, syntymäaikasi ja -paikkasi, ammattisi, koulutuksesi sekä osoitteesi ja puhelinnumerosi
- Kirjoita kansilehteen myös suostumuksesi siihen, että aineisto arkistoidaan nimelläsi Kansanrunousarkistoon tutkimuskäyttöä varten. Allekirjoita suostumus. Kaikille yhteystietonsa ilmoittaneille lähetetään keruun päätyttyä kiitoskirje sekä kaavake, jonka avulla sovitaan tarkemmin vastauksen arkistointitavasta.
- Lähetä kirjoituksesi 30.6.2006 mennessä. Kirjoituksia ei palauteta.

Kirjoituksen lähettäminen

Postitse:

- Suomalaisen Kirjallisuuden Seura / Kansanrunousarkisto, PL 259, 00171 HELSINKI.
- Kirjoita kuoreen nimesi, osoitteesi sekä tunnus "Eroon työpaikkakiusaamisesta".

Sähköpostiviestinä:

- osoitteeseen keruu@finlit.fi
- Kirjoita viestin aihekenttään tunnuksiksi "Eroon työpaikkakiusaamisesta"
- Kirjoita varsinaisen viestin alkuun omat tietosi edellä olevan ohjeen mukaan ja sen perään kertomus. Pitkät tekstit voit lähettää liitetiedostona, älä kuitenkaan lähetä useita erillisiä liitetiedostoja.

LIITE 2

Alkuperäiset sitaatit, jotka tutkimuksen tekijä on kääntänyt suomeksi.

1.

Min sista arbetsdag på utbildningssidan var 23.12.2004 och denna dag kom tre av mina arbetskamrater, alla skilt från varandra, och bad om ursäkt för att de inte ställde sig med mig när de märkte att det var klara tecken på arbetsplatsmobbnig. De upplevde skuld för att de inte gjort nåt. En av dem har en tidsbunden tjänst och var faktiskt själv rädd för att bli utsparkad. Men jag sa att jag visste om deras tysta stöd och visste att det behövs mycket för att våga gå i strid. Nainen s. 889

2.

Min förman hade redan på hösten slutat reagera på mina mejl och jag kände faktiskt att jag inte kunde bry mig mindre. – – En dag juni kom min förman gående emot mig och hon såg mig i ögonen. Jag hälsade. Hon vände bort blicken och hälsade inte. Det slåg hårt och gjorde ont! Nainen s. 889