



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
KAUPPAKORKEAKOULU

**ESIMIES TYÖPAIKKAKIUSAAJANA: POSITIOT JA
TARINALINJAT KIUSATTUJEN TYÖNTEKIJÖIDEN
KERTOMUKSISSA**

Tiina Koivisto
Pro gradu -tutkielma
Johtaminen
Ohjaaja: Iiris Aaltio
Joulukuu 2014

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Tiina Koivisto	
Työn nimi Esimies työpaikkakiusaajana: positiot ja tarinalinjat kiusattujen työntekijöiden kertomuksissa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Joulukuu 2014	Sivumäärä 93
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tutkimuksessa tarkastellaan esimiestä työpaikkakiusaajana kiusattujen alaisten näkökulmasta. Esimiehen ja alaisen välillä vallitsee automaattisesti vallan epätasapaino, joka mahdollistaa kiusaamisen ja vaikeuttaa siihen puuttumista. Aineisto koostuu 12 omakohtaisesta kirjoitetusta kertomuksesta, joissa kiusatuksi tulleet alaiset kertovat kokemuksistaan. Tarina-aineistoon pureudutaan metodologisteoreettisen ja sosiaalipsykologiasta tutun positiointiteorian kautta. Tutkimuksessa kiusattujen subjektiivisia kertomuksia ei nähdä aukottomina raportteina todellisista tapahtumista, vaan niiden nähdään pikemminkin luovan todellisuutta narratiivisen lähestymistavan mukaisesti. Positiointiteorian avulla päästään esimies-alaisuuden tarkastelussa perinteistä roolijakoa syvemmälle sosiaalisen kanssakäymisen ytimeen.</p> <p>Positiointiteoreettisen analyysin tuloksena aineistosta muodostettiin kuusi esimiehen toimintaa kuvaavaa suurempaa tarinalinjaa, jotka nimettiin seuraavasti: <i>epävarma, itserakas yksinvaltiias, alistaja, kontrollifriikki, epäinhimillinen ja tuuliviiri</i>. Tarinalinjat koostuvat sosiaalisista episodeista, jotka puolestaan koostuvat alaisten esimiehilleen osoittamista positioista, niihin liittyvistä pienemmistä tarinalinjoista ja sosiaalisista teoista. Edellä kuvatut tarinalinjat eivät esiinny sellaisinaan alkupe- räisessä aineistossa, vaan ne on tuotettu aineistoa kokoavin menetelmin. Toisin sanoen yksi tarinalinja ei kuvaa yksittäisen kiusaavan esimiehen toimintaa sellaisenaan, vaan tarinalinjat ovat kokoelma samoja positioita ja piirteitä sisältävistä aineistossa esiintyvistä sosiaalisista episodeista. Tarinalinjojen tarkoitus on havainnollistaa ja jäsentää esimiehen kiusaamiskäyttäytymistä sekä osoittaa esimiehen ja alaisen välistä asemoitumista.</p> <p>Tulosten ja syntyneiden tarinalinjojen perusteella havaittiin, että esimiehen kiusaamiskäyttäytymistä motivoi joko valta (sen tavoittelu tai vahvistaminen) tai esimiehestä itsestään (ihmisenä ja persoonana) nousevat syyt. Lisäksi havaittiin, että kiusaamiskäyttäytyminen voi saada hyvin monenlaisia muotoja, joiden tunnistamisessa kiusatuksi tulleen tulkinta on keskeisintä.</p>	
Asiasanat työpaikkakiusaaminen, esimies-alaisuus, positiointiteoria, narratiivisuus, positio, tarinalinja, sosiaalinen teko	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	7
1.2	30-vuotinen tutkimusmatka.....	8
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.....	10
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	12
2.1	Työpaikkakiusaaminen - mitä se on?.....	12
2.1.1	Kokemus käsitteeksi - monta määritelmää	12
2.1.2	Miksi työpaikoilla kiusataan?.....	15
2.1.3	Tarkastelun kolme tasoa	17
2.2	Keitä he ovat, eli kenestä puhutaan	18
2.2.1	Kiusatut	18
2.2.2	Kiusaajat	19
2.3	Kiusaamisen ja häirinnän seuraukset	21
2.3.1	Yksilölle	21
2.3.2	Organisaatiolle ja yhteiskunnalle	22
2.4	Esimies kiusaajana	23
2.4.1	Johtajuuden pimeä puoli.....	24
2.4.2	Vakavat seuraukset	26
2.5	Työpaikkakiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu Suomessa	28
2.6	Kiusaamiseen puuttuminen ja estäminen.....	29
3	MENETELMÄ.....	32
3.1	Narratiivinen aineisto.....	32
3.2	Positiointiteoria	33
3.2.1	Positiointiteorian lähtökohdat	34
3.2.2	Keskeiset käsitteet.....	36
3.2.3	Positioitumisen tavat	38
3.2.4	Positiointi kirjoitetussa kertomuksessa.....	40
3.3	Positiointiteorian soveltaminen tutkimusaineistoon	41
4	AINEISTO JA AINEISTON ANALYYSI.....	44
4.1	Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä	44
4.2	Tarinat lähiesimiehestä kiusaajana.....	46
4.2.1	Tutkimustilanteen vaikutukset tarinoihin.....	47
4.3	Analyysin eteneminen.....	47

5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	54
5.1	Kuusi kiusaavan esimiehen tarinalinjaa	55
5.1.1	Epävarma	55
5.1.2	Itserakas yksinvaltiias	58
5.1.3	Alistaja	61
5.1.4	Kontrollifriikki	65
5.1.5	Epäinhimillinen	69
5.1.6	Tuuliviiri.....	72
5.2	Tarinalinjojen suhde toisiinsa	76
6	YHTEENVETO JA POHDINTA	78
6.1	Yhteenveto.....	78
6.2	Mitä tästä opimme?	80
6.3	Tutkimuksen hyödyntäminen kiusaamisen ehkäisemisessä	82
6.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaiheet.....	83
6.5	Päätelmät	84
	LÄHTEET	86
	LIITTEET.....	92

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Johtaja kävi kertomassa, että toivoi minun menevän jälle kävelemään ja miettimään elämän tarkoitusta... Olin kummissani. Sulaahan siellä jo oli. Merenpohjaanko tässä tuli käsky.

Työ on merkittävä osa lähes jokaisen ihmisen arkipäivää ympäri maailman. Tällä hetkellä Suomessa miehet käyttävät elinajastaan noin 40 % ja naiset 39 % töissä käyden. Elinajanodote kasvaa nykyihmisellä noin kolme kuukautta vuodessa, joten työssä vietetty kokonaisaika tulee entisestään kasvamaan. (Tilastokeskus 2012.) Työterveyslaitoksen kyselyjen perusteella päivittäin noin 100 000 suomalaisen työntekoa vaikeuttaa kuitenkin häirintä, uhkailu, sosiaalinen eristäminen tai muu henkilöön kohdistuva kielteinen käyttäytyminen. (Keskisuomalainen 2014.) Työpaikkakiusaaminen on vakava ongelma, jota ilmenee kaikilla aloilla niin miesten kuin naisten keskuudessa. Sen aiheuttamat kustannukset niin yksilöille, työpaikoille kuin yhteiskunnallekin ovat merkittävät. Ongelmaan ei ole vielä löydetty parantavaa lääkettä, mutta ilmiötä on tutkittu alati enenevässä määrin viimeisen parin vuosikymmenen ajan.

Työpaikoilla juoruillaan, haukutaan, huudetaan, loukataan, alistetaan, nöyrytetään, vähätellään, vältellään, eristetään ja vaaditaan mahdottomia. Työpaikkakiusaaminen on kaikkea edellä kuvattua, eli negatiivissävyytteistä sosiaalista kanssakäymistä, jonka tarkoitus on tuottaa toiselle osapuolelle harmia. Lisäksi työpaikkakiusaamisen määritelmään voidaan lisätä teot, jotka jollain tavoin vaikeuttavat työtehtävistä suoriutumista. Kielteinen toiminta on toistuvaa ja säännöllistä. Tutkimusten perusteella kiusatuksi tai kiusaajaksi voi päätyä lähes kuka tahansa ja kiusaamista esiintyy kaikilla organisaation tasoilla. (mm. Einarsen 2000; Vartia-Väänänen 2003.) Lisäksi kiusaamiseen liittyy aina osapuolten voimasuhteiden epätasapaino. (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 2003, 15.) Voimasuhteiden epätasapaino syntyy pääsääntöisesti työpaikalla vallitsevista hierarkisista järjestyksistä, mutta se voi syntyä myös esimerkiksi sosiaalis-

ten statusten, ammattitaidon tai muun eriarvoistavan seikan myötä. (Pörhölä & Kinney 2010, 59.)

Tämä tutkimus pureutuu juuri voimasuhteiden epätasapainon aiheuttamaan problematiikkaan ja tarkastelee kiusaavan esimiehen toimintaa kiusatun näkökulmasta. Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen ja sen esille tuominen voi olla kiusatulle monista syistä johtuen hankalaa. Erityisen vaikeaksi tilanne muodostuu, jos kiusaaja on oma esimies. Uhrin voi olla vaikea vakuuttaa ulkopuoliset kiusaamisen olemassaolosta. Tämän tutkimuksen tavoite on tuoda esimiehen kiusaamiskäyttäytymistä entistä näkyvämmäksi ja määritellymmäksi, jotta sen tunnistaminen, ehkäiseminen ja siihen puuttuminen olisi jatkossa helpompaa.

Tutkimusaineisto koostuu kirjoitetuista kertomuksista, joissa esimiehensä taholta kiusatuksi tulleet työntekijät kertovat omakohtaisesti kokemuksistaan. Kertomuksia tarkastellaan sosiaalipsykologiasta tutun teoreettismetodologisen positiointiteorian kautta. Positiointiteorian lähtökohdat ovat vahvasti sosiaalisessa konstruktionismissa, joka olettaa yksilön toiminnan olevan tavoitehakuista sekä ryhmänormien ohjaamaa. Lisäksi yksilön kokemukset nähdään subjektiivisina ja niihin vaikuttavat aiemmat kokemukset sekä arvomaailma. (Harré & Langenhove 1999a.) Työpaikkakiusaaminen saa pääsääntöisesti muotonsa henkisenä väkivaltana, jota ylläpidetään sosiaalisin keinoin. Näin ollen sosiaaliseen vuorovaikutukseen pureutuva positiointiteoria sopii ilmiön tarkasteluun hyvin. Tutkimuksen myötä kertojien tarinoista hahmotellaan kiusaavien esimiesten toimintaa kuvaavia tarinalinjoja, jotka muodostuvat positiointiteorian ytimessä olevista positioista, sosiaalisista teoista sekä niihin liittyvistä pienemmistä tarinalinjoista.

1.2 30-vuotinen tutkimusmatka

Työpaikoilla on oletettavasti kiusattu ja käyttäytytty epäasiallisesti niin kauan kuin työpaikkoja on ollut olemassa. Eurooppalaisessa organisatorisessa tutkimusperinteessä työpaikkakiusaamisen ilmiö on kuitenkin tutkimuskohteena tuore. Tutkimuksen juuret yltävät 1980-luvulle ja Pohjoismaihin. Ruotsalainen professori ja perheterapeutti Heinz Leymann (1986) tutki empiirisesti työpaikoilla esiintyviä konflikteja ja havaintojensa pohjalta hän julkaisi ruotsinkielisen teoksen *Vuxenmobbing: om psykiskt våld i arbetslivet*. Teoksessaan hän tuo esiin työpaikalla tapahtuvan henkisen väkivallan erilaisia ilmenemismuotoja, määrittelee kiusaamisen käsitteen ja erittelee sen syitä ja seurauksia. Ensimmäiseksi työpaikkakiusaamista käsitteleväksi varsinaiseksi tutkimukseksi kutsutaan Leymannin vuonna 1990 julkaisemaa artikkelia *Mobbing and psychological terrorism at workplaces*. Artikkelissaan hän toteaa, että työpaikoilla esiintyvä kiusaamiskäyttäytyminen ei juuri eroa lasten maailmasta tutummasta kiusaamisilmiöstä. Akateeminen ja käytännön työelämän kiinnostus työpaikkakiusaamista kohtaan kasvoi, koska tutkimuksen myötä pystyttiin osoittamaan huonon johtamisen aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia, joita olivat esimerkiksi terveys-

haitat. Työpaikkakiusaaminen on aiheena arka ja se on saanut tabun leiman jopa akateemisessa maailmassa. Tästä huolimatta kiinnostuksen herättyä ja tutkimuksen alettua sitä on kutsuttu 1990-luvun yhdeksi merkittävimmistä tutkimusaiheista. (Einarsen et al. 2003, 4.)

Amerikassa työpaikkahäirinnän tutkimuksen uranuurtajaksi voidaan kutsua psykiatri Carroll M. Brodsky, joka julkaisi vuonna 1976 työpaikkakiusaamista sivuavan teoksen *The Harassed Worker*. Teos esittelee 1970-luvulla elävän työntekijän raskaita oloja ja kokemuksia, joista osaa voidaan kutsua nykytermeillä työpaikkakiusaamiseksi. Julkaisu ei kuitenkaan saanut osakseen sen aikaisessa sosiaalisessa ja poliittisessä ilmastossa juurikaan kiinnostusta. Tästä syystä työpaikkakiusaamisen tutkimus sai alkunsa Ruotsissa 1980-luvulla ilman varsinaista tietoa Brodskyn aikaisemmasta työstä aiheen parissa. Ruotsin poliittinen ilmapiiri oli tuolloin huomattavasti edullisempi työoloihin keskittyvälle tutkimukselle. (Leymann 2000, file 11130e.) Yleisesti tutkimus on saanut alkunsa ja sittemmin voimistunut useassa maassa julkisten (yleensä oikeuden käsitteilyyn menneiden) häirintätapausten seurauksena. Toisin sanoen julkisuutta saaneet tapaukset, joissa henkilö on altistunut erittäin huonolle kohtelulle työpaikalla, ovat vauhdittaneet tutkimusta ja synnyttäneet kiinnostusta ilmiötä kohtaan. (Einarsen et al. 2003, 5.) Huoli työpaikoilla tapahtuvasta kiusaamisesta ja häirinnästä on 1990-luvusta lähtien levinnyt kattavasti Skandinaviasta jo koko maailmaan.

Suomessa työpaikkakiusaamisen asiantuntijaksi ja merkittäväksi tutkimuksen uranuurtajaksi voidaan kutsua psykologian tohtoria Maarit Vartia-Väänästä. Hän julkaisi vuonna 1996 tutkimuksen, joka kartoitti muun muassa persoonallisuuden ja yksilöllisten erojen vaikutusta kiusatuksi joutumiseen (Vartia, 1996.) Sittemmin Vartia-Väänänen on julkaissut muun muassa artikkeleiväistökirjan *Workplace Bullying - A study on the work environment, well-being and health* (2003). Väitöskirjassaan Vartia-Väänänen tarkastelee erityisesti kiusaamiseen vaikuttavia ympäristötekijöitä ja työhyvinvointia erilaisissa organisaatioympäristöissä. Vartia-Väänänen esiintyy tälläkin hetkellä aktiivisesti mediassa kertomalla työpaikkakiusaamisen nykytilasta, syistä ja seurauksista.

Työpaikoilla esiintyvää kiusaamista ja häirintää käsittelevää kirjallisuutta on julkaistu monen eri tieteenalan ja tutkimushaaran nimissä. Aihetta käsitellään muun muassa lain, lääketieteen, sosiologian, johtamisen ja kasvatuksen näkökulmista. Tämä ominaispiirre tuo haasteen tutkimuksen kokonaistilan kartoittamiseen. (Loraleigh & Jagatic 2003, 31.) Samnani ja Singh (2012, 582) kokoavat yhteen tuoreessa artikkelissaan aikaisempaa työpaikkakiusaamiseen liittyvää tutkimusta. Työpaikkakiusaamista tarkasteleva tutkimus on keskittynyt kolmeen keskeiseen alueeseen: ilmiön yleisyyteen/levinneyteen, syihin ja seurauksiin. Tutkijat ovat todenneet, että työpaikkakiusaamista ilmenee maailmanlaajuisesti joka paikassa, vaikka raportoitujen kokemusten ja havaintojen määrässä onkin paikallisia vaihteluita eri maiden ja maanosien välillä. Näin ollen työpaikoilla tapahtuva häirintä koskettaa esimiehiä kaikkialla maailmassa. Häirinnän ja kiusaamisen syitä kartoittava tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan muun muassa demografisia muuttujia, kuten ikää ja sukupuolta sekä

esimerkiksi persoonallisuuden vaikutusta kiusaajaksi tai kiusatuksi joutumiselle.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus ja sen tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Tämän tutkimuksen keskeisin tarkoitus on lisätä tietoa työpaikkakiusaamisesta, joka saastuttaa työpaikkoja, vaikeuttaa yksilöiden suoriutumista päivittäisistä työtehtävistään ja pahimmillaan ajaa kiusatut terveyden vaarantavaan ahdinkoon. Vaikka työpaikkakiusaamista onkin viimeisen parin kymmenen vuoden aikana tutkittu ahkerasti, ei ongelman poistavaa yksiselitteistä ratkaisua ole kuitenkaan löydetty.

Lisäämällä ymmärrystämme kiusaamiskäyttäytymisestä, kiusatuista ja kiusaajista voimme toimia niin omassa arjessamme kiusaamisen vastaisesti kuin edistää kiusaamista ennaltaehkäiseviä ja torjuvia käytänteitä organisaatioiden ja yhteiskunnan tasolla. Samnani ja Singh (2012, 583) korostavat, että eteenkin kiusaajia koskeva tutkimus on edelleen kesken, eli tulevaisuudessa on tärkeää pyrkiä muodostamaan lisää tietoa kiusaajista. Tämä opinnäytetyö vastaa juuri tähän tutkimustarpeeseen.

Tutkimus paneutuu yhteen työpaikkakiusaamisen yksittäiseen mutta keskeiseen osa-alueeseen, eli kiusaavaan esimieheen. Tutkimus tarkastelee esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta sekä pyrkii kartoittamaan kiusaavan esimiehen toimintaa käyttäen hyväkseen diskursiivisesti orientoitunutta positiointiteoriaa. Alaiseen kohdistuva kiusaaminen nähdään osana esimiehen ja alaisen välistä (ihmis)suhdeprosessia, jossa väkivalta ilmenee ja saa muotonsa sosiaalisessa kanssakäymisessä.

Tarkoituksena on ensinnäkin selvittää työpaikkakiusattujen alaisen kirjoittamista tarinoista, että millaisia positioita he osoittavat kertomuksissaan kiusaaville esimiehille. Näiden positioiden perusteella tavoitteena on luoda kokoaivia tarinalinjoja, jotka yhdistävät kiusaamiseksi koetun esimiestoiminnan erilaisia piirteitä ja ominaisuuksia. Lisäksi tarkoituksena on päästä esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa perinteistä roolijakoa syvemmälle. Tässä yhteydessä viitataan roolijaolla yleisimpiin esimiehen ja alaisen ottamiin rooleihin, joita voivat olla esimerkiksi rooliparit alainen – johtaja, kiusattu – kiusaaja tai alistettu – alistaja.

Tarinalinjojen perusteella voimme luoda kuvaa siitä, millaista kiusaamiseksi tulkittu esimiestoiminta käytännössä on ja miten se saa lopullisen muotonsa. Näin kiusaava esimies voi olla helmompi tunnistaa ja kiusaamista voidaan paremmin ennaltaehkäistä. Tutkimuksen tarkoitus pohjautuu keskeisesti alaisen ja esimiehen väliseen valtasuhteen epätasapainoon ja siitä aiheutuvaan eriarvoisuuteen. Tässä tapauksessa valtasuhteen epätasapaino aiheuttaa sen, että esimies käyttää valtaansa epäasianmukaisiin tarkoituksiin kiusaamisen keinoin. Näin ollen myös alaisen on tavallista vaikeampi toimia ja reagoida kiusaamisen lopettamiseksi, koska valtasuhteen epätasapaino vähentää alaisen

toimintamahdollisuuksia. Tämä tutkimus pyrkii tuomaan kiusaavan esimiehen toimintaa näkyvämmäksi ja helpommin tunnistettavaksi, jotta siihen voitaisiin jatkossa puuttua valtasuhteiden epätasapainosta huolimatta.

Edellä kuvattujen työpaikkakiusaamisen liittyvien tutkimustavoitteiden lisäksi tämän tutkimuksen keskeinen tavoite on pyrkiä soveltamaan sosiaali-psykologiasta tuttua positiointiteoriaa hieman sen aiemmista sovellutuksista poiketen. Positiointiteoria on alunperin kehitetty teoreettisanalyttiseksi välineeksi eteenkin keskusteluaineistoille. Teorian kehittäjät ovat todenneet sen soveltuvan myös kirjoitetun tekstin tarkasteluun, mutta selkeästi suurin osa positiointiteoriaa hyödyntäneestä tutkimusesta on tästä huolimatta keskittynyt keskustelu- ja haastatteluaineistoihin. Näin ollen pyrkimykseni on soveltaa positiointiteoriaa hieman uudella tavalla kirjoitetun kertomuksen tarkasteluun. Lisäksi työpaikkakiusaamista on tutkittu erittäin vähän positiointiteorian avulla, joten tästäkin syystä tämä tutkimus pyrkii avaamaan hieman uudenlaisen tulokulman aiheeseen.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Työpaikkakiusaaminen - mitä se on?

2.1.1 Kokemus käsitteeksi - monta määritelmää

Englannin kielessä työpaikkakiusaamisesta voidaan puhua useammalla termillä, jotka yleisimmin ovat *mobbing*, *harassment* ja (*workplace*) *bullying*. Alun perin englannin kielen sanalla *mob* viitattiin lähinnä eläinkunnassa esiintyviin aggressioihin ja valtataisteluihin. Sitten siitä muodostettiin ruotsinkielinen sana *mobning*, joka kuvasi koululaisryhmien keskuudessa esiintyvää sortamista. Lopulta termi vakiintui tutkijoiden käyttöön ja nykypäivänä sitä pääosin käytetään kuvaamaan työyhteisöissä ilmenevää kiusaamista ja epäasiallista käytöstä. Termi on yleisimmin käytössä Euroopan maissa. Sen sijaan englanninkielisissä maissa suositetaan enemmän termejä *harassment* ja *workplace bullying*. (Einarsen et. al. 2003, 5.) Lisäksi *bullying*-termillä viitataan kirjallisuudessa useammin esimiesten tai johtavassa asemassa olevien taholta (Einarsen et. al. 2003, 25).

Suomessa kenties yleisimmin mediassa ja tutkimuksessa käytettävä termi on työpaikkakiusaaminen. Ilmiötä kutsutaan myös häirinnäksi tai epäasialliseksi kohteluksi työpaikoilla. Suomen kielessä häirinnän käsite voidaan helposti yhdistää seksuaaliseen häirintään, joka sekin on yksi työpaikkakiusaamisen ilmenemismuoto. Suomessa Vartian ja Perkka-Jortikan (1994, 25) mukaan työpaikkakiusaamisen yhteydessä puhutaan usein henkisestä väkivallasta, jonka kautta työyhteisöjen ongelmat ja negatiivinen yhteisöllisyys ilmenee. He määrittelevät henkisen väkivallan toistuvaksi kiusaamiseksi, epäeettiseksi käytökseksi ja käyttäytymiseksi, jossa kanssaihminen altistetaan alituiseen kielteiselle kohtelulle. Vartia ja Perkka-Jortikka (1994) kutsuvat teoksessaan työpaikkakiusaamista myös mobbaamiseksi - mielestäni termi on kuitenkin vahvasti sve-tisistinen, eikä oikein sovi käytettäväksi suomalaisessa kirjallisuudessa.

TAULUKKO 1 Työpaikkakiusaamisen määritelmät (mukailtu Vartia-Väänänen 2003, 9-10; Einarsen 2000, 382)

Tekijä	Käsite/termi	Määritelmä
Brodsky (1976)	Häirintä (<i>Harassment</i>)	Toistuvat ja sinnikkäät yritykset piinata, latistaa, turhauttaa tai yritykset saada jokin reaktio aikaiseksi. Kohtelua, joka jatkuvasti ärsyttää, paineistaa, pelottaa, pelottelee tai muulla tavalla tekee toisen olon epämukavaksi.
Thylefors (1987)	Sijaiskärsijyys (<i>Scapegoating</i>)	Yksi tai useampi henkilö, joka altistuu jatkuvasti tietyn ajan jakson aikana negatiiviselle kohtelulle yhden tai useamman muun henkilön toimesta.
Matthiesen, Raknes & Rrök-kum (1989)	Kiusaaminen (<i>Mobbing</i>)	Yksi tai useampi henkilö kohdistaa negatiivista kohtelua toistuvasti ja jatkuvasti yhteen tai useampaan työyhteisössä olevaan henkilöön.
Leymann (1990)	Kiusaaminen / psykologinen terrori (<i>Mobbing / psychological terror</i>)	Vihamielistä ja epäeettistä kommunikointia, joka kohdistuu systemaattisesti yhteen tai useampaan henkilöön, yleensä yhteen tiettyyn kohteena olevaan henkilöön.
Kile (1990a)	Terveyden vaarantava johtajuus (<i>Health endangering leadership</i>)	Esimiesasemassa olevan avoin tai peitelty pitkäkestoinen ja jatkuva nöyryyttävä ja häiritsevä kohtelu alaista kohtaan.
Wilson (1991)	Työpaikkatrauma (<i>Workplace trauma</i>)	Esimiehen tai johtavassa asemassa olevan henkilön ilkeän käyttäytymisen seurauksena työntekijän itseyden ja minuuden pirstoutuminen.
Ashforth (1994)	Pikkusieluinen tyranni (<i>Petty tyranny</i>)	Johtaja, joka ylläpitää valtaansa despoottimaisesti ja alentamalla työntekijöitään. Johtajalla ei ole harkintakykyä, konfliktit ratkaistaan pakotusvaltaa käyttäen ja annetut rangaistukset ovat epäjohtomukaisia.
Vartia (1993)	Häirintä (<i>Harassment</i>)	Tilanne, jossa henkilö joutuu toistuvasti ajan saatossa negatiivisten toimien ja kohtelun kohteeksi joko yhden tai useamman henkilön toimesta.
Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck (1994)	Häirintä (<i>Harassment</i>)	Toistuvat toimet, joiden tarkoituksena on aiheuttaa henkistä (ja joskus jopa fyysistä) kipua, ja jotka ovat kohdistettu sellaiseen henkilöön tai henkilöihin, jotka eivät pysty tilanteessa syystä tai toisesta puolustamaan itseään.
Einarsen & Skogstad (1996)	Kiusaaminen (<i>Bullying</i>)	Tullakseen kutsuksi kiusaamiseksi, toiminnan on täytynyt toistua tietyn ajan sisällä ja uhrin on vaikea puolustaa itseään. Kiusaamista ei ole kahden tasavahvan osapuolen konflikti tai jokin muu erillinen tapahtuma.
Zapf (1999)	Kiusaaminen (<i>Mobbing</i>)	Kiusaaminen työpaikalla tarkoittaa häiritsemistä, uhkailua, jonkun sosiaalista eristämistä tai haittaa tuottavien työtehtävien määräämistä siten, että kohdehenkilö joutuu epäedulliseen asemaan.
Salin (2001)	Kiusaaminen (<i>Bullying</i>)	Jatkuvat ja alituiset negatiiviset teot, jotka ovat kohdistettu yhtä tai useampaa henkilöä kohden luoden näin vihamielisen työskentelyilmapiirin. Kiusatuksi tuleen on vaikea puolustaa itseään, eli kiusaamisessa kyseessä ei ole kahden samanvahvuisen konflikti.

Yllä olevasta työpaikkakiusaamisen määritelmiä kokoavasta taulukosta (taulukko 1) voi huomata, että ilmiölle luotu useita hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä. Jo ensimmäisessä Brodskyn vuoden 1976 määritelmästä voidaan löytää lähes kaikki ne elementit, joista myöhemmät määritelmät koostuvat. Näin ollen voimme päätellä, että työpaikkakiusaamisen luonne on säilynyt ajan saatossa lähes samana, vaikka työelämä ja tavat tehdä työtä itsessään ovat kokeneet suuria muutoksia. Suurimmassa osassa määritelmiä toistuvat muutamat peruselementit, joita ovat 1) tekojen ja käytöksen negatiivinen luonne, 2) tekojen toistuvuus, 3) tekojen kohdistuminen tiettyyn henkilöön tai henkilöihin ja 4) kohteen puolustuskyvyttömyys, eli voimasuhteiden epätasapaino.

Einarsen et al. (2003, 15) tarjoavat mielestäni kattavan, nykyaikaiseen työelämään sopivan sekä aikaisemmat teoretisoinnit hyvin kokoavan määritelmän. Heidän mukaansa työpaikalla tapahtuva kiusaaminen on häirintää, uhkailua tai henkilön sosiaalista eristämistä. Se voi olla myös negatiivista tai kielteistä vaikuttamista henkilön työtehtäviin tai niistä suoriutumiseen. Ollakseen kiusaamista tekojen on tapahduttava toistuvasti ja säännöllisesti esimerkiksi viikoittain puolen vuoden ajan. Kiusaaminen on luonteeltaan eskaloituva prosessi, jossa kiusattu joutuu epäedulliseen asemaan ja jatkuvasti kielteisten tekojen kohteeksi. Yksittäisiä ja erillisiä tapauksia ei voida kutsua kiusaamiseksi. Myöskään kahden voimasuhteiltaan tasa-arvoisen henkilön konfliktia ei voida kutsua kiusaamiseksi.

Pörhölä & Kinney (2010, 59) tarkentavat, että voimasuhteen epätasapaino ei välttämättä synny ainoastaan eritasoisesta hierarkisesta statuksesta. Se voi syntyä esimerkiksi ammattitaidon, sosiaalisten kontaktien tai yleisen sosiaalisen statuksen perusteella. Lisäksi esimerkiksi tieto toisen heikkouksista tai erilaiset kommunikointikyvyt voivat muodostaa kiusaamisen mahdollistavan voimasuhteiden epätasapainon. Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteistä useille eri käsitteille on se, että ne tuovat esiin määritelmässään negatiivissävytteisen sosiaalisen kanssakäymisen, jonka tarkoitus on tuottaa harmia ja huonoa mieltä kohteelle.

Erilaisille kiusaamisen tavoille lienee vain taivas rajana. Niihin vaikuttavat esimerkiksi kulttuuriympäristö, sillä eri kulttuureissa tavat loukata toista ihmistä ovat jossain määrin erilaisia. Tästä syystä kiusaamista tulee tarkastella aina vallitsevia taustavaikuttimia vasten (Einarsen et al. 2003, 22.) Artikkelissaan Zapf (1999a, 10-11) kuitenkin määrittelee yleisimmät ja tunnetuimman työpaikoilla esiintyvät kiusaamisen tavat, jotka pätevät hyvin ainakin eurooppalaisessa kontekstissa. Hänen mukaansa yleisimpiä kiusaamistapoja ovat seuraavat:

- 1) kiusaaminen työtehtävien kautta vaikeuttamalla tai muutoin negatiivisesti vaikuttamalla kiusatun työtehtäviin tai niistä suoriutumiseen
- 2) sosiaalinen eristäminen, eli henkilön tarkoituksenmukainen eristäminen työyhteisöstä tai muista sosiaalisista tilanteista

- 3) ivalliset tai loukkaavat hyökkäykset kiusaamisen kohteena oleva henkilökohtaisia ominaisuuksia tai elämää kohtaan
- 4) kiusatun julkinen nöyryyttäminen kritisoimalla, huutamalla tai vähättelemällä muiden läsnä ollessa
- 5) huhujen levittäminen

Kiusatuksi tulemisen kokemus on aina yksilöllinen, joten sitä voidaan lähestyä niin subjektiivisesta kuin teoreettisesta näkökulmasta. Joissain tutkimuksissa yksilön kokemus kiusatuksi tulemisesta ilman tarkempia määrittelyjä riittää. Toisaalta tieteelliselle lähestymistavalle on ominaista, että ilmiö pyritään mahdollisimman tarkasti määrittelemään, jotta sitä voidaan arvioida ja mitata. (Samnani & Singh 2012, 582.) Tutkijat ovat eri mieltä siitä, voidaanko ihmisten omia kertomuksia kiusaamiskokemuksista pitää sellaisena luotettavana aineistona, josta on tieteellisin keinoin mahdollista mitata ja arvioida esimerkiksi kiusaamisen voimakkuutta ja vaikutuksia. Kriittistä näkemystä puoltaa esimerkiksi se, että ihmisen muisti on rajallinen. (Cowie, Naylor, Rivers, Smith & Pereira 2002, 36.)

Kiusaamiskokemuksen subjektiivinen luonne ei kuitenkaan mielestäni ole kiistettävissä. Liefooghe ja Olafsson (1999, 48) toteavatkin, että kiusaamista ei tulisi lähestyä objektiivisen totuuden näkökulmasta. Se pitäisi pikemminkin nähdä ilmiönä, joka koostuu useista erilaisista tapahtumista ja episodeista, joista osalla on kiusaamiselle ominaisia piirteitä. Tutkimalla ihmisten kuvauksia kiusaamisesta voimme syventää ymmärrystämme kiusaamisilmiöstä ja saada tietoa niistä yksilöllisistä ja organisatorisista tekijöistä, joiden uskotaan vaikuttavan kiusaamisprosessiin. Näin ollen tämän tutkimuksen näkökulma subjektiivisten kokemusten tarjoamasta mahdollisuudesta syventää ymmärrystä työpaikkakiusaamisilmiöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä on yhteneväinen Liefooghen ja Olafssonin (1999) näkemyksen kanssa.

Vaikka kiusaamisen on todettu olevan maailmanlaajuinen ongelma, sen ilmenemismäärät vaihtelevat selvästi eri maiden ja eri tutkimusten välillä. Yhdysvalloissa yleensä jopa noin 50 % työväestä raportoi tullessaan kiusatuksi työpaikalla, kun taas vastaava luku Euroopassa on vain noin 5-10 %. (Beale & Hoel 2011, 6; Samnani & Singh 2012, 582.)

2.1.2 Miksi työpaikoilla kiusataan?

Kiusatuksi tulleilla ja minulla näin opinnäytetyön tekijänä herää ensimmäisenä kysymyksenä se, että miksi kiusaamisen kaltainen ilmiö on olemassa ja voi niin valitettavan hyvin. Kiusatut lisäksi pohtinevat, että miksi juuri he joutuivat kiusaamisen kohteeksi. Omiin tekoihinsa havahtunut kiusaajakin joutuu varmasti jossain kohdin pohtimaan, että miksi juuri minusta tuli kiusaaja ja aloin kohdella lähemmäisiäni huonosti.

Teresa A. Daniel (2009) tutki väitöskirjassaan mikä erottaa "lujan ja päätäväisen pomon (*a tough boss*)" despoottimaisesta työpaikkakiusaajasta. Samassa yhteydessä hän kokoaa yhteen mahdollisia selityksiä työpaikkakiusaamisen olemassa ololle. Hän erottelee amerikkalaisen ja kansainvälisen tutkimusperin-

teiden tarjoamia selitysmalleja, mutta tässä yhteydessä erottelulle ei ole tarvetta. Mahdollisia kiusaamista selittäviä tekijöitä hänen mukaansa ovat muun muassa seuraavat:

- 1) yksilöiden (kiusaajan ja kiusatun) persoonallisuuserot
- 2) työyhteisöiden moninaisuus ja yksilöiden diversiteetti
- 3) palkat, palkkiot, palkitseminen ja niistä aiheutuva kilpailu
- 4) organisaatiossa tapahtuvat muutokset
- 5) epävarmuus työstä ja kaoottinen työympäristö
- 6) persoonallisuushäiriöt (esim. narsismi)
- 7) tarve satuttaa toista ja siitä saatava nautinto sekä
- 8) kiusaamisella saavutettavat hyödyt

Kiusattujen ja kiusaajien persoonallisuuspiirteitä ja -eroja tarkastellaan lähemmin luvuissa 2.2.1 ja 2.2.2. Danielin (2010, 55) mukaan Neuman (2000) esittää, että nykypäivänä työpaikkojen monimuotoisuus ja laaja diversiteetti voivat olla työpaikkakiusaamisen keskeisiä alullepanijoita. Mielestäni tämä väite työpaikkakiusaamista selittävänä tekijänä on kuitenkin hieman hatara, sillä työpaikkakiusaamista on todistetusti esiintynyt silloinkin, kun työpaikat eivät olleet esimerkiksi yhtä kansainvälisiä kuin nykypäivänä. Esimies saattaa puolestaan päätyä kiusaajaksi, jos hän kärsii esimerkiksi jostain persoonallisuuden häiriöstä. Narsistisia piirteitä kuten mahtailevuutta, ylimielisyyttä, itsekeskeisyyttä, pirstaleista itsetuntoa ja vihamielisyyttä tavataan esimiehillä keskiverto työväestöä enemmän. Narsistinen esimies voi pahimmillaan manipuloinnillaan ja oikukkuudellaan suistaa alaistensa henkisen hyvinvoinnin syöksykierteeseen. (Rosenthal & Pittinsky 2006.) Lisäksi Daniel (2010, 62) toteaa, että aivotutkimuksessa on havaittu osan aggressiivisista ihmisistä saavan mielihyvää nähdessään toisen ihmisen kärsivän tai kokevan kipua. Tuloksella on myös selitetty joitain kiusaamistapauksia siitä näkökulmasta, että kiusaaja yksinkertaisesti saa jonkinlaista mielihyvää nähdessään kiusatun kärsivän.

Työpaikkakiusaamista laajasti tutkinut johtamisen professori Denise Salin (2003, 1218) kokoaa artikkelissaan tekijöitä, joiden on todettu olevan toisaalta mahdollistavia ja jopa edesauttavia tekijöitä kiusaamistilanteen syntyyn. Ensinnäkin kiusaajan on tehtävä tietoisesti tai tiedostamatta riskiarvio. Toisin sanoen kiusaajan on arvioitava kiusaamisesta aiheutuvat kustannukset (mahdollinen kiinni jääminen, yhteisön paheksunta yms.) riittävän pieniksi, jotta kiusamistilanteeseen päädytään. Kiusaamisesta aiheutuneet riskit arvoidaan yleensä pienimmiksi isoissa organisaatioissa, joissa päätöksenteko on hitaampaa ja kiusaajalla on parempi mahdollisuus peitellä toimintaansa. Lisäksi Salin (2003) toteaa, että vallitseva organisaatiokulttuuri voi toimia kiusaamisen edesauttajana ja arveluttavan käytöksen rajat voivat vaihdella eri kulttuurien välillä suurestikin. Työpaikalla yleisesti vallitseva tyytymättömyys ja turhautuneisuus voivat myös tarjota oivan maaperän kiusaamiskäyttäytymiselle, jolloin negatiivisia tunteita ja pahaa oloa puretaan ympäristöön.

2.1.3 Tarkastelun kolme tasoa

Häirintä ja epäasiallinen kohtelu työpaikoilla on kiistämättä vakava ongelma ja sen aiheuttamat kustannukset ovat mittavat. Kiusaaminen olisi jo taatusti kitketty työpaikoilta, jos siihen olisi olemassa selkeät keinot ja ratkaisut. Näin ei kuitenkaan ole tapahtunut, sillä ilmiö ei ole lainkaan yksiselitteinen, vaan erittäin monimutkainen ja monitasoinen. Tapahtumia voidaan selittää useasta näkökulmasta ja eri tasoilla. Voimme keskittyä kiusaamisen tarkastelussa esimerkiksi kiusajaan toimiin tai puolestaan kiusatun kokemuksiin, havaintoihin ja reaktioihin. (Einarsen et al. 2003, 21.)

Teoreettisesti kiusaamista voidaan näin ollen tarkastella kolmella eri tasolla: yksilön tasolla, dyadisella eli kahdenvälisellä tasolla sekä ryhmän tasolla. Yksilön tasolla selityksiä kiusaamiselle etsitään kiusajaan ja kiusatun persoonallisuuksista, käyttäytymisestä tai toimintatavoista. (Einarsen et al. 2003, 21-22.) Persoonallisuutta ja henkilökohtaisia tekijöitä koskevat uskomukset saavat usein ylivallan ja sekoittuvat teoreettisten selitysmallien kanssa. Esimerkiksi kiusajaan persoonallisuus tuomitaan helposti niin työyhteisössä kuin mediasakin psykopaattiseksi ja henkilö itse on varsinainen pahan ruumiillistuma. Kiusaajien persoonallisuuspiirteitä on kuitenkin tutkittu ja esimerkiksi koulu- maailmaan sijoittuneiden tutkimusten perusteella kiusaajat ovat muista poiketen tavallista aggressiivisempia. Sen sijaan kiusattujen on havaittu olevan persoonallisuudeltaan hieman muita ahdistuneempia sekä heikomman itsetunnon omaavia. Piirteiden vahvistumista selitetään muun muassa varhaislapsuuden tapahtumilla. (Hoel & Cooper 2001, 6.) Persoonallisuuden piirteiden on todettu olevan tietyin ehdoin pysyviä (Matthews, G., Deary, I. J. & Whiteman, M. C. 2003, 58-60), joten havainnon pätevät näin ollen myös myöhempään työelämään. Tosin Hoel, Cooper & Faragher (2001) varoittavat jymähtämästä liikaa ajatukseen, että lapsuuden kiusaaja on automaattisesti kiusaaja myös työelämässä ja kiusattu puolestaan koko ikänsä uhri.

Dyadisella, eli kahdenvälisellä tasolla tarkastelun keskipisteessä on kiusajaan ja kiusatun välinen suhde ja vuorovaikutus. Tämä tutkimus pyrkii selvittämään työpaikkakiusaamisen ilmiötä juuri dyadisella tasolla, sillä tutkimuksen keskiössä ovat alaiset ja lähiesimiehet. Kyseessä on siis pääosin kahden henkilön välinen ihmissuhde, jossa osapuolet ovat syystä tai toisesta saaneet kiusajan ja kiusatun roolit. Lisäksi tämän tutkimuksen osalta keskeistä on kiusaamistilanteessa olevien osapuolien voimasuhteiden epätasapaino, jonka tarkasteluun kahdenvälinen taso tarjoaa oivan perspektiivin. Kahdenvälinen taso laajentaa näkökulmaa yksilön tasolta sisällyttämällä tarkasteluun muun muassa seuraavat tekijät: kiusajaan ja kiusatun persoonallisuuksien mahdollisen yhteensopimattomuuden, konfliktin eskaloitumiseen johtaneet sekä sitä ylläpitävät tekijät sekä osapuolten välisen dynaamisen kanssakäymisen. Dynaamisella kanssakäymisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että kiusattu on harvemmin täysin passiivinen osapuoli koko kiusaamisprosessin ajan. Kiusaamiseen voidaan reagoida esimerkiksi pyrkimyksillä "taistella vastaan" tai saada oikeutta hyvityksenä epäasialliselle kohtelulle. Nämä yritykset puolestaan aiheuttavat

kiusaajassa vastareaktion, jolloin tuloksena on niin kutsuttu reaktio-vastareaktio -kierre. (Einarsen et al. 2003, 22; Hoel & Cooper 2001, 9.)

Kolmas tarkastelun taso on ryhmätaso. Ryhmän tasolla työpaikkakiusaamista voidaan lähestyä niin kutsutun sijaiskärsijyyden tai syntipukkiuden (*scapegoating*) termien kautta. Termit viittaavat alun perin Vanhan Testamentin tarinaan, jossa vuohi lähetettiin erämaahan harhailemaan sen jälkeen, kun juutalaispappi oli langettanut ihmisten synnit eläimen ”niskaan”. Ilmiötä havainnollistetaan usein esimerkiksi noitavainoilla. Noitavainot ovat hyvä esimerkki ryhmätoiminnan ominaispiirteestä, jossa yksi tai useampi ihminen otetaan silmätikuksi ja heihin puretaan aggressiota ja turhautumista sekä heitä syyllistetään kollektiivisesti kaikista ryhmässä esiintyvistä ongelmista. Ihmisillä on ryhmässä toimiessa luontainen taipumus edellä kuvailtuun käyttäytymismalliin. (Hoel & Cooper 2001, 10.)

Kuten jo aikaisemmin tässä luvussa mainittiin, tämä tutkimus asettuu kiusaamista tarkasteltaessa dyadiselle, eli kahdenväliselle tasolle. Tutkimuksen keskeisenä yksikkönä on kahden henkilön, esimiehen ja alaisen, välinen vuorovaikutussuhde. Tosin vuorovaikutussuhdetta lähestytään yksilön tason kautta, sillä tutkimuksen kohteena olevat tarinat ovat yhden henkilön, eli kiusatun yksilöllistä tuotosta. Sen sijaan ryhmätaso jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle lähes kokonaan, sillä jätän ympäröivien ryhmien vaikutukset tarkasteltaviin esimies-alaissuhteisiin pääsääntöisesti huomioimatta.

2.2 Keitä he ovat, eli kenestä puhutaan

2.2.1 Kiusatut

Käytännön työelämä on osoittanut, että kiusatuksi voi periaatteessa joutua kuka tahansa. Henkilö voi vasten kaikkia odotuksia joutua eräänä päivänä toteamaan, että minuahan kiusataan tai häiritään systemaattisesti. Kiusaaminen ja epäasiallinen käytös voi kohdistua niin alaisia, esimiestä, kollegaa, näiden molempia tai ketä tahansa työyhteisön jäsentä kohtaan. Yksilötason tarkastelussa keskeisiksi teemoiksi nousevat kiusattuja yhdistävät tekijät, eli millaiset henkilöt joutuvat todennäköisemmin epäasiallisen kohtelun kohteeksi. Osa tutkijoista on vahvasti sitä mieltä, että yksilölliset tekijät (kuten persoonallisuus) vaikuttavat kiusaamistilanteiden syntyyn. Osa tutkijoista sen sijaan kieltää näiden tekijöiden taustavaikutukset, eli he näkevät organisatoriset tekijät (kuten organisaatiokulttuurin ja johtamistyylin) merkittävämpinä vaikuttimina kiusamaistilanteiden syntyyn. (Einarsen & Zapf, 2003, 165.) Kiusatuksi joutuneen piirteiden määrittelyyn on myös suhtauduttu varoen, jotta kiusaamisesta ei päädyttäisi syyttämään uhria.

Joka tapauksessa tutkimuksen kautta on pyritty selvittämään, millaiset henkilöt joutuvat pääsääntöisesti ja yleisimmin kiusatuiksi ja millaisista syistä. Tulokset ovat olleet osittain ristiriitaisia ja niihin ovat selkeästi vaikuttaneet muut ympäristötekijät. Esimerkiksi Lind, Glasø, Pallesen & Einarsen (2009) ver-

tailivat tutkimuksessaan kiusattujen ja ei-kiusattujen persoonallisuusprofiileja. Tulokset osoittivat, että kiusatuksi joutuneet olivat persoonallisuudeltaan muita tunnollisempia ja/tai vähemmän sovinnollisempia. Tunnollisuus tässä yhteydessä viittaa piirteisiin, kuten työteliäisyyteen, tarkkuuteen ja tiukkaan itsekuuriin sekä moraaliin. Epäsovinnolliset (tai keskivertoa vähemmän sovinnaisuuden piirteitä omaavat) henkilöt kuvataan pääsääntöisesti muun muassa kyyniseksi, ilkeiksi, helposti ärsyyntyviksi, manipuloiviksi ja yhteistyökyvyttömiksi.

Vartia-Väänänen (2003) puolestaan havaitsi tutkimuksessaan, että kiusatuksi joutuneiden itsetunto oli keskivertoa alhaisempi verrattuna niihin, jotka eivät olleet joutuneet kiusaamisen uhreiksi. Perssonin, Hoghin, Hansenin, Nordanderin, Ohlssonin, Baloghin, Österbergin & Ørbækin (2009) mukaan kiusatuilla henkilöillä tavattiin tavallista enemmän neuroottisia persoonallisuuden piirteitä sekä ekstroverttiyttä, mikä on heidän mukaansa myös linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa (ks. myös Zapf 1999a). Lisäksi Samnani ja Singh (2012) viittaavat artikkelissaan usein tutkijoiden (mm. Coyne, Seigne & Randall 2000; Vartia 1996) havaintoon, että työpaikkakiusatuilla on havaittu keskivertoa enemmän negatiivisia affekteja, jotka ilmenevät käytännössä esimerkiksi suruna, ahdistuksena ja vihana. Sen sijaan Leymann (1990) ei ole samaa mieltä siitä, että neuroottiset ja kaikin tavoin herkäät ihmiset joutuisivat todennäköisemmin kiusatuiksi. Hänen mukaansa edellä kuvatut itseään vähättelevät persoonallisuuden piirteet aiheuttavat vain todennäköisemmän negatiivisia kokemuksia työelämässä.

Miksi sitten tunnolliset, epäsovinnolliset, alhaisen itsetunnon omaavat ja neuroottiset ihmiset joutuvat kiusaajien hampaisiin? Vastaus voi nopeasti pohdittuna tuntua hieman liiankin yksinkertaiselta. Edellä kuvatun kaltaiset ihmiset osoittavat epätodennäköisemmin suurta vastarintaa tullessaan kaltoinkohdelluiksi. Heikomman rinnalla kiusaaja saa tuntea olonsa entistä vahvemmaksi. Neuroottisuus saattaa puolestaan toimia kiusaamiskäyttäytymistä laukaisevana ärsykkeenä siten, että neuroottinen käytös häiritsee tai ärsyttää kiusaajaa. Neuroottinen vaaroihin ja uhkiin suhtautuminen voi kannustaa kiusaajaa kielteiseen käytökseen, koska tällöin kiusaaja saa toiminnalleen suuremman ja voimakkaamman vastareaktion.

Kiusatuksi joutumiselle voi olla useita erilaisia syitä ja kiusaamista edeltävät tapahtumat ovat yleensä monimutkaisia ja moniselitteisiä. Tutkimuksissa ei ole löydetty yhtä ainoaa tekijää tai syytä, jonka vuoksi joku työyhteisöstä joutuu kiusaamisen kohteeksi. Syyt voivat kummuta niin organisaatiosta, kiusaajasta, uhrista tai näitä yhdistävistä sosiaalisista systeemeistä ja verkostoista. Jokainen kiusaamistapaus tulisi näin ollen käsitellä yksilönä, ja tilanteeseen johtaneita syitä ja seurauksia tulisi tarkastella vallitsevien olosuhteiden puitteissa. (Einarsen & Zapf 2003, 180.)

2.2.2 Kiusaajat

Työpaikkakiusaaja voi olla esimies, työntekijä, asiakas tai kuka tahansa työyhteisön jäsen. Käytännössä esimerkiksi esimies voi kiusata alaistaan ja tulla yhtäaikaisesti kiusatuksi oman esimiehensä toimesta. Työntekijät voivat kiusata toi-

siaan tai tulla kiusatuiksi esimerkiksi esimiehen taholta. Kiusaaminen ei tosin välttämättä henkilöidy yhteen tai useampaan kiusaajaan, vaan ihminen voi kokea tullessa kiusatuksi esimerkiksi koko organisaation taholta. (Einarsen 2000; Vartia-Väänänen 2003 ym.)

Kansainvälinen tutkimus on osoittanut, että kiusaajista hieman suurempi osa on miehiä kuin naisia. Lisäksi esimiehet ovat jonkin verran useammin kiusaajia verrattuna samantasoisin kollegoihin. (Einarsen & Zapf 2003, 168.) Lisäksi Vartia-Väänänen (2003, 24) mainitsee lainaten muun muassa Hoelin et al. (2001) ja O'Mooren, Seignen, McGuiren & Smithin (1998) tutkimuksia, että miehet kiusaavat yleisemmin toisia miehiä, kun taas naiset tulevat kiusatuksi molempien sukupuolten taholta. Kiusaajista on luonnollisesti haastavampaa saada tarkkaa tutkimustietoa, joten kiusaajan profilointi on kiusattua vaikeampaa. Suurin osa kiusaajaa kuvaavista tutkimuksista perustuu kiusattujen kuvauksille. (Einarsen & Zapf 2003, 168.)

Tyypillisimmät kiusaamistapaukset eroavat maiden välillä ja niiden ilmenemistiheydessä on eroja. (Beale & Hoel 2011, 6.) Pohjoismaissa tyypillisimmin kiusaajaksi tai kiusaajiksi on raportoitu kollega, eli hierarkiassa samantasoinen työtoveri. Sen sijaan esimerkiksi Iso-Britanniassa kiusaaja on pääsääntöisesti esimies tai muu johtoon kuulava henkilö. Esimiesasema ei tosin suojaa kiusatuksi tulemiselta, vaan myös esimiehet kertovat tulevansa kiusatuiksi alaisten tai oman esimiehensä toimesta. (Vartia-Väänänen 2003, 24.)

Baillien, De Cuyperin & De Witten (2011, 201) tutkimuksen mukaan keskivertoa suurempi työmäärä ja vähäinen mahdollisuus oman työn säätelyyn lisäävät kiusaamisen riskiä, sillä stressaantunut työntekijä todennäköisemmin purkaa ahdistustaan muihin ympärillä oleviin ihmisiin esimerkiksi kiusaamisena ja epäasiallisena kohteluna. Lisäksi De Cuyper, Baillien & De Witte (2009, 221) toteavat artikkelissaan tutkimustulostensa perusteella, että varmuus työpaikan säilymisestä ja todennäköinen työllistyminen myös tulevaisuudessa tekevät kiusaamisesta todennäköisempää. Toisin sanoen sellaiset henkilöt, joille työpaikan menettämisen vaara ei ole suuri ottavat suurempia riskejä työelämässä ja voivat näin ollen ajautua todennäköisemmin kiusaajiksi. Edellä mainitun tekijän perusteella voimme ajatella, että esimiehillä on isompi riski ajautua kiusaajiksi verrattuna tavallisiin työntekijöihin. Esimiehen riski menettää työnsä on yleisesti ottaen pienempi. Ensinnäkin esimiehen rekrytointi on kalliimpaa, joten yrityksen on edullisempaa pyrkiä pitämään kiinni rekrytoiduista esimiehistä vaikeuksienkin vallitessa, sillä esimiehen irtisanominen ja uuden rekrytointi on pääsääntöisesti kalliimpaa niin ajallisesti kuin rahallisesti verrattuna tavalliseen työntekijään.

Astrauskaite, Kern & Notelaers (2014) tarkastelivat tutkimuksessaan yksilöpsykologian näkökulmasta niitä yksilöllisiä ja tilannesidonnaisia tekijöitä, jotka saattavat johtaa kiusaamiseen. Heidän mukaansa kiusaajaksi päätyminen on pidemmän prosessin tulosta, jonka juuret voivat johtaa aina lapsuuteen saakka. Ihmisen aikaisemmat kokemukset, elämäntyyli ja näistä kumpuavat olettamit määrittelevät sen, miten ihminen toimii työpaikalla yhteisen hyvän tavoittelumiseksi. Sosiaalista hyväksyntää ja yhteenkuuluvuutta voi tavoitella

yhteistyön ja yhteisön toimintaa edistävin keinoin. Toisaalta edellä mainittuja tarpeita voidaan päätyä täyttämään myös yhteisöä hajottavin keinoin, mikä voi saada lopullisen muotonsa kiusaamisena.

2.3 Kiusaamisen ja häirinnän seuraukset

2.3.1 Yksilölle

Työpaikkakiusaamista koskevat tutkimukset ovat vuosikymmenten ajan todenneet kiistattomasti, että kiusaamiselle ja häiritsevälle kohtelulle altistuminen heikentää uhrin terveyttä ja toimintakykyä (Mayhew, McCarthy, Chappell, Quinlan, Barker & Sheehan 2004, 118), sillä henkinen väkivalta ja puolustuskyvyttömyys aiheuttavat voimakkaan stressireaktion (Vartia & Perkkä-Jortikka 1994, 57). Yhdistettäessä kiusaamisesta aiheutuva stressi muihin työn aiheuttamiin paineisiin voi tuloksena olla jopa terveyden mureneminen. Einarsen ja Mikkelsen (2003, 127) toteavat osan tutkijoista (ks. esim. Leymann 1992) olevan sitä mieltä, että henkinen väkivalta työpaikoilla on yksi merkittävä itsemurhien taustalla oleva syy. Väite ei kuulosta lainkaan liioittelevalta, sillä kuten tämän tutkimuksen johdannossa todetaan, ihmiset viettävät työssä noin 40 % elinajastaan. Työpaikka ja siellä vallitsevat olosuhteet ja ihmissuhteet ovat näin ollen merkittävä osa ihmisen elämää. Jos nämä olosuhteet ovat tuhoavia, ovat niiden vaikutukset yksilön elämään myös merkittäviä.

Yksilöön kohdistuvat kiusaamisen seuraukset voidaan jakaa fyysisiin ja psyykkisiin seurauksiin sekä työhön itseensä vaikuttaviin seurauksiin (Samnani & Singh 2012, 583). Yleisimmät kiusaamisesta aiheutuneet oireet yksilölle ovat hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden selkeä lasku sekä post-traumaattinen stressihäiriö (Vartia-Väänänen 2003, 25). Lisäksi Samnani ja Singh (2012) mainitsevat viitaten aikaisempiin tutkimuksiin yleisesti tunnetuiksi kiusaamisen seurauksiksi unettomuuden, masennuksen ja stressin sekä mielialojen vaihtelut. Useiden psykologisten tutkimusten perusteella omaan ihmisyyteen ja persoonaan kohdistunut negatiivinen palaute on psyykelle uhkaavaa, sillä se aikaan arviointi- ja vertailuprosessin. Prosessi saa yleensä aikaan negatiivisia tunteita ja mielialoja, sillä mieli kokee tilanteen uhkaksi ja pyrkii suojelemaan minuuden eheyttä. (Pörhölä & Kinney 2010, 69.) Kiusaamistilanne saa helposti aikaan edellä mainitun ilmiön, sillä kiusattuna ihminen joutuu yleensä mielestään aiheettoman ja kohtuuttoman minuuteen kohdistunvan arvostelun kohteeksi.

Pörhölä ja Kinney (2010, 67-68) jakavat kiusaamisen yksilöön kohdistuvat seuraukset kipuun (*hurt*) ja haittaan (*harm*). Molemmat voidaan jakaa niin ikään psykologisiin, sosiaalisiin, käytöksellisiin ja ammatillisiin alakategorioihin. Kipu viittaa pääsääntöisesti tapahtumien ja tekojen välittömään responssiin, kun taas haitta nähdään pitempiaikaisena seurauksena, joka muodostuu ajan kuluessa ja tapahtumien myötä. Pörhölä ja Kinney (2010, 68) toteavat, että kiusaamista käsittelevässä empirisessä tutkimuksessa keskitytään (ehkä liiankin) usein ainoastaan kiusaamisesta seuranneisiin kipukokemuksiin. Toisin sanoen

kiusatuilta kysytään, että miltä kohtelu tuntui ja saivatko he minkäänlaisia oireita tapahtumien seurauksena. Tällainen lähestymiskulma jättää pitempiaikaiset haittavaikutukset vähemmälle huomiolle. Olisi kuitenkin tärkeää huomioida myös pitempiaikaiset vaikutukset, sillä kiusaamisen aiheuttamat suurimmat ongelmat muodostuvat Pörhölän ja Kinneyn (2010) mukaan ajan kanssa ja kiusattu ei pysty jäsentämään niitä tehokkaasti kovin aikaisessa vaiheessa. Esimerkiksi pitkään koettu ahdistus ja pelko voi lopulta kehittyä vakavaksi masennukseksi, mikä tosin todetaan yleensä vasta joko kiusaamistilanteen jatkuttua pitkään tai vasta sen loputtua.

Useat tutkimukset ovat osoittaneet selkeän korrelaation kiusaamisen ja alentuneen työtyytyväisyyden välillä erilaisissa tutkimusasetelmissä (esim. Cassidy, McDowell & McLaughlin 2014; Glasø, Vie, Holmdal & Einarsen 2011; Rodwell, Brunetto, Demir, Farr-Wharton & Shacklock 2014). Työtyytyväisyys on yksi eniten tutkittuja aiheita organisaatio- ja johtamistutkimuksessa. Heinonen & Järvinen (1997, 20-27) määrittelevät työtyytyväisyyden monesta tekijästä koostuvaksi kokonaisuudeksi. Lähtökohtaisesti ihmiset ovat tyytyväisiä, jos he voivat hyvin. Henkilöstön viihtyvyyteen vaikuttavat muun muassa ympäröivä työyhteisö ja sen toimivuus, työn kuormittavuus, kehitysmahdollisuudet ja terveydentila. Työpaikkakiusaaminen voi näin ollen romuttaa työtyytyväisyyttä monella osa-alueella. Ensinnäkin sillä on suora yhteys työpaikan työyhteisöön ja sen toimivuuteen, mutta lisäksi pitkittynyt kiusaaminen voi jopa vaarantaa kiusatuksi tulleen henkilökohtaisen terveyden. Työpaikkakiusaamisella voidaan siis todeta olevan niin tutkimusten kuin päätelmienkin perusteella merkittäviä vaikutuksia kokonaisvaltaiseen työtyytyväisyyteen.

2.3.2 Organisaatiolle ja yhteiskunnalle

Kiusaamisella on vakavia seurauksia yksilölle, joten yksilölle koituvien haitallisten seurauksien minimoiminen on ensisijaisen tärkeää. Emme voi kuitenkaan unohtaa tutkimuksissa selkeästi todettuja työpaikkakiusaamisesta koituvia seurauksia organisaatiolle ja jopa koko yhteiskunnalle. Kiusaamisesta johtuvien haittojen ja ongelmien kokonaisvaltainen tiedostaminen ja ymmärtäminen on erittäin tärkeää, jotta asia otetaan vakavasti. Työpaikkakiusaaminen ja siitä seuraavat haitat eivät ole vain henkilöstöyksikön ongelma, vaan ne koskettavat koko organisaatiota ja yhteiskuntaa.

Buttigieg ja Bryant (2009, 50) toteavat aikaisemman kirjallisuuden perusteella, että kiusaaminen vähentää työntekijöiden tuottavuutta. Tuottavuus vähenee, koska kiusaaminen sekoittaa työpaikan sosiaalista ympäristöä. Tämä on puolestaan erittäin kallista niin organisaatiolle kuin sen yksilöillekin. Lisäksi Buttigieg ja Bryant (2009, 50) tuovat esiin muut organisaatiolle aiheutuvat haitat: työtyytyväisyyden aleneminen, kasvanut työntekijöiden vaihtuvuus ja lähötöhalukkuus sekä alhainen sitoutuneisuus. Esimerkiksi korkea vaihtuvuus kasvattaa kuluja merkittävästi esimerkiksi rekrytoinnin ja eläkkeiden myötä. Pahimmillaan organisaatio menettää avainosaamistaan kiusaamisen ja epäasiallisen käytöksen seurauksena. Sietämättömäksi käyneistä kiusaamistapauksista

seuraavat yleensä pitkät sairauslomat ovat työnantajalle suuri kustannuserä. Daniel (2009, 72) toteaa Hoelia ja Cooperia (2000) lainaten, että kiusatut ovat tutkimusten mukaan seitsemän päivää keskimääräistä enemmän sairauslomalla vuodessa verrattuna niihin, joita ei työpaikalla kiusata.

Kiusaamisesta aiheutunut huonovointisuus ja tuottavuuden lasku maksaa myös yhteiskunnalle. Sairauspoissaolot, yleinen tuottavuuden lasku, työkyvyttömyys ja pahimmillaan ennenaikainen eläkkeelle hakeutuminen ovat yhteiskunnalle kalliita seurauksia. Edellä mainitut kiusaamisen seuraukset vähentävät kiusatun tuottamia verotuloja, mutta ne aiheuttavat myös itsessään paljon kustannuksia hallinnollisten ja juridisten prosessien myötä.

2.4 Esimies kiusaajana

Kiusaaja työpaikalla voi olla kuka vain, kuten jo aiemmin luvussa 2.2. todettiin. Jokaisella työntekijällä on yleensä esimies tai joissain tapauksissa jopa useampia lähiesimiehiä. Esimiehen tärkeimpiin oikeuksiin kuuluu työnjohto- eli direktio-oikeus. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että esimiehellä on oikeus päättää ja määritellä mitä työtä tehdään, missä työ tehdään, milloin työ tehdään ja miten työ tehdään. Esimiehen on mahdollista siis määritellä monia työn tekemiseen liittyviä asioita, mutta tämän on tapahduttava työehtojen ja hyvien tapojen sallimissa rajoissa. Esimiehen määrittelemä tapa suorittaa työtehtäviä ei välttämättä ole juuri se tapa, joka tuntuu työntekijälle mieluisimmalta. Työntekijän voi olla joskus vaikea ymmärtää, miksi esimies käyttää työnjohto-oikeuttaan juuri tilanteessa parhaaksi katsomallaan tavalla. Näkemuserot voivat johtua esimerkiksi siitä, että esimiehellä on kokonaistilanteesta esimiesasemansa vuoksi enemmän tietoa. Nämä näkemuserot työn suorittamisesta parhaalla mahdollisella tavalla eivät kuitenkaan ole kiusaamista esimiehen taholta, vaikka työntekijä saattaakin tulkita esimiehen käyttämän työnjohto-oikeuden mielivaltaiseksi määräilyksi.

Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen keskeinen kulmakivi ja dilemma piilee juuri työnjohto-oikeudessa ja sen käytöstä seuraavista erilaisista tulkinnoista ja kokemuksista. Kiusattujen kertomuksista on pääteltävissä, että työnjohto-oikeuden asianmukaisen käytön ja kiusaamisen välinen rajanveto on usein täysin veteen piirretty viiva. Toisin sanoen esimiehen kielteinen käyttäytyminen (myös kiusaaminen) voi olla erittäin helposti selitettävissä työnjohto-oikeudella ja sen mukanaan tuomalla vastuulla.

Työpaikkakiusaamisen määritelmässä keskeistä on osapuolten välinen voimasuhteiden epätasapaino. Tämä epätasapaino on automaattisesti esimiesalaisuudessa ja sillä on osittain selitettykin sitä, miksi useat työntekijät kokevat tulleen kiusatuksi esimiehen taholta. (Salin 2003, 219.)

2.4.1 Johtajuuden pimeä puoli

Johtajuuden ”pimeä puoli” on alkanut kiinnostaa tutkijoita viimeisen vuosikymmenen aikana enenevässä määrin. Tutkijat ovat kuvanneet näitä johtajia tiedemaailmassa muun muassa termeillä *abusive leadership* (tai *supervision*) (Tepper 2000) ja *destructive leadership* (Einarsen, Aasland & Skogstad 2007). Termit määritellään tarkemmin myöhemmin, mutta käyn ensiksi hieman läpi niihin liittyviä käännoksellisiä haasteita. Termeille ei nimittäin ole suoria suomalaisia vastineita ja niiden suomentaminen on ylipäättänsäkin hankalaa. Voisimme puhua esimerkiksi väkivaltaisesta johtamisesta tai kaltoinkohtelevasta esimiehestä *abusive leadershipin* kohdalla. Englannin kielen sana *abusive* ja suomen kielen ”väkivaltainen” eivät ole kuitenkaan täysin toisensa vastineita, joten väkivaltainen voi olla tässä yhteydessä terminä hieman harjaanjohtava, jos sitä ei määritellä ainoastaan vastineeksi alkuperäiselle englanninkieliselle termille. Käytän siis tässä tutkimuksessa väkivaltaisen johtamisen käsitettä ja viittaan sillä *abusive leadershipin* käsitekokonaisuuteen. *Destructive leadershipin* yhteydessä käytän puolestaan suomenkielisenä vastineena tuhoisaa johtajuutta tai tuhoisaa esimiestä, jotka mielestäni vastaa käännoksinäkkin melko hyvin alkuperäistä käsitettä.

Hyvä esimies pystyy parhaimmillaan nostamaan esiin ja valjastamaan käyttöön alaistensa parhaat kyvyt ja potentiaalit. Hän nauttii alaistensa luottamusta kannustaen yhteisöä keskusteluun sekä kohtelemalla alaisiaan oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti. Hyvä johtaja tuntee itsensä ja oman arvomaailmansa hyvin ja käyttäytyy omaamiensa arvojen perusteella. Edellä kuvattua esimiestä voidaan kutsua myös autenttiseksi johtajaksi, jossa hyvän johtajuuden ideaalit yhdistyvät. (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May 2004, 802-810.) Johtamistutkimuksen keskeisiä mielenkiinnonkohteita ovat olleet juuri hyvän johtajan ja tehokkaan sekä aikaansaavan johtamisen piirteet. Viimeisen parin vuosikymmenen aikana on kuitenkin kiinnitetty entistä enemmän huomiota johtamisen pimeään puoleen, joka pitää sisällään esimerkiksi alaisiin kohdistuvan niin fyysisen kuin henkisen väkivallan/vihamielisyyden sekä seksuaalisen häirinnän. Pääsääntöisesti suurinta tuhoa uhrille aiheuttaa esimiesaseman kautta tehty henkinen väkivalta, joka voi ilmetä esimerkiksi vihan purkauksina, julkisena nöyryyttämisenä, syyttelynä tai alaisen työn ja saavutusten mitätöintinä. (Bennett 2007, 262; Tepper 2000.)

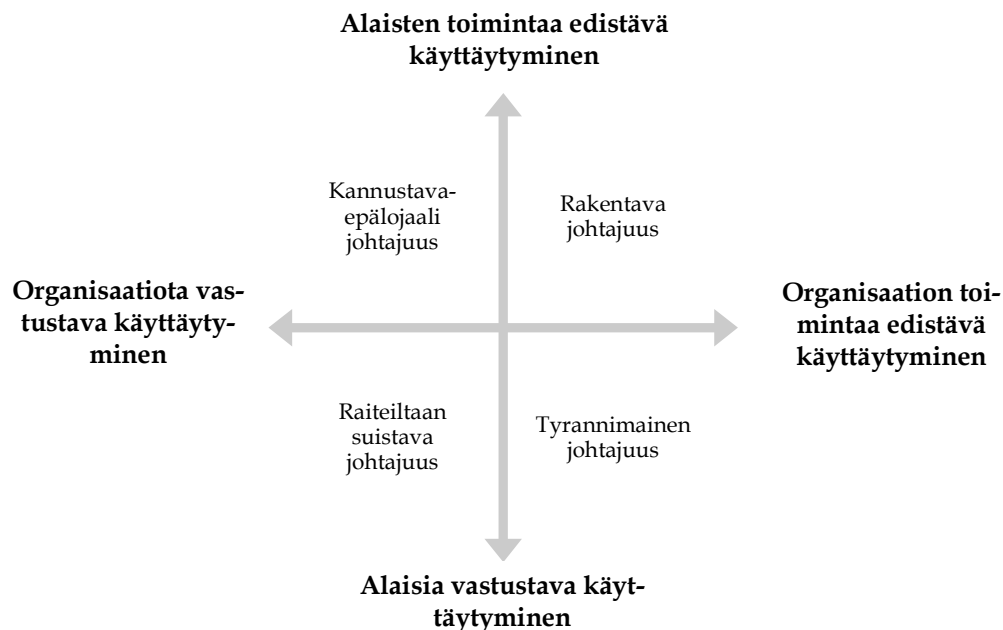
Väkivaltaisen johtamisen tutkimusta koonnut Tepper (2004, 262) toteaa, että edellä kuvailtua johtamiskäyttäytymistä on tutkittu hieman sekavasti erilaisten nimikkeiden alla. Sitä on kutsuttu muun muassa englanninkielisillä termeillä *petty tyranny*, *supervision aggression* ja *supervisor undermining*. Sittemmin yleisesti käytössä olevaksi termiksi on vakiintunut *abusive supervision*, joka sopii tähän kiusaavan esimiehen positioita tarkastelemaan tutkimukseen hyvin. Termi on esiintynyt kirjallisuudessa jo 1990-luvun alusta alkaen (esim. Ashworth 1994), termin vakiinnuttajaksi voidaan luonnehtia jo mainittua johtamisen professoria Bennett J. Tepperiä (2000), joka käytti termiä ensimmäisen kerran johdonmukaisesti artikkelissaan *Consequences of Abusive Leadership*.

Artikkelissaan Tepper (2000, 178; 2007, 264-267) määrittelee väkivaltaisen johtamisen seuraavasti: väkivaltaisesta johtamisesta voidaan puhua silloin, kun työntekijä kohtaa toistuvasti vihamielistä (niin verbaalista kuin non-verbaalista) kommunikointia esimiehen taholta. Toistuvuus on tärkeä osa määritelmää samoin kuin työpaikkakiusaamisenkin kohdalla. Määritelmään ei kuitenkaan liitetä eikä se pidä sisällään mahdollista fyysistä väkivaltaa. Määritelmän keskiössä on subjektiivisuus, eli työntekijä arvioi saamaansa kohtelua subjektiivisesti omista lähtökohdistaan ja tuntemuksistaan käsin. Keskeistä on konteksti ja tapahtumien tilannesidonnaisuus - se, mikä voi tuntua toisessa tilanteessa loukkaavalta, ei välttämättä tunnu samalta jossain toisessa yhteydessä. Samoin erilaiset tilanteet voivat näyttäytyä eri henkilöille aivan toisistaan poikkeavina. Väkivaltaiset johtajat kohtelevat alaisiaan huonosti saavuttaakseen jotain, tosin Tepper (2000, 179) ei määrittele tavoitteita tarkemmin. Tavoitteena voi olla yksinkertaisesti alaisen henkinen loukkaaminen tai esimerkiksi jokin työtehtäviin liittyvä tavoite. Harvey A. Hornstein (1996) määrittelee kaltoinkohtelevan esimiehen henkilöksi, jonka ensisijainen tavoite on kontrolloida muita. Kontrolli saavutetaan ja sitä ylläpidetään sellaisin keinoin, jotka pelottavat ja uhkaavat alaisia. Tällaisina keinoina pidetään esimerkiksi uhkailu työn menettämällä, tiedon panttaaminen, aggressiivinen ja uhkaava katsekontakti, hiljaisuus, nöyryytys ja naurun alaiseksi saattaminen (Aryee, Chen, Debrah & Sun 2007, 191).

Ominaista on väkivaltaisessa johtamisessa epäterveen esimiesalaisuuden pitkittynyt ja vaikeasti lopetettava luonne. Kiusatut voivat kokea olevansa tilanteessa voimattomia työpaikkakiusaamisenkin yhteydessä mainitun voimasuhteen epätasapainon vuoksi. Alainen on usein myös tavalla tai toisella riippuvainen työpaikastaan ja tätä kautta myös esimiehestään. Esimiesalaisuuden lopettaminen tarkoittaisi näin ollen myös mahdollista työpaikan menetystä. (Tepper 2000, 178-179.) Henkistä väkivaltaa sisältävien esimiesalaisuusuhkien on kuvailtu olevan epäystävällisiä, pelottavia sekä vihamielisiä. Lisäksi niillä on taipumus suistaa väkivallan kohde (alainen) henkisesti pois tolaltaan. Esimiehen ja alaisen välisen suhteen ei kuitenkaan tarvitse sisältää kaikkia edellä mainittuja elementtejä, jotta johtamisen voi määritellä luonteeltaan väkivaltaiseksi. Uhrien on usein vaikea määritellä syytä väkivaltaisen käyttäytymisen kohteeksi joutumiselle, sillä tilanteisiin ajaututaan yleensä odottamatta ja tilanteen todellinen vakavuus paljastuu vasta väkivaltaisen käyttäytymisen jatkuttua jonkin aikaa. (Starrat & Grandy 2010, 143.) Käyttäytyminen voi olla esimiehen taholta joko tiedostettua tai tiedostamatonta - joka tapauksessa negatiiviset vaikutukset alaisiin, työyhteisöön sekä koko organisaatioon voivat olla varsin pitkäkestoisia ja vakavia (Starrat & Grandy 2010, 151).

Kaltoinkohtelevan esimiehen (*abusive supervision*) käsite keskittyy edellä kuvatuksi selkeästi esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja sen negatiivisiin ilmentymiin. Käsitettä voidaan kuitenkin laajentaa koskemaan johtajuutta ja sen vaikutuksia kokonaisvaltaisesti organisaatiossa. Haitallista ja tuhoavaa johtamiskäyttäytymistä, jonka seuraukset ulottuvat aina yksilöistä organisaatioon voidaan kutsua tuhoavaksi tai hajottavaksi johtajuudeksi (*destructive leadership*). Einarsen et al. (2007, 208) määrittelevät tuhoavan johtajuuden

systemaattiseksi ja toistuvaksi toiminnaksi, joka rikkoo organisaation asettamia arvoja vähätellen ja sabotoiden niin organisaation tehtäviä, tavoitteita ja resursseja kuin yksilöidenkin (alaisten) tehokkuutta, tehtävistä suoriutumista, motivaatiota ja hyvinvointia. Määritelmä on kokonaisvaltainen, sillä se huomioi niin yksilön kuin organisaationkin näkökulman. Johtajien ja esimiesten harjoittaman vallan väärinkäytön seuraukset ovat yleensä tuhoisimmat yksilölle, mutta ympäröivä organisaatio toimii mahdollistajana ja vallan väärinkäyttö on nivoutunut organisaation rakenteisiin. Esimiehen toiminta voi myös yhtäaikaisesti olla alaisia kunnioittavaa, mutta toisaalta sotia jollain muulla tavalla organisaation tavoitteita vastaan. Toisaalta esimies voi olla erittäin uskollinen organisaatiolle ja sen tavoitteiden edistämiseksi, mutta tekee sen alaistensa hyvinvoinnin kustannuksella. Tätä moniulotteista ilmiötä havainnollistetaan alla olevassa kuviossa



KUVIO 2 Rakentavan ja hajoittavan johtajuuden malli (Einarsen et al. 2007, 211)

Lisäksi määritelmän erottaa muista se seikka, että tekojen tarkoituksettomuus otetaan selkeästi huomioon. Toisin sanoen Einarsen et al. (2007) korostavat sitä, että tuhoisesti käyttäytyvä johtaja ei välttämättä toimi siten keskeisenä tarkoitukseen vahingoittaa ja loukata muita ihmisiä. Käytös saattaa johtua alun perin esimerkiksi ammattitaidottomuudesta tai välinpitämättömyydestä.

2.4.2 Vakavat seuraukset

Alaiseen kohdistuvan kaltoinkohtelun, kiusaamisen ja henkisen väkivallan seuraukset voivat olla vakavat. Kiusaamistilanteessa vallitseva voimasuhteiden epätasapaino voimistaa puolustuskyvyttömyyden tunnetta ja tilanteen umpikujaista luonnetta. Tepper (2007, 274–278) luokittelee seuraukset kokonaisval-

taisesti aikaisemman tutkimuksen perusteella kuuteen luokkaan: 1) työhön liittyvät asenteet, 2) vastarinta, 3) epäsosiaalinen ja poikkeava käyttäytyminen, 4) työssä suoriutuminen, 5) henkinen hyvinvointi sekä 6) läheisten hyvinvointi. Tarkemmat kuvaukset erilaisista seurauksista seuraavissa kappaleissa on laadittu Tepperiä (2007, 274–278) ja hänen käyttämiään aikaisempia tutkimuksia lainaten.

Väkivaltaisen esimies-alaisuuden on tutkimusten perusteella todettu vähentävän työtyytyväisyyttä sekä työhön ja organisaatioon sitoutumista. Lisäksi irtisanoutumishalukkuuden on havaittu lisääntyvän. Työhön kohdistuvien asenteiden muutos on todettu olevan voimakkaampaa niillä, joiden mahdollisuudet vaihtaa työpaikkaa ovat alhaisemmat. Toisin sanoen epäasiallisen käytöksen kohteeksi joutuneet alaiset, jotka eivät näe mahdollisuutta työpaikan vaihtoon, kokevat olevansa entistä epätoivoisemmin umpikujassa. Osa väkivaltaista johtamista kohtaavista nousee vastarintaan, eli toisin sanoen uhri pyrkii puolustamaan itseään vastarinnan keinoin. Vastarinta voi esiintyä esimerkiksi kieltäytymisenä esimiehen osoittamista tehtävistä. Persoonallisuuden on kuitenkin havaittu vaikuttavan vastarinnan ilmenemiseen ja voimakkuuteen, sillä vastarinnan on havaittu olevan heikkoa niillä, jotka ovat persoonallisuudeltaan erityisen tunnollisia ja sovinnollisia.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että väkivaltaisen johtamisen kohteeksi joutuminen korreloi positiivisesti korkeamman ärtyneisyyden ja aggressiivisuuden kanssa. Toisin sanoen uhrit ovat suuremmalla todennäköisyydellä ärtyisempiä ja saattavat purkaa ärtyneisyytään esimerkiksi työkaveriihin. Aggressiivisuus voi myös kohdistua kaltoinkohtelevaa esimiestä kohtaan. Uhrin käytös voi siis muuttua epäsosiaaliseksi. Lisäksi väkivaltaisen johtaminen voi aiheuttaa organisaatioon kohdistuvaa poikkeavaa käytöstä, jonka tavoitteena on kapinoida organisaation normeja ja siellä työskenteleviä ihmisiä vastaan.

Väkivaltaisen johtamisen kohteiksi joutuneilla on tavattu useita erilaisia stressioireita aivan kuten muillakin työpaikkakiusatuilla. Oireet voivat pitää sisällään ahdistusta, masennusta, toimintakyvyn laskua, psykosomaattisia oireita sekä muita työpaineita. Lopputuloksena voi olla esimerkiksi vakava loppuun palaminen. Lisäksi tutkimuksessa on havaittu, että mikäli alainen pyrkii tarkoituksenmukaisesti vähentämään kiusaamista käyttäytymällä ja toimimalla mahdollisimman neutraalisti lopputuloksena on kuitenkin ollut vain kiusaamisen pahentuminen. Sen sijaan suora tilanteeseen puuttuminen, eli väkivaltaisen kohtelun selkeä esiintuominen on jossain tilanteissa vähentänyt kiusaamista.

Korkean ammatillisen aseman on todettu vähentävän väkivaltaisen johtamisen negatiivisia vaikutuksia, sillä ammatillisesti arvostetun ja korkeassa asemassa olevan työntekijä kokee useammin työnsä ja itsensä merkitykselliseksi työyhteisössä. Lisäksi heillä on käytössään enemmän sosiaalisia ja taloudellisia resursseja, eli elämäntilanne ei ole niin epävarma verrattuna esimerkiksi alemman tuloluokan työntekijöihin. Väkivaltaisella johtamisella on myös todettu olevan negatiivisia vaikutuksia uhrin työn ulkopuoleiseen elämään, kuten esimerkiksi perhesuhteisiin. Työpaikalla syntynyt ahdistus puretaan helposti

läheisiin ihmisiin tai se saattaa aiheuttaa muuta itselle haitallista toimintaa, kuten esimerkiksi liiallista päihteiden käyttöä.

2.5 Työpaikkakiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu Suomessa

Työterveyslaitos julkaisi vuonna 2013 asiantuntijoiden laatiman katsauksen Suomen työolo- ja hyvinvointitilanteesta. Tutkimuksen aineisto koostuu laajasta puhelinhaastattelumateriaalista, joka kerättiin keväällä 2012. Vastaavanlaisia työlokatsauksia on julkaistu aiemminkin vuosina yhteensä viisi kappaletta aina 1990-luvun lopusta näihin päiviin saakka. Tutkimuksessa kartoitettiin muun muassa henkisen väkivallan ilmenemistä työpaikoilla palkansaajien keskuudessa. Tässä tapauksessa henkinen väkivalta määriteltiin tutkittaville seuraavasti:

Henkisellä väkivallalla tarkoitetaan jatkuvaa, toistuvaa kiusaamista, sortamista tai loukkaavaa kohtelua.

Tutkittavia pyydettiin kertomaan ovatko he tutkimushetkellä henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteena. Tutkimushetkellä 4 % vastaajista ilmoitti olevansa kiusaamisen tai henkisen väkivallan kohteena. 13 % puolestaan ilmoitti olleensa aikaisemmin, mutta ei enää tutkimushetkellä. Vastaukset jakaantuivat epätasaisesti naisten ja miesten välille, sillä 6 % naisista ja vain 2 % miehistä ilmoitti olevansa itse kiusaamisen kohteena. Tutkimuksissa on todettu, että miehet ja naiset kokevat tulevansa kiusatuiksi lähes yhtä paljon. Toisaalta osassa tutkimuksista on havaittu, että naiset kokevat jossain määrin miehiä useammin joutuneensa kiusaamisen kohteeksi. (Vartia-Väänänen 2002, 22.) Tältä osin Työolobarometrin tulokset tukevat sitä havaintoa, että naisia joko kiusataan enemmän tai he kokevat herkimmin tulleen kiusatuiksi. Työ ja terveys Suomessa -tutkimuksessa ei kartoitettu sitä, kenen taholta kiusatut kokivat tulevansa kiusatuiksi, eli kiusasiko heitä työtoveri, esimies, alainen tai jokin muu organisaation toimija.

Työ- ja elinkeinotoimisto on puolestaan julkaissut vuodesta 1992 lähtien niin kutsuttua Työolobarometriä, jossa tarkastellaan Suomen työoloja palkansaajien näkökulmasta ja seurataan työelämän laadun kehittymistä. Aineisto kerätään syksyisin puhelinhaastatteluin Tilastokeskuksen Työvoimatutkimuksen yhteydessä. Tutkimuksen kohteena ovat suomalaiset palkansaajat, jotta tulokset olisivat mahdollisimman laajasti yleistettävissä koskemaan suomalaista työelämää. (Työolobarometri 2012.) Työolobarometrit kartoittavat niin ikään vuosittain häirinnän ja kiusaamisen esiintymistä työpaikoilla. Työolobarometrissä (2012, 77) työpaikkakiusaaminen määriteltiin seuraavasti:

Henkisellä väkivallalla tai työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan työyhteisön jäsenen kohdistettua eristämistä, työn mitätöintiä, uhkaamista, selän takana puhumista tai muuta painostamista.

Työolobarometrissä (2012, 77) kysyttiin, että ilmeneekö edellä kuvatun kaltaista toimintaa haastatellun työpaikalla työtoverin, asiakkaan tai esimiehen toimesta. Vuonna 2012 vastaajista 56 % arvioi, että työpaikalla esiintyy kiusaamista ainakin joskus. Sen sijaan vuonna 2010 saman arvioin antoi vain 24 % ja seuraavana vuonna 2011 lähes kolmannes vastaajista (29 %). (Työolobarometri 2010, 165; Työolobarometri 2011, 173.) Näin ollen havainnot tai kokemukset työpaikkakiusaamisesta ovat vuosi vuodelta lisääntyneet ja vuodesta 2011 vuoteen 2012 havaintojen määrä on lähes kaksinkertaistunut. Positiivista tutkimustuloksissa on kuitenkin se, että kiusaamista arvioitiin ilmenevän joskus - jatkuva ja toistuva häirintä työpaikoilla on tulosten mukaan harvinaisempaa. Ainostaan 2-4 % vastaajista arvioi kiusaamisen olevan luonteeltaan jatkuvaa. (Työolobarometri 2012, 77.)

Tutkimukseni kannalta erityisen mielenkiintoinen on niiden vastaajien osuus, jotka olivat kokeneet tai havainnoineet kiusaamista esimiehen toimesta. Palkansaajista peräti noin neljännes, eli 24 % kertoi esimiehien joskus kiusaavan tai kohtelevan epäasiallisesti työntekijöitään. Sen sijaan esimiehen toimesta tapahtuvasta jatkuvasta ja toistuvasta kiusaamisesta raportoi vain 2 %. Lisäksi esimies raportoitiin työpaikkakiusaajaksi useimmiten valtio- ja kuntasektorilla. Vähiten esimiehet kiusasivat yksityisellä sektorilla. (Työolobarometri 2012, 77-78.) Tässä tutkimuksessa käytetystä LEAR-tutkimushankkeen tarina-aineistosta 66 %:ssa tarinoista pelon aiheuttajaksi, kiusaajaksi tai häiritsijäksi työpaikalla mainittiin selkeästi joko esimies tai muu organisaation johtoon kuuluva henkilö tai henkilöitä. Osuus on selkeästi yli puolet, joka puolestaan on suhteellisesti paljon verrattuna esimerkiksi Työolobarometrin tai Työ ja terveys Suomessa - tutkimuksen saamiin tuloksiin. Tutkimukseni kannalta on tärkeää pohtia syitä sille, miksi aineistoon on kerääntynyt enemmän esimiehen tai johdon toimesta kiusatuksi tulleiden tarinoita. Syitä pohditaan tarkemmin tutkimuksen aineistoa käsittelevässä luvussa 4.1.

2.6 Kiusaamiseen puuttuminen ja estäminen

Vaikka työpaikkakiusaaminen onkin nykypäivänä jo varsin laajalti tiedostettu ongelma ja tutkittu ilmiö, on sen ehkäiseminen kuitenkin edelleen vaikeaa. Työnantaja pystyy vaikuttamaan tehokkaimmin kiusaamisen ehkäisemisessä lähinnä niihin kiusaamista mahdollistaviin ja lietsoviin syihin, jotka juontavat juurensa itse organisaatiosta, sen rakenteista tai kulttuurista. Tutkimuksissa on todettu, että organisatoriset tekijät ovat merkittäviä kiusaamista sallivan tai sitä estävän ilmapiirin luomisessa. (Salin 2008, 223.)

Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen ja sen estäminen on mahdollista ainostaan silloin, kun itse ilmiö on selkeästi määritelty. Tämä on erityisen tärkeää etenkin isoissa organisaatioissa, joissa on erillisiä yksiköjä ja muita toimijoita. Lisäksi puuttumisen ja estämisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että määritelmä keskittyy kiusaamiskäyttäytymisen kuvailuun – ei niinkään kiusaa-

jan kuvailuun. Tämä mahdollistaa sen tunnistamisen, että jotkut ihmiset saattavat olla kiusaajia sitä itse tajuamattaan. Myös kiusaamisilmiön alla lymyävät syyt tulisi tiedostaa ja selvittää. Ongelmaa ei ratkaise pelkkä kiusaamiseen puuttuminen, vaan esimerkiksi mahdolliset johtamiskulttuurin epäkohdat tulisi myös ratkaista. (Richards & Daley 2003, 250.)

Salin (2008) toteaa suomalaisten julkisten työpaikkojen kiusaamista ehkäiseviä menetelmiä ja niiden tehokkuutta tarkastelevassa tutkimuksessaan, että ehkäiseviä toimenpiteitä toteutettiin työpaikoilla lähinnä responsiivisesti suhteessa raportoituihin kiusaamistapauksiin. Näin ollen ehkäisevät toimenpiteet eivät olleet puhtaasti ennakkoivia, vaan niillä reagoitiin jo olemassa olevaan ongelmaan. Kiusaamista ehkäisevien toimintaohjeiden keskeinen sisältö oli toimintatavat itse kiusaamistilanteessa – ei kiusaamistilanteen synnyn etukäteisessä estämisessä. Tämä tutkimustulos on erittäin olennainen kiusaamisogelman ratkaisemissa, jotta organisaatioiden kiusaamisen ehkäisemiseen kohdistetut voimavarat eivät menisi hukkaan tai olisi muuten tehottomia. Lisäksi Salinin myöhemmästä (2009) tutkimuksesta kävi ilmi, että tapa, jolla kiusaamistilanteisiin reagoitiin henkilöstöjohdossa riippui useasta tekijästä. Näin ollen reagointi voi helposti olla epäjohdonmukaista, mikä voi puolestaan antaa vääriä signaaleja organisaation suhtautumisesta kiusaamiseen.

Kiusaamiseen puuttumisessa ja sen estämisessä keskeinen rooli on luonnollisesti esimiehillä. Esimiehet tulisi kouluttaa hyvin tunnistamaan kiusaamiskäyttäytymistä ja siihen puuttuminen pitäisi olla suoraviivaista ja ennalta määriteltyä. (Richards & Daley 2003, 252.) Entäs jos esimies onkin kiusaaja, kuka silloin pystyy tunnistamaan tilanteen ja puuttumaan siihen? Salinin (2008) mukaan työpaikoilla henkilöstöyksikkö sysää helposti vastuun kiusaamistapausten selvittämisestä välitason esimiehille, sillä yleisin toimintaohje kiusatulle on ottaa asia puheeksi lähimmän esimiehen kanssa. Näin ollen oman esimiehen taholta kiusatuksi tulleiden tilanne on erittäin tukala. Tämä ristiriita on tämän tutkimuksen kannalta erittäin olennainen ja luo selkeän tutkimustarpeen. Lisäämällä tietoa kiusaavista esimiehestä ja heidän käyttäytymisestään pystymme näin ollen myös tunnistamaan heidät helpommin.

Voisi ajatella, että Suomen kaltaisessa tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta tavoittelevassa oikeusvaltiossa työpaikoilla eteenkin organisatorisessa hierarkiassa alempana olevien alistaminen, loukkaaminen, nöyryyttäminen, haukkuminen olisi laissa kiellettyä. Näin asia ei kuitenkaan yksiselitteisesti ole. Suomen Työturvallisuuslain työntekijän velvollisuuksia käsittelevä 18 § ja häirintää käsittelevä 28 § toteavat seuraavasti:

Työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen vaaraa.

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.

Työnantaja vastaa Työturvallisuuslain noudattamisesta ja häirintäkiellon toteutumisesta. (Kess & Ahlroth 2012, 45.) Laki jättää kuitenkin kiusaamistapauksille paljon tulkinnanvaraa, joten lopullin vastuu kiusaamistilanteiden ehkäisemisestä, tunnistamisesta ja tulkinnasta on työnantajalla. Ajoittain on oltu huolestuneita siitä, taistelevatko tutkijat ja käytännön työelämän vaikuttajat samoilla aseilla työpaikkakiusaamista vastaan. Salin (2008, 229) tosin toteaa, että tutkimuksen perusteella työpaikkojen konkreettiset toimet kiusaamisen vastaisessa työssä ovat varsin hyvin linjassa akateemisen tutkimuksen perusteella annettujen suositusten kanssa. Tästä huolimatta Salin (2008, 229) näkee ongelmaksi sen, että henkilöstöyksiköt keskittyvät liikaa kiusaamiseen liittyvien toimintamallien ja julistusten luomiseen. Sen sijaan henkilöstöyksiköiden pitäisi ottaa aktiivisempi rooli olemassa olevien kiusaamistapausten selvittelyssä ja ongelman ratkaisussa. Toisin sanoen henkilöstöyksikköjen rooli on tällä hetkellä enemmän ehkäisevä, kun se voisi olla myös enemmän puuttuva ja väliin menevä.

3 MENETELMÄ

3.1 Narratiivinen aineisto

Tarinallinen tai kerronnallinen tutkimus on tuore osa laadullisten tutkimusmenetelmien kirjoa. Tutkimusmenetelmänä se ei ole selvärajainen ja yksiselitteinen analyysiväline. Sen sijaan narratiivinen tutkimus ”on pikemmin avoin keskusteluverkosto, jota yhdistää ’tarinan’ käsite” (Hänninen 2000, 16). Tutkimussuunta pohjautuu kertomuksen analyysille, jonka tarkoituksena on tutkia kertomuksia, niiden piirteitä ja rakennetta sekä niihin ylipäänsä liittyviä ilmiöitä. Syvimmät juuret ulottuvat aina Aristoteleen Runousoppiin saakka. (Hänninen 2000, 16.) Kiinnostus narratiivista tutkimusta kohtaan on kasvanut voimaakkasti viimeisten parin vuosikymmenen aikana ja laajentunut eri tieteenaloille (myös johtamistutkimukseen). Kertomuksilla on huomattu olevan merkittävä rooli tietämissen prosessissa, mikä liittyy tieteessä meneillään olevaan tiedonkäsityksen muutokseen. Narratiivisuudella on alati vankistuva sija myös suomalaisessa laadullisessa tutkimusperinteessä. (Heikkinen 2001, 117-118.)

Narratiivin käsite tulee latinan kielestä, jossa *narratio* viittaa kertomukseen ja *narrare* kertomiseen. Käsitteille ei ole vakiintunut suomen kielessä suoria vastineita. Narratiivin suomenkielisiä vastineita voivat olla kertomus, tarina tai tapahtumien kulku. Narratiivisuuden suomenkielisenä vastineena käytetään puolestaan pääsääntöisesti *tarinallisuutta*. Kirjallisuustieteissä ja narratiivisuutta käsittelevässä metodikirjallisuudessa usein erotellaan narratiivi, kertomus ja tarina erillisiksi käsitteiksi. (Heikkinen 2001, 116.) Tässä tutkimuksessa tarinaa ja kertomus käytetään kuitenkin väljästi toistensa synonyymeinä, eikä niiden kirjallisuustieteellistä merkityseroa ole tarpeen eritellä.

Voimme ymmärtää omaa elämäämme ja tehdä elämämme tapahtumia merkityksellisiksi kertomusten kautta. Juuri tätä ajattelutapaa kutsutaan narratiivisuudeksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 218.) Toisin sanoen narratiivisessa tarkastelussa keskiössä ovat tarinat ja niiden paikka ihmisten elämässä. Kertomukset luovat ja muokkaavat jatkuvasti muun muassa kulttuuriamme ja

identiteettiämme. Niiden kautta voidaan käsitellä menneisyyttä, suuntautua tulevaisuuteen ja luoda minuutta. (Hyvärinen 2006, 1.)

Narratiivinen tutkimusote antaa mahdollisuuksia monenlaisille tutkimusmetodeille ja aineiston hankintatavoille. Keskeistä tutkimusotteessa on kuitenkin kertomuksen käsite, joka on tärkeää määrittellä tieteellisen lähestymistavan mukaisesti. Hyvärinen (2006, 1) varoittaa, että kertomuksen määrittelyssä ei tulisi liiaksi sortua käsittelemään kertomuksen kautta saavutettavaa yksilön sielunelämän kuvausta. Sen sijaan sosiaalitieteissä kertomuksien nähdään enemminkin sisältävän kulttuurisesti jaettuja malleja, lajityyppejä sekä perinteitä. Näin ollen yksityisetkin kertomukset kuvastavat aina jotain suurempaa ja asettuvat ympäröivään kontekstiin peilaten siinä jaettuja konventioita, tapoja ja kulttuurisia malleja. Tämän tutkimuksen osalta se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kiusattujen kertomat omakohtaiset kertomukset ovat yksityisiä ja yksilöllisiä, mutta samalla ne kuvastavat myös esimerkiksi yhteiskuntamme normeja, työelämää sekä käsitystä oikeasta ja väärästä. Näin ollen narratiivisen lähestymistavan mukaisesti tämän tutkimuksen tuloksia voidaan ajatella yksilön ulkopuolelle, sillä kertominen on aina kulttuurisesti jäsentynyttä (Hyvärinen 2006, 2).

Tässä tutkimuksessa narratiivisuudella viitataan keskeisesti tutkimuksessa käytettävään aineistoon ja sen tarinalliseen muotoon. Työpaikkakiusattujen kirjoittamat tarinat täyttävät narratiivisuuden vaatimuksia monilta osin: kertomuksissa on alku, keskikohta, loppu ja kerrontaa eteenpäin johdatteleva juoni. Sen sijaan narratiivisuudella ei tämän tutkimuksen yhteydessä viitata niinkään aineiston analyysitapaan, sillä aineistoa tarkastellaan narratiivi(s)en analyysin sijasta positiointiteorian kautta.

3.2 Positiointiteoria

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään positiointiteoriaksi (myös suomeksi asemointianalyysi ja -teoria) kutsuttua teoretisointia ja analyysivälinettä esimiehen ja alaisen välisessä työpaikkakiusaamisen tarkastelussa. Positiointiteoria on joustava analyttinen väline, jonka avulla voidaan pureutua alati muuttiviin vuorovaikutustilanteiden ja sosiaalisen kanssakäymisen ulottuvuuksiin. Tästä syystä teoriaa ja sen tarjoamaa analyysimenetelmää voidaan hyödyntää joustavasti erilaisissa sosiaalisissa konteksteissa, kuten esimerkiksi työpaikoilla. (Barnes 2004, 1.) Työpaikat ovat yleensä sosiaalisten verkostojen täyttämiä vuorovaikutuksen areenoita. Työpaikkakiusaamisen pääasiallinen ilmenemismuoto on tavalla tai toisella harjoitettu henkinen väkivalta, jota ylläpidetään sosiaalisin keinoin. Näin ollen sosiaaliseen vuorovaikutukseen keskittyvä positiointiteoria palvelee tarkoitustustaan työpaikkakiusaamisen tutkimuksessa erinomaisesti.

Positiointiteoria sopii työpaikkakiusaamisen tutkimiseen myös siitä syystä, että teorian lähtökohdat nojaavat sosiaaliseen konstruktionismiin. Sosiaalinen konstruktionismi olettaa, että inhimillinen toiminta on tavoittelehakuista ja sitä ohjaavat erilaiset ryhmänormit. Jokaisen yksilön subjektiiviseen kokemuk-

maailmaan muodostumiseen vaikuttavat yksilön aikaisemmat kokemukset ja ihmissuhteet. (Harré & Langenhove 1999a.) Näin ollen voimme lähestyä kiusattujen kirjoittamien tarinoiden kiusaamiskokemuksia kokonaisvaltaisesti ja hyväksyen niiden subjektiivisen luonteen.

Lisäksi on muitakin tekijöitä, jotka puoltavat positiointiteorian käyttöä tutkittaessa työpaikkakiusaamista. Galvéz & Tirado (2007) toteavat diskursiivisia analyysikeinoja ja positiointiteoriaa käsittelevässä artikkelissaan, että teoria soveltuu erityisen hyvin konfliktien tarkasteluun, sillä teoria näkee konfliktit luonteeltaan ja syntyvaltaan tilannesidonnaisiksi. Tästä syystä myös konfliktien analyysissä tulee heidän mukaansa keskittyä osapuolten aktiiviseen ja alati muuttavaan toimijuuteen. Konfliktissa osapuolten toimijuus elää erilaisissa positioissa ja niihin liittyvissä oikeuksissa ja vastastuissa. Työpaikkakiusaamisessa epäilemättä täytyvät konfliktitilanteelle tunnusomaiset merkit.

3.2.1 Positiointiteorian lähtökohdat

Kauppatieteilijöille positioinnin käsite on tutumpi markkinointistrategioista, jotka korostavat tuotteen erottuvaa asemointia suhteessa kilpailijoihin. Sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa positiointiteorian syvimät juuret ovat feministisessä sukupuolittuneen toimijuuden kritiikissä ja tutkimuksessa. Wendy Hollway (1984) käytti *position* ja positioinnin käsitteitä ensimmäisen kerran tutkiessaan subjektiivisen toimijuuden rakentumista heteroseksuaalisissa suhteissa. Tutkimuksen pohjana oli Hollwayn havainto siitä, että sukupuolisuuden diskursseissa miehen ja naisen objekti- ja subjekti-asemat jakaantuvat epätaisesti. Näin ollen Hollway rajasi englanninkielisen *position* -käsitteen määrittelemään erilaisia sukupuolisuusdiskursseihin paikantuvia asemia. (Pöysä 2009, 316.) Sittemmin sosiaalipsykologi Rom Harré jatkoi *position* käsitteen määritteilyä, koska hän koki perinteisen rooliajattelun liian kankeaksi selittämään ihmisen sosiaalista toimintaa. (Pöysä 2009, 317.) Positiointiteorian nähdäänkin kehittyneen vastavoimaksi tuolloin vallalla olleelle rooliteorialle. Positiointiteoria korostaa positioiden dynaamista ja alati muuttuvaa luonnetta, kun taas rooliteoriassa roolit nähdään varsin pysyvinä ja staattisina. (Van Langenhove & Harré 1999, 14). Toisaalta positiointiteorian juurien nähdään yltävän jo Harrén ja Secordin (1972) luomaan selontekojen menetelmään, joka pohjautuu etogeniksi kutsuttuun sosiaalipsykologian suuntaukseen.

Tämän tutkimuksen todellisuuskäsitys on vahvasti sosiaalikonstruktivistinen, joka on myös positiointiteorian taustalla oleva käsitys todellisuuden rakentumisesta. Lisäksi positiointiteorian taustalla korostetaan diskursiivisuutta sosiaalisen todellisuuden rakentajana. Tietäminen ei siis ole irrallaan tietäjästä, vaan kaikkia sosiaalisen todellisuuden ilmiöitä havainnoidaan jostakin paikasta ja aiemmasta kokemusmaailmasta käsin. (Harré & Van Langenhove 1999, 2-4.) Positiointiteoria perustuu ajatukselle, että yksilön identiteetti koostuu useista erilaisista, päällekkäisistä ja dialogisista positioista (Harré & Van Langenhove 1999, 71). Selkeänä esimerkkinä päällekkäisistä positioista voidaan ajatella esimerkiksi äiti-tytär -positiota. Ollessaan äiti tyttärelleen nainen on tästä huoli-

matta aina myös omien vanhempiansa tytär. Äiti-tytär -positiot käy näin ollen jatkuvaa dialogia ja niiden ilmeneminen on kontekstisidonnaista.

Positiointiteorian lähtökohtia ovat niin kutsutut diskursiiviset käytännöt. Diskurssilla tarkoitetaan sosiaalisen toimintaan liittyvää yhtenäistä kielenkäyttöä, kun taas diskursiiviset käytännöt sisältävät kaikki ne tavat, joilla ihmiset aktiivisesti tuottavat sosiaalisia ja psykologisia todellisuuksia. (Wetherell 2001, 193.) Teoria pyrkii ymmärtää kuinka psykologisia todellisuuksia luodaan diskursiivisesti. Taustalla on ajatus siitä, että ihmisten jokapäiväinen elämä on pirstaloitunut erilaisiksi diskursiivisiksi ja sosiaalisiksi *episodeiksi*, jotka ovat elämäntarinamme ja sosiaalisen maailmamme peruselementtejä. Episodeja muovaavat jokapäiväiset säännöt, konventiot sekä moraaliset oikeudet ja velvollisuudet. Harré ja Van Langenhove (1999, 4) määrittelevät episodin miksi tahansa ihmiselämän tapahtumien ketjuksi, jota ohjaa jonkinlainen yhtenäinen periaate. He kuitenkin painottavat, että episodit eivät ole pelkkää näkyvää toimintaa, vaan ne sisältävät kaiken ihmisen toiminnalle oleellisen: ajatukset, tunteet, aikomukset ja suunnitelmat. Episodien formaalius voi vaihdella paljon. Havainnollisiksi esimerkeiksi he ottavat hääseremonian sekä kahden tuttavän pubikeskustelun. Hääseremonia etenee diskursiivisesti hyvinkin ennalta määrätyn konvention mukaisesti. Kahden tuttavän välinen keskustelu on selkeästi informaalimpi, mutta se mitä tuttavallisessakin keskustelussa tarkalleen sanotaan, määrittäytyy osittain yleispätevien sääntöjen mukaan, joihin vaikuttavat esimerkiksi aiemmin keskustellut aiheet. Positiointiteorian perimmäisenä tarkoituksena on ymmärtää yllämainittujen sosiaalisten episodien dynamiikkaa. Positiointiteoriassa siis tarkastellaan sosiaalisissa episodeissa (pääsääntöisesti keskusteluissa) omaksuttuja positiointeja. Positiot puolestaan tuovat mukanaan oikeuksia ja velvollisuuksia. (Harré 2004, 5.)

Teorian ja metodologisen valintana positiointiteoria on erittäin monikäyttöinen. Sen käyttö ei rajoitu vain yksilöiden sosiaalisen todellisuuden diskursiiviseen tarkasteluun, vaan sitä voidaan laajentaa myös kokonaisten sosiaalisten maailmojen tutkimiseen. Toisin sanoen kielellisesti rakentuneet ja orientoituneet aineistot sopivat tarkasteltaviksi positiointiteorian kautta. Harrén ja Van Langenhoven (1999, 11) mukaan myös laajemmat sosiaaliset todellisuudet rakentuvat diskursiivisesti, joten positiointiteorian käyttöä voidaan laajentaa myös esimerkiksi lakien, tieteen tai politiikan tutkimukseen. Edellä mainituissa tutkimuskohteissa vakiintuneet käytänteet voidaan nähdä osallistujien positiointeina ja tutkimuskohteelle tyypilliset diskursiiviset käytänteet täydentävät maailmankuvaa eri aspekteista käsin. Suomessa teorian avulla on tutkittu muun muassa organisaatioiden fuusioitumisprosesseja henkilöstön näkökulmasta (Turpeinen, 2011), sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutusta (Mönkkönen, 2002), työn ja perheen yhteensovittamista (Turpeinen & Toivanen, 2008) sekä taiteilijoiden kulttuurisia tarinamalleja musiikkialan erikoislehdissä (Saarilampi, 2007). Väitöskirjassaan Saarilampi (2007) kokoaa yhteen aiempaa positiointiteoriaa hyödyntävää tutkimusta mainiten muun muassa identiteettitutkimuksen (Wilkinson & Kitzinger, 2003), työyhteisön laatua arvioivan tutkimuksen (Boxer, 2003) sekä organisaation konsultaation välineisiin pureutuvan

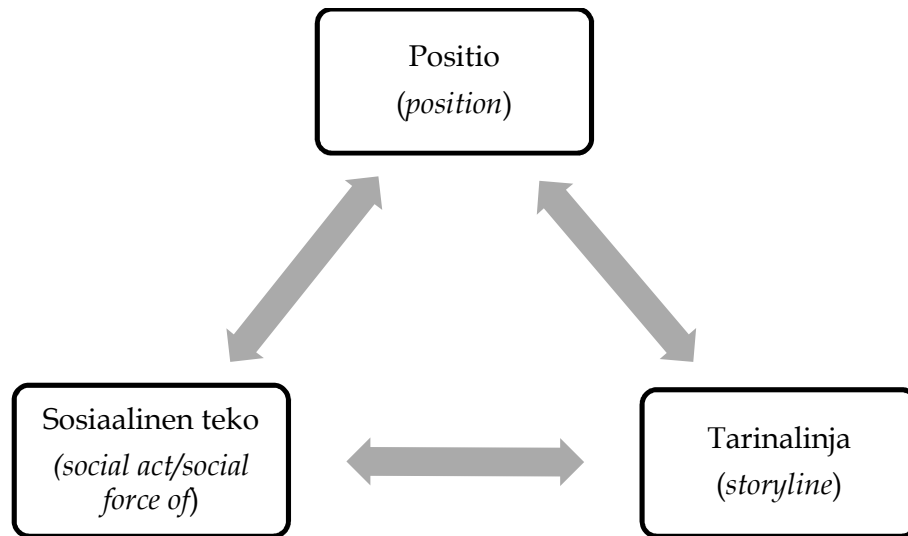
tutkimuksen (Campbell & Groenbaek, 2006). Ulkomailla positointiteoriaa ja sen sovellutuksia on viime aikoina hyödynnetty esimerkiksi tutkittaessa naisten tulkintoja naistenlehtien tarjoamasta kuvasta naisten elämästä (Ytre-Arne, 2014).

Saarilampi (2007) toteaa väitöskirjassaan, että siihenastinen positointiteoriaa hyödyntävä suomalainen tutkimus on ollut vähäistä ja tästä syystä kaikki teoriaan liittyvät suomennetut termit eivät olleet vielä tällöin vakiintuneet. Nytemmin voidaan tosin jo todeta positointiteorian vakiintuneen suomalaisen tutkimuskenttään, joten termien käyttö on yhtenäistynyt.

3.2.2 Keskeiset käsitteet

Positointiteorian keskeisimmät käsitteet ovat *sosiaalinen episodi*, *positio*, *sosiaalinen teko* ja *tarinalinja*. Nämä termit esiintyvät niin kutsutussa positointikolmiossa. Positointiteorian ytimessä oleva positointikolmio (Harré & Van Langenhove 1999, 18; Pinnegar, S., Mangelson, J., Reed, M. & Groves 2011, 641) kuvaa aiemmin määritellyn sosiaalisen episodin kolmea ulottuvuutta. Positio viittaa niihin osiin tai rooleihin, joita henkilö osoittaa joko itselleen tai muille. Tarinalinja (tai -malli) on puolestaan juoni, joka johdattelee positioita sisältävää tarinaa eli sosiaalista episodiatteenpäin. Sosiaalisella teolla puolestaan viitataan niihin voimiin, jotka vaikuttavat lausuttujen sanojen taustalla. Toisin sanoen sosiaalinen teko kertoo sen, mitä lausumalla halutaan saada aikaan ja mitä se kertoo puhujasta, puheen kohteesta ja kontekstista.

Esimerkiksi lausuma ”Voit pitää syyslomasi marraskuussa” antaa tiedoksi, että puhumisen kohde lomailee marraskuussa. Lisäksi voimme päätellä, että puhujalla on valtaa määrittää milloin loma pidetään, eli hänellä on enemmän valtaa suhteessa häneen, jolle puhutaan. Edellä oleva lausuma on niin irrallinen, että emme voi sen perusteella tietää kontekstin vaikutusta sosiaalisiin tekoihin. Toisin sanoen voimme pohtia, että onko lausuma ”Voit pitää syyslomasi lokakuussa” vastaanottajalleen negatiivinen vai positiivinen. Henkilö on voinut toivoa lomaansa juuri marraskuulle, joten näin ollen lausuma on hänelle positiivinen. Toisaalta kyseessä voi olla myös tilanne, jossa esimerkiksi esimies on joutunut määräämään loma-ajankohdaksi marraskuun syyskuun sijaan. Voimme siis huomata, että sosiaalinen teko on juuri ne asiat, jotka tapahtuvat lausuman jälkeen.



KUVIO 1 Positiointikolmio (Harré & Van Langenhove 1999; Saarilampi 2007)

Positiointiteoriassa ollaan erityisen kiinnostuneita jonkin yhteisen tilanteen tai tapahtuman jakavien ihmisten sosiaalisesta järjestäytymisestä, tilanteen etene- misestä sekä tilanteessa ilmenevistä positioitumisista. Toisin sanoen positiointi- teoria ei näe ihmisen minuutta ja indentiteettiä valmiina olemassa olevina ko- konaisuuksina, joita voitaisiin esittää sellaisinaan muille henkilöille. Sen sijaan henkilön oletetaan itse luovan aktiivisesti omat tilannekohtaiset positionsa. (Pöysä 2009, 320.) Turpeinen & Toivanen (2008, 23) määrittelevät Harrén & Van Langenhoven (1999) alkuperäisteosta lainaten position ottamisen seuraavasti:

Position ottaminen (asemoituminen) keskustelutilanteessa tarkoittaa, että henkilö asettuu jonkin sosiaalisesti järjestäytyneen vuorovaikutustilanteen eli episodin puit- teissa, tarkastelemaan lausumissaan maailmaa tietystä näkökulmasta tai roolista kä- sin.

Henkilöt toimivat tiettyjen otettujen tai annettujen roolien perusteella, jotka si- sältävät erilaisia tehtäviä, oikeuksia ja velvollisuuksia. Näiden roolien tai ase- moitumisten peruusteella henkilön toiminta tulee ylipäänsä ymmärretyksi ja arvioiduksi. (Turpeinen & Toivanen 2008, 24.) Positioihin liitetyt oikeudet ja velvollisuudet määrittelevät muun muassasen, kuinka tietyssä positiossa tulisi käyttäytyä ja mitä on sopivaa sanoa tai tehdä. Lisäksi position kautta määrittyy millainen käytös on ylipäänsä ymmärrettävää ja järellisesti tulkittavissa. Positi- on kautta yksilö voi saada oikeuden tulla kuulluksi tai vakavasti otetuksi, oi- keuden tulla autetuksi tai vaikka oikeuden tulla huolehdituksi. (Barnes 2004, 2.)

Positioitumisessa käytetään hyväksi osapuolten välistä yhteistä kulttuuri- varantoa, josta ammennetaan yhteisesti ymmärrettyjä ja hyväksytyjä diskursii- visia asemia eli tässä tapauksessa positioita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilöt käyttävät automaattisesti tietyn position yhteydessä esimerkiksi samoja metaforia, sanavalintoja ja termejä. (Turpeinen & Toivanen 2008, 24.) Toisaalta henkilön aiemmat elämäkokemukset ja henkilökohtainen historia vaikuttavat niin ikään siihen, millä tavalla hän ymmärtää positioita ja niihin

liittyviä ominaispiirteitä. Lisäksi Harré & Van Langenhoven (1999) mukaan sosiaalisessa episodissa ilmenevät positiot eivät tule ymmärretyiksi ainoastaan käsillä olevan tilanteen perusteella, vaan niihin vaikuttavat myös osapuolten aiempi vuorovaikutushistoria. Tämän tutkimuksen osalta tämä voidaan tulkita esimerkiksi siten, että esimiehen ja alaisen välisiin sosiaalisiin episodeihin ja niiden ymmärtämiseen vaikuttaa osapuolten aiemmat yhteiset vuorovaikutustilanteet. Toisin sanoen esimiehen ja alaisen välisissä sosiaalisissa episodeissa alaisen ottamiin positioihin voi vaikuttaa samassa vuorovaikutussuhteessa aikaisemmin koettu kielteinen käyttäytyminen, vaikka sen hetkinen vuorovaikutustilanne olisikin luonteeltaan neutraali.

3.2.3 Positioitumisen tavat

Positiointiteorian yhteydessä on hyvä selventää siihen liittyviä muutamia analyttisiä ominaispiirteitä. Toisin sanoen positioituminen ei ole kaikkialla samoin tapahtuva prosessi, vaan se sisältää useita mahdollisia vaihtoehtoja. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisia positioitumisen tapoja ovat moraalinen positiointi, itsen ja muiden positiointi sekä äänetön ja tarkoituksellinen positiointi. Moraalinen positiointi tapahtuu sellaisissa tilanteissa, jossa ihmiset tulevat positioiduiksi tilanteessa vallitsevien moraalisten järjestysten ja olettamien myötä. Moraaliset järjestykset ovat erilaisten ennalta asetettujen roolien tulosta ja ihmisten odotetaan toimivan niiden ohjaamina. (Harré & Van Langenhove 1999, 21-22.) Esimerkiksi lääkäri voi ottaa kantaa potilaansa elintapoihin. Tilanteesta tekee hyväksyttävän juuri se, että lääkäriellä on asemansa ja roolinsa puolesta moraalinen oikeus tehdä niin. Tässä tutkimuksessa esimies-alaissuhde asettaa henkilöt jo automaattisesti tietynlaisiin moraalisiin rooleihin ja asemiin, joiden perusteella oletamme heidän toimivan. Peilaamme esimiehen ja alaisen välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta sitä vasten, mitä uskomme olevan esimies-alaisuudessa asianmukaista, tyyppillistä, oikeutettua tai hyväksyttävää.

Itsen ja muiden positiointi on myös oleellinen osa positiointiteoriaa ja tämän tutkimuksen metodologista valintaa. Positiointi on aina diskursiivinen tapahtuma, mikä tarkoittaa sitä, että positioidessamme itseämme positioimme aina samalla myös muita. Itsen positioiminen tapahtuu aina jonkun toisen positioin "kustannuksella". Ilmiö on samanlainen myös silloin, kun positioimme lähtökohtaisesti muita henkilöitä. Positioimme samalla aina myös itseämme, vaikka emme sitä suoraan ilmaisikaan. (Harré & Van Langenhove 1999, 22.) Esimerkiksi positioidessamme toisen henkilön hieman todellisuudesta irti olevaksi haihattelijaksi, positioimme itsemme samalla rationaaliseksi ja realistiseksi. Itsen ja muiden positioinnin ymmärtäminen on tämän tutkimuksen kannalta erittäin olennaista. Kiusatut positioivat tarinoissaan jatkuvasti itseään ja tätä kautta myös kiusaavaa esimiestä. Lisäksi he tietysti positioivat esimiehiään, mutta tulevat samalla positioiduiksi myös itse. Kirjoitetussa kertomuksessa positioitumisen dynamiikka on hieman erilainen verrattuna keskustelutilanteeseen, jonka tutkimiseen positiointiteoria on alunperin kehitetty. Tätä ominaispiirrettä käydään tarkemmin läpi seuraavassa luvussa 3.2.4.

Hiljaista ja tarkoituksellista positiointia voi esiintyä esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, jossa henkilö kiusaa, määräälee, alistaa tai valehtelee. Harré & Van Langenhove (1999, 22) kuvaavat tilannetta seuraavanlaisen esimerkin kautta. Henkilö voi pyytää toista henkilöä esimerkiksi silittämään paitansa. Tarkoituksellisessa positioinnissa pyytävä henkilö ei kuitenkaan ainoastaan ilmaise, että hän tarvitsee sileän paidan, vaan hän haluaa käskyllään osoittaa toiselle henkilölle, että tämä on hänen käskyvallassaan. Edellä kuvatun tyyppistä positiointia ilmenee tämän tutkimuksen aineistossa paljon (aivan kuten myös todellisissa kiusaamistilanteissa). Tästä syystä tarkoituksellisen positioinnin käsitettä on syytä selventää.

Tarkoituksellinen positiointi voidaan jakaa neljään eri tyyppiin. Jaottelu perustuu siihen, ketä positioidaan ja miten positiointi toteutetaan. Voimme positioida joko itseämme tai muita ja voimme tehdä sen joko harkitusti tai pakotetusti. Harkittu itsen positiointi tapahtuu kaikissa keskusteluissa, jossa henkilö haluaa ilmaista omaa persoonallisuutta ja identiteettiään. Positioitumisellaan ihminen voi tarjota selityksiä toiminnalleen ja tehdä siitä ymmärrettävämpää. Ihmisen henkilökohtaisille toimille voidaan antaa selityksiä ainakin kolmella eri tavalla: viittaamalla yksilön oikeuksiin tai valtaan toimia tietyllä tavalla, viittaamalla henkilön elämäntarinaa tai muihin elämäkokemuksiin, jotka luovat toiminnalle oikeutusta (esimerkiksi ammattitaito tai muu sellainen). Pakotettu itsen positiointi eroaa harkitusta ainoastaan siten, että se osoitetaan pääsääntöisesti henkilön ulkopuolelta. Pakotteet voivat olla myös erittäin heikkoja voimaitaan, koska keskeistä on ennemminkin se, että pakotetussa positioitumisessa henkilö altistuu jonkinlaisille ulkopuolisille vaatimuksille. Esimeriksi pelkkä kuulumisien kysely asettaa toisen osapuolen tilanteeseen, jossa häneltä odotetaan jonkinlaista raporttia omasta elämästään ja positioitumista sen myötä. (Harré & Van Langenhove 1999, 26.)

Toisten harkittu positiointi voidaan toteuttaa joko toisten läsnäollessa tai poissaollessa. Toisin sanoen henkilön ei tarvitse olla läsnä tullakseen positioiduksi. Harré & Van Langenhove (1999, 27) nimittävät poissaoleviin henkilöihin kohdistuvaa positiointia juoruiluksi. Tämä ”juoruilu” voi olla myös luottamuksenosoitus sille, jolle juoru tai tarina kerrotaan, koska hänen ei uskota kertovan sitä eteenpäin. Tilanne on adaptoitavissa myös tähän tutkimukseen. Tutkimushenkilöthän positioivat tarinoissaan esimiehiään siten, että esimiehet eivät ole itse paikalla. Lisäksi he uskovat, että tarina jää tutkijoiden haltuun. He näin osoittavat luottamusta tutkijoita kohtaan. Pakotettu toisten positiointi voi tapahtua samoin riippumatta siitä, ovatko positioinnin kohteena olevat henkilöt tilanteessa läsnä. Työelämässä pakotettu positiointi voisi tulla kyseeseen esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa esimies vaatii henkilöstöjohtajaa nuhtelevaa työntekijää huonosta käytöksestä. Näin esimies pakottaa henkilöstöjohtajan positioitumaan nuhtelijaksi ja näin ollen myös positioimaan työntekijän huonosti käyttäytyväksi.

Ylipäänsä vuorovaikutustilanteessa mukana olevat voivat positioida itseään ja toisiaan hyvinkin eri tavoin. Vaikka kaikki kokevat saman todellisuuden ja ovat mukana samassa vuorovaikutustilanteessa, ei se kuitenkaan ole tae sille,

että kaikki kokevat omansa ja muiden positiot samanlaisiksi. Samat sanat ja tarinalinjat voivat saada näin ollen hyvinkin erilaisia merkityksiä riippuen aina tilanteen tulkitsijasta. (Barnes 2004, 2.) Barnes (2004, 2) selventää tilannetta alunperin Daviesin ja Harrén (1990) fiktiivisellä esimerkillä. Esimerkkitarinassa mies ja nainen etsivät vieraassa kaupungissa apteekkia, koska nainen on sairastunut. He epäonnistuvat etsinnässä ja anteeksipyyntönä mies toteaa: ”Olen pahoillani, että olen raahannut sinua ympäri kaupunkia, vaikka et voi hyvin.” Mies positioi itsensä hoivaajaksi/huolehtijaksi ja naisen hän puolestaan positioi huolehdittavaksi. Hänelle terveenä oleminen oli luonut velvollisuuden huolehtia sairaasta, eli toisin sanoen hänen koki velvollisuudekseen huolehtia naisen hyvinvoinnista. Nainen puolestaan koki anteeksipyyntön negatiivisesti, sillä hänen perspektiivistään hänet oli positioitu kyvyttömäksi huolehtia itsestään, mikä puolestaan asetti miehen kontrolloivaan ja hallitsevaan asemaan. Näin syntyi paternalistinen tarinalinja, joka marginalisoi naisia vähättelemällä heidän toimintakykyään.

3.2.4 Positiointi kirjoitetussa kertomuksessa

Voimme ilmaista itseämme niin suullisesti kuin kirjoitetunkin kielen kautta. Tässä tutkimuksessa käytettävät kiusattujen työntekijöiden kirjoittamat tarinat voidaan luokitella eräänlaisiksi omaelämäkerrallisiksi kertomuksiksi, joissa kirjoittaja kertoo omasta elämästään ja sen tapahtumista. Ero tavanomaiseen elämänkertaan on kuitenkin se, että tässä tapauksessa tarinaa kerrotaan hyvin rajatusta näkökulmasta. Tällaisista tarinoista voimme löytää refleksiivistä itsen positiointia, jossa kirjoittajat tuovat esiin identiteettiään ja selittävät toimintaansa positioitumisten avulla (Harré & Van Langenhove 1999, 61-62). Toisin sanoen keskustelut eivät ole ainoa arena, jossa positiointia ilmenee.

Keskustelun osapuolilla on mahdollisuus joko hyväksyä tai vastustaa heille osoitettuja positioiteja. Kirjoitetussa kertomuksessa tarinan henkilöillä ei ole kuitenkaan mahdollisuutta vaikuttaa heille annettuihin positioihin, vaan positiot määrittyvät täysin kertojan näkökulman ja tulkinnan kautta. Keskustelutilanteessa osoitettuja positioita voidaan vastustaa, minkä kautta voi syntyä neuvottelu, jonka tuloksena keskustelun osapuoli saa kenties uuden position. Position staattinen luonne on syytä ottaa huomioon tutkittaessa kirjoitettua narratiivista tekstiä positiointiteorian avulla.

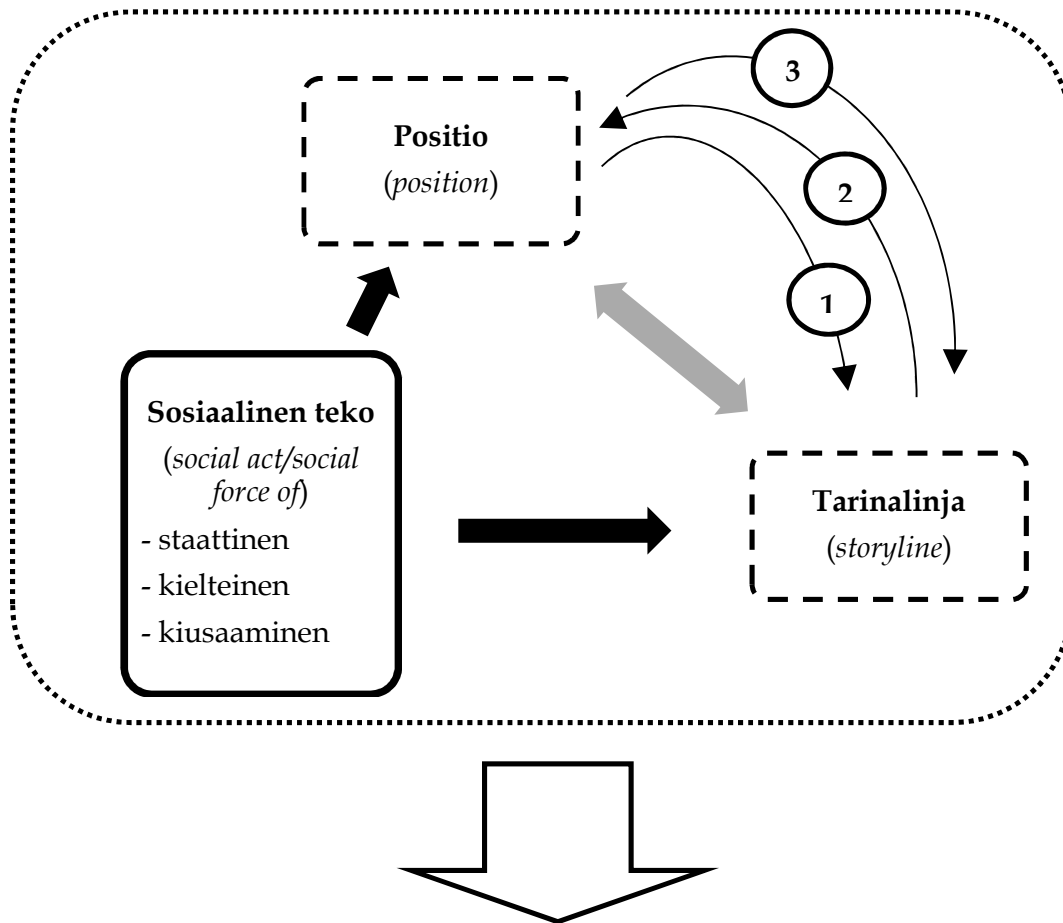
Positiointiteoriaa on hyödynnetty yhä enenevässä määrin kirjoitetun tekstin analyysissä, vaikka suurin osa tutkimuksesta keskittyykin keskustelu- ja haastatteluaineistojen tarkasteluun. Esimerkiksi Pinnegar et. al. (2011) tarkastelivat tutkimuksessaan nuorten opettajien opettajaindentiteettiä ja suhdetta opettamiseen. Tutkimuksen he toteuttivat analysoimalla positiointiteoriaa hyödyntäen nuorten opettajien työnhakukirjeitä. Työnhakukirjeissä opettajat ilmensivät opettajaindentiteettiään ja suhdettaan opettajuuteen. Positiointiteorian avulla tutkijat pystyivät kartoittamaan miten nuoret opettajat näkevät itsensä opettajan ja suhteensa opettamiseen.

Merja Turpeinen (2011) on tutkinut väitöskirjassaan erikoissairaanhoidon työntekijöiden arvioita organisaatiofuusiosta ja -muutoksesta positiointiteoriaa

hyödyntäen. Osa hänen aineistostaan koostui lomakekyselystä ja hän arvioi sen asettamia rajoituksia positiointiteorian käytölle. Turpeisen (2011, 97) mukaan lomakekyselyn (joka sisälsi myös avovastausosioita) tarjoama vähäinen ja yksisuuntainen vuorovaikutus tutkittavien ja tutkijoiden välillä tarkoittaa sitä, että positiointiteorian korostamia puheakteja ja niiden sisältämää sosiaalista voimaa ei voida analysoida samalla tavalla kuin esimerkiksi haastatteluun verrattuna. Avovastausosioista Turpeinen (2011, 97) pystyi kuitenkin muodostamaan erilaisia episodisia kokonaisuuksia, joissa henkilöiden oikeuksien ja velvollisuuksien hahmottaminen ja niiden rakentuminen oli havaittavissa. Turpeisen (2011) havainnot pätevät myös tässä tutkimuksessa käytettävään aineistoon. Vaikka vuorovaikutus tarinoiden kirjoittajien ja tutkijoiden välillä onkin yksisuuntaista, niin tarinat ovat jo itsessään juonellisia kokonaisuuksia, jotka rakentuvat erilaisista episodisista rakenteista. Näin ollen on syytä tähdentää, että tämän tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus on tuottaa tietoa työpaikkakiusaamisesta, mutta sen lisäksi tarkoitukseni on myös monipuolistaa positiointiteorian käyttömahdollisuuksia ja testata sen toimivuutta kirjoitetun tekstin analyysiin.

3.3 Positiointiteorian soveltaminen tutkimusaineistoon

Tässä tutkimuksessa positiointiteoriaa sovelletaan kirjoitetun kertomuksen tarkasteluun sopivaksi. Kuten jo aikaisemmin on todettu, positiointiteoria on alunperin kehitetty keskustelututkimukseen. Näin ollen suurin osa positiointiteorian kautta tarkastelluista tutkimusaineistoista on suullisesti tuotettuja keskustelu- tai haastatteluaineistoja. Tosin kuten teorian kehittäjät Harré & Van Langenhove (1999) sekä muut teoriaa tutkineet ja soveltaneet ovat todenneet, positiointiteoria soveltuu myös kirjoitetun tekstin ja diskurssin tutkimiseen. Joudun siis tutkimuksessani soveltamaan positiointiteoriaa ottaen huomioon aineistoni ominaispiirteet. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa havainnollistan teorian ja analyysini yhteensovituksen ja dynamiikkaa.



KIUSAAVIEN ESIMIESTEN YLEISET TARINALINJAT

KUVIO 2 Positiointikolmion soveltaminen aineistoon (mukailtu Harré & Van Langenhove 1999; Saarilampi 2007)

Kuvio on mukailtu positioititeorian ytimessä olevasta positiointikolmiosta, joka kuvaa sosiaalisen episodin kolmea ulottuvuutta, jossa sosiaaliset teot, positiot ja tarinalinjat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Positio, sosiaalinen teko ja tarinalinja on määritelty teorian pohjalta tarkemmin aiemmassa luvussa 3.2.2 Positiointiteorian lähtökohdat. Kuvio havainnollistaa analyysiprosessia ja positiointikolmion käyttöä. Lisäksi se pyrkii avaamaan lukijalle sen, miten ja millä perusteilla myöhemmin tutkimuksen tuloksena saadut kiusaavien esimiesten tarinalinjat on muodostettu positiointikolmiota hyödyntäen. Tässä yhteydessä on lisäksi syytä korostaa, että tapa, jolla hyödynnän positiointiteoriaa tarina-aineistooni, on monilta osin myös tälle tutkimukselle omaleimainen. Toisin sanoen vaikka teorian sovellutus pohjautuuakin vahvasti alkuperäiselle positiointiteorian analyysimallille sekä myöhemmille toimiviksi todetuille sovellutuksille, testataan tässä tutkimuksessa siitä huolimatta hieman uudenlaista tapaa hyödyntää teoriaa kirjoitetun kertomuksen analyysissä.

Alkuperäisessä positiointikolmiossa kolme ulottuvuutta ovat tasapainossa ja vaikutuksiltaan tasavahvat. Tässä tutkimuksessa ulottuvuudet saavat kuitenkin erilaisia luonteita ja painotuksia, sillä sosiaalisia tekoja ei voida tarkastella kirjoitetusta kertomuksesta samalla tavalla kuin keskustelu- tai haastatteluai- neistosta. Tätä pohdittiin tarkemmin edellisessä positiointiteorian ja kirjoitetun kertomuksen välistä suhdetta käsittelevässä luvussa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sosiaalisen teon ulottuvuus oletetaan lähtökohtaisesti tässä tutki- muksessa varsin staattiseksi ja pysyväksi. Esimiehen ja alaisen kiusaamistilan- netta tarkasteltaessa pysyvä ja staattinen sosiaalinen teko voidaan kuvata näin ollen negatiiviseksi, jonka tavoitteena on saavuttaa kielteisiä lopputulemia. Posi- tio ja tarinalinja sen sijaan ovat tässä tutkimuksissa keskeisiä ulottuvuuksia. Ne ovat pääasiallisen tarkastelun kohteena ja näin ollen muuttuvia ja eläviä. Tätä eroa kuvataan kuvassa katkoviivalla. Lisäksi staattisen sosiaalisen teon luonne tarkoittaa sitä, että sen vaikutukset positioihin ja tarinalinjoihin ovat yksisuuntaisempia ja vakiintuneempia. Sen sijaan vuorovaikutus positioiden ja tarinalinjojen välillä on elävää ja alati muuttuvaa. Näitä aspekteja kuvataan ku- viossa mustilla yksisuuntaisilla nuolilla ja harmaalla kaksisuuntaisella nuolella.

Tutkimuksen analyysi etenee jatkuvalla positioiden ja niihin liittyvien ta- rinalinjojen vuoropuhelulla. Position yhteydessä tarkastellaan aina siihen liitty- vää pienempää tarinalinjaa, jotta positioon johtanut juonirakenne pysyisi selvä- nä. Tämän jälkeen palataan jälleen positioiden pariin ja tätä vuorottelua jatke- taan niin kauan, kun kaikki aineiston positiot ovat löytyneet. Tätä analyysin prosessinomaista piirreettä kuvaavat kuviossa edestakaiset nuolet ja nuolien numerointi.

Lopulta tarinoiden tarkastelu positiointikolmiota edellä kuvatun lailla hyödyntäen johtaa siihen, että positiojoukosta, niihin liittyvistä tarinalinjoista ja vallitsevasta sosiaalisen teon luonteesta käsin voidaan muodostaa yleisempiä yhdistäviä piirteitä omaavia suurempia tarinalinjoja. Näitä tarinalinjoja kutsun tutkimuksessani (kiusaavien) esimiesten tarinalinjoiksi. Tässä yhteydessä on tärkeää korostaa, että esimiesten tarinalinjat eivät siis kuvaa esimiestyyppejä tai ihmistyyppejä. Sen sijaan ne ovat positiointikolmion kolmen ulottuvuuden pe- rusteella johdettuja juonirakenteita, joita kuvataan ja ilmennetään aineistosta löytyvistä positioista käsin. Näistä juonirakenteista käyvät ilmi muun muassa niistä löytyvät positiot, positioihin liittyvät oikeudet ja velvollisuudet sekä kiu- saamiskäyttäytymisen eri ilmenemismuodot.

4 AINEISTO JA AINEISTON ANALYYSI

4.1 tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä

Vuoden 2012 Työolobarometrissa 56 % vastaajista ilmoitti havainneensa työpaikkakiusaamista työpaikallaan ainakin joskus. Ne onnekkaat, jotka eivät ole joutuneet työpaikkakiusaamisen kohteeksi tai sen todistajiksi ovat tosin varmasti kuulleet ilmiöstä. Itselleni työpaikoilla ilmenevä häirintä ja epäasiallinen kohtelu ovat tulleet tutuiksi niin johtamisen opintojen kuin käytännön työelämänkin kautta. Hahmotellessani opinnäytetyöni aihepiiriä en kuitenkaan alun perin ajatellut sen tulevan käsittelemään juuri työpaikkakiusaamista, sillä aiheena ja ilmiönä se on erityisen arka. Kiusaamista ja häirintää tarkastelevalle opinnäytetyölle olisi voinut olla vaikea löytää työyhteisöä, joka olisi ollut halukas asettamaan ihmissuhteensa suurennuslasin alle.

Löydettyäni Yhteiskuntatieteellisestä tietoaarkistosta aineiston *FSD2607 Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä 2008-2009* aihevalintani oli selvä. Aineisto on kerätty Suomen Akatemian rahoittaman LEAR-hankkeen (Leadership, Power and Fear; johtajuus, valta ja pelko) yhteydessä ja sen ovat keränneet Marja Eriksson, Anne Koski, Jari Luomanen ja Jaana Parviainen Tampereen yliopiston Johtamistieteiden laitokselta vuosina 2008-2009. LEAR oli monitieteinen hanke, joka yhdisti tutkimusta niin liiketaloustieteen, filosofian kuin politiikan alalta. Aineiston alkuperäinen tutkimustarkoitus oli tarkastella pelon ja epävarmuuden käyttöä asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa. Aineisto koostuu 102 kertomuksesta, joissa kirjoittajat kuvaavat omin sanoin kokemuksiaan pelosta ja pelottelusta työelämässä. Tässä tekstissä mainitsemani aineiston esittelyä koskevat tiedot on löydettävissä aineistoa esittelevältä Yhteiskuntatieteellisen tietoaarkiston verkkosivulta. (FSD2607 Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä 2008-2009, verkkosivu.)

Kirjoittajia ohjeistettiin antamaan joitakin taustatietoja itsestään. Taustatietoja olivat muun muassa kirjoittajan ikä, sukupuoli, koulutus, asema sekä tietojen tapahtuma-aikaisesta työpaikasta. Näillä taustatekijöillä ei tosin ole merkitystä tämän tutkimuksen kannalta, sillä taustatietoja ei käytetty aineiston rajaami-

seen tai mihinkään muuhun luokitteluun. Kirjoittavat saivat kertoa tarinan omalla tyyllillään ja korostaa niitä asioita, jotka he kokivat merkittäviksi. Kertomuksen osalta kirjoittajia kuitenkin ohjeistettiin kertomaan omin sanoin mitä he pelkäsivät ja miksi, mikä tilanteen aiheutti tai mikä johti tilanteen syntyyn ja minkälaisin tavoin heitä peloteltiin työpaikalla. Ohjeistuksessa rohkaistiin myös niitä ihmisiä jakamaan tarinansa, jotka olivat itse käyttäneet pelottelun keinoja työelämässä. Kirjoittajia pyydettiin lisäksi kertomaan loiko pelottelu niin kutsutun pelon ilmapiiriin ja kuinka se mahdollisesti vaikutti työpaikan ihmissuhteisiin. Kirjoittaja pystyi palauttamaan nettipalveluun joko valmiin tarinan tai luonnoksen, ja tarinaa pystyi vielä jälkikäteen halutessaan muokkaamaan. Tutkijat myös pyysivät kirjoittajia halutessaan pohtimaan, että miten tilanne olisi saatu estettyä tai korjattua, ja millaisia parannuksia johtaminen kyseisissä tilanteissa olisi kaivannut. Tarinat ohjeistettiin kertomaan siten, että tarinoiden henkilöiden ja organisaatioiden anonymiteetti säilyy. Tutkijat esittivät usealle kirjoittajalle tarkentavia kysymyksiä tarinoihin liittyen. Osa kirjoittajista ei kuitenkaan enää vastannut tarkentaviin kysymyksiin.

Tarinoita tutkijat saivat yhteensä 102 kappaletta, joista kaksi jouduttiin rajaamaan tutkimuksen ulkopuolelle, koska ne sisälsivät liikaa tunnustetietoja ja näin ollen tarinoissa kuvattujen henkilöiden anonymiteetti ei säilynyt. Kirjoittajista noin 75 % on naisia ja loput miehiä. Naisten suhteellisesti suurta määrää saattaa selittää esimerkiksi se, että naisille omista kielteisistä kokemuksista kertominen saattaa olla miehiä helpompaa. Lisäksi naiset mahdollisesti pyrkivät aktiivisemmin löytämään syytä ja selityksiä kiusatuksi tulemiselleen. Myös oimien kokemusten ilmaiseminen kirjallisesti voi olla naisille keskimäärin helpompaa. Toki naisten suurta määrää selittää myös se, että naisten on havaittu kohtaavan kiusaamista miehiä enemmän. Tai ainakin he tiedostavat ja tulkitsevat sen olemassa oloa miehiä enemmän.

Suurin osa kirjoittajista oli korkeakoulutettuja ja vajaalla puolella oli joko alempi korkeakoulututkinto tai lukio- tai ammattikoulupohjainen koulutus. Muutamalla oli pelkkä peruskoulupohja. Suurin osa kirjoittajista oli 35-54 -vuotiaita, ja nuorin kirjoittaja oli 23-vuotias ja vanhin puolestaan 61-vuotias. Kertomusten tapahtumat asettuvat ajallisesti vuosien 1974-2008 välille. Näin ollen aineisto tarjoaa ajallisesti laajan katsauksen työpaikkakiusaamisen kokemukseen Suomessa. Buttigieg, Bryant, Hanley & Liu (2011, 140) toteavat artikkelissaan oman työpaikkakiusaamista kartoittavan aineistonsa perusteella, että vaikka tutkimushenkilöiden kiusaamiskokemukset asettuivatkin usean vuoden taakse, kiusattujen viha ja paha olo ei ollut laantunut vuosien saatossa. Tämä pätee myös tämän tutkimuksen aineistoon. Tarinat muistuttavat monilta osin toisiaan ja niissä toistuvat samankaltaiset teemat tapahtumien ajankohdasta huolimatta. Ilmiö kuvastaa sitä, että työpaikkakiusaamista on ollut niin kauan kuin on ollut työpaikkoja ja sen ilmenemistavat toistuvat ja pysyvät samankaltaisina, vaikka aikaa kuluisi useita vuosikymmeniä. Lisäksi kokemukset jättävät kiistämättä syvät arvet, koska tarina halutaan jakaa vielä vuosienkin kuluttua.

Työpaikkakiusattujen tarinoista kävi ilmi useita erilaisia syytä tarinan kirjoittamiselle ja jakamiselle. Osa koki terapeutiksi purkaa ajatuksiaan ja ko-

kemuksiaan kirjoitettuun muotoon. Osa puolestaan selkeästi ilmaisi, että haluaa olla tarinansa myötä vaikuttamassa työelämän kehittämiseen ja siihen, ettei kenenkään tarvitsisi vastaisuudessa kokea kiusaamista tai pelottelua työpaikalla. Tutkittavien tarinat työpaikkakiusaamisesta voidaan käsittää eräänlaisena keskusteluna, sillä kertomukset ovat selkeästi osoitettu tutkijan luettavaksi ja ne ovat eräänlaisia puheenvuoroja. Lisäksi tutkijan esittämät tarkentavat kysymykset vahvistavat keskustelunomaisuutta. Aineistoa on tutkittu ja tarkasteltu muun muassa työpaikalla esiintyvän pelon, pelolla johtamisen, esimiehen luottamuksen, työtovereiden sekä valtasuhteiden näkökulmasta.

4.2 tarinat lähiesimiehestä kiusaajana

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita niistä tarinoista, joissa kiusaaja, häiritsijä tai pelon aiheuttaja on ollut henkilön lähiesimies. Aloitin aineistoon tutustumisen lukemalla kaikki tarinat kertaalleen läpi. Näin pyrin saamaan aineistosta kokonaiskuvan ja hahmottamaan kerrottujen tarinoiden yhteisiä piirteitä ja mahdollisia toistuvia ilmiöitä. Saatuaani aineistosta kokonaiskuvan luin jokaisen tarinan uudestaan läpi ja erottelin tarinoista ne, joissa kiusaajiksi tai pelottelijoiksi oli mainittu kertojan esimies tai muita organisaation johtoon kuuluvia henkilöitä. Tutkimushankkeen keräämästä 102 tarinasta 66 %:ssa häiritsijäksi, kiusaajaksi tai pelon aiheuttajaksi mainittiin esimies tai muita organisaation johtoon kuuluneita henkilöitä. Näissä tarinoissa kiusaajina saattoivat olla lisäksi vielä työtoverit, asiakkaat tai muut sen hetkiseen työtilanteeseen liittyvät henkilöt. Jätin aineiston ensimmäisen erotteluvaiheen jälkeen joksikin aikaa huomiotta ja palasin siihen myöhemmin uudestaan.

Seuraavaksi kävin ensimmäisessä vaiheessa erottelemani tarinat uudelleen läpi kiinnittäen huomiota ensisijaisesti tarinan henkilöihin. Tarkoituksena oli valita ne tarinat, joissa keskeisin kertomuksen kuvaus käsitteli kertojan ja lähiesimiehen välistä suhdetta sekä siinä esiintyvää kiusaamista. Positiointiteoria laadullisena analysointivälineenä pureutuu varsin yksityiskohtaisesti käytettyyn kieleen, eli analyysissä pureudutaan tekstiin virketasolla. Tästä syystä valitsin aineistoksi lopulta 12 tutkimuksen tarkoitusta parhaiten palvelevaa tarinaa. Tutkimukseen valittujen tarinoiden valintakriteerit olivat seuraavat:

- 1) Tarinan tulee käsitellä ensisijaisesti kertojan ja hänen lähiesimiehensä välistä suhdetta ja siinä esiintyvää kiusaamista.
- 2) Tarinassa kuvaillaan riittävän yksityiskohtaisesti ja seikkaperäisesti tapahtumia, niiden seurauksia sekä esimestä ja hänen käyttäytymistään.
- 3) Tarinan tulee olla niin sisällöltään kuin tekstimäärältäänkin riittävän pitkä. Valitsin näin ollen lopulta 12 kappaletta edellä mainittuja kriteereitä parhaiten täyttävää tarinaa, mikä tarinoiden määränä mahdollistaa syvällisemmän pureutumisen aineistoon.

4.2.1 Tutkimustilanteen vaikutukset tarinoihin

Positioitumista käsittelevässä tutkimuksessa on otettava väistämättä huomioon lähtökohtaisesti tutkimustilanteen aikaansaamat positiot ja positioitumiset. Tutkimusaineisto on hankittu siten, että ihmisiä on pyydetty kertomaan kirjallisesti työpaikoilla esiintyviin pelkoon ja pelotteluun liittyvistä kokemuksistaan. Pelko on yksi työpaikkakiusaamisen yleisimmistä ja keskeisimmistä seurauksista, joten kirjoituspyyntö sai suurimman osan vastaajista kertomaan kokemuksiaan kiusatuksi tulemisesta. Tutkimustilanne vaikuttaa siihen, miten ja millaisia asioita kirjoittajat haluavat tuoda esiin. Lisäksi tutkimustilanteen voidaan olettaa vaikuttavan siihen, millaisia asioita tutkittava olettaa tutkijan haluavan tietää. Näin ollen kirjoittaja positioi itsensä jo lähtökohtaisesti uhriksi ja näin ollen kertomuksen harmia aiheuttaneet osapuolet positioituivat joko kiusaajiksi, pelottelijoiksi tai muutoin kaltoinkohteleviksi henkilöiksi. Aineiston kertojat kertovat tarinaansa lähtökohtaisesti uhrin positioista ja haluavat tulla ymmärretyiksi uhrin position kautta.

Kertojen kuvaukset kiusaajista on näin ollen tuotettu uhrin positioista, eli niihin voi liittyä esimerkiksi kaunaa, pelkoa, häpeää, vihamielisyyttä, pettymystä tai vaikka kostonhalua. Kuvaukset kiusaajista eivät ole neutraaleja toteamia todellisista tapahtumista, vaan ne kerrotaan sorretun osapuolen näkökulmasta. Toisin sanoen kertomusten kohteet (tämän tutkimuksen tapauksessa esimiehet) positioituivat jo lähtökohtaisesti negatiivisesti, eikä heillä ollut mahdollisuutta vastustaa tätä positiota. Lisäksi kirjoittajat saivat kertomukselleen yleisön (tutkijat), jotka ovat aidosti kiinnostuneita heidän henkilökohtaisista kokemuksistaan ja niiden synnyttämistä tarinoista. He saivat luvan kertoa avoimesti ja anonymisti heille henkilökohtaisesti rankoista ja ikävistä kokemuksista. Tämän asetelman voidaan olettaa vaikuttaneen kirjoittajien positioitumiseen vahvemmin uhrin ja kärsijän rooliin/positioon, joiden kautta kertomukset on sittemmin kerrottu. Toisaalta oletama siitä, että tutkijat tunnustuvat työpaikkakiusaamisen ongelmaksi vähättelemättä yksilöiden kokemuksia, on saattanut myös rohkaista osaa kirjoittajista lähtökohtaisesti jakamaan tarinaansa.

Tutkimustilanteen luomat positioitumiset on syytä ottaa huomioon myös arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta, vaikka tässä tutkimuksessa korostetaan subjektiivisten kokemusten ja yksilöllisen kokemusmaailman merkitystä. Tutkimustilanteen vaikutusta aineiston syntyyn ja luonteeseen pohditaan tarkemmin tutkimuksen luotettavuutta käsittelevässä luvussa 6.4.

4.3 Analyysin eteneminen

Laadullisten analyysimenetelmien kirjo on erittäin laaja. Tässä tutkimuksessa käytetään analyysivälineenä positiointiteoriaa ja sen tarjoamaa käsitystä sosiaalisten episodien rakentumisesta positiointikolmion muodossa. Laadullinen analyysi kokonaisuutena rakentuu kuitenkin aina Pertti Alasuutarin (1999, 39-48)

mukaan kahdesta osasta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan valitusta teoreettis-metodologisesta näkökulmasta käsin ja tarkastelussa huomio kiinnitetään ainoastaan käsillä olevan tutkimuskysymyksen tai lähestymistavan kannalta olennaisiin asioihin. Ensimmäisen analyysivaiheen jälkeen käsillä olevaa aineistoa Alasuutari (1999, 40) kutsuu raakadataksi, jonka pelkistämistä analyysin seuraavassa vaiheessa jatketaan yhdistelemällä havaintoja. Tämän tutkimuksen analyysi alkaa edellä kuvatun tavoin. Ensimmäisenä 12 kiusaamistarinan aineistosta eritellään ne kohdat, joissa kirjoittaja kuvaa esimiestään, johtamista, kiusaamista tai kirjoittajan ja esimiehen välistä ihmissuhdetta. Tämän jälkeen aineistoa pelkistetään entisestään tarkastelemalla eriteltyjä tekstipätkiä positiointiteorian näkökulmasta. Tavoitteena on etsiä tekstipätkistä kaikki niissä esiintyvät positiot ja kirjata ne ylös.

Analyysin toista vaihetta Alasuutari (1999, 44) kutsuu arvoituksen ratkaisemiseksi tai tuttavallisemmin tulkinnaksi. Tässä tutkimuksessa tulkinta aloitetaan edellä kuvatun pelkistämisen jälkeen tarkastelemalla, määrittelemällä ja lajittelemalla löytyneet positiot. Positioita peilataan positiointikolmion mukaisesti jatkuvasti aineistossa vallitsevaan sosiaaliseen tekoon (kiusaamiseen) sekä pienempiin tarinalinjoihin, joissa positiot ilmenevät. Tämän jälkeen edellisen vaiheen perusteella löydetyt yleiset kiusaavan esimiehen toimintaa kuvaavat tarinalinjat määritellään tarkemmin, niiden sisältämät positiot kuvataan ja tarinalinjat kootaan. Seuraavaksi analyysin eteneminen kuvataan tarkemmin vaihe vaiheelta.

- 1) *Esimiestä tai hänen toimintaansa, esimiehen ja alaisen välistä suhdetta sekä johtamista kuvaavien virkkeiden erottelu aineistosta.*

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa syvennyin jokaiseen tarinaan erikseen. Tavoitteenani oli erotella tarinoista kaikki ne virkkeet, joissa kertoja jollain tapaa kuvaa esimiestään, esimiehen toimintaa, kertojan ja esimiehen välistä suhdetta tai johtamista. Erottelun kriteerinä käytin eritoten selkeyttä, eli virkkeiden tuli kuvata jotain tai useampaa edellä mainittua ilmiötä mahdollisimman yksitulkintaisesti. Toisin sanoen kuka tahansa virkkeen lukeva tekisi sen pintapuolisesta sisällöstä saman tulkinnan. Esimerkiksi seuraavanlaiset virkkeet eroteltiin:

Johtajalla oli tapana pitää tiimikokouksia melko usein, joiden aikana hän puhui itse suurimman osan aikaa, teroitti työmme tavoitteita ja ilmaisi epäilyjään tiimin pätevydestä.

Edellä oleva virke kuvaa esimiestä ja hänen toimintaansa. Kävin tarinat läpi vielä toisen kerran varmistuakseni siitä, että kaikki tarvittavat virkkeet on kerätty analyysin seuraavia vaiheita varten.

- 2) *Positioiden määrittely erotelluista tekstikatkelmista.*

Analyysin toisessa vaiheessa aloin käydä poimittuja tekstikatkelmia läpi määrittellen niistä kertojan esimiehelle osoittamia positioita. Positioiden kerääminen

vaati tekstin huolellista läpikäyntiä virke- ja sanatasolla. Kirjasin löytämäni positiot ylös tekstikatkelmien viereen myöhempää tarkastelua varten. Analyysin tässä vaiheessa en ollut vielä liian tarkka siitä, olivatko kirjaamani positiot todellisia positioita vai esimerkiksi pelkkiä esimiestä kuvaavia attribuutteja. Tavoitteeni oli lähinnä löytää kaikki mahdolliset tekstissä ilmenevät positiot siten, ettei yksikään jäisi huomaamatta. Positioiden paikkansapitävyys ja todellinen olemassaolo puolestaan varmennettiin analyysin seuraavissa vaiheissa useampaan otteeseen.

Esimiesten positiot löytääkseni käytin apuna myös kertojien itselleen asettamia positioita, sillä positiointiteorian mukaan positioidessaan muita henkilö positioi aina myös jollain tavalla itseään. Kertojien positioiden tarkastelu auttoi tuomaan esille sellaisia positioita, jotka eivät olleet suoraan tekstistä niin selkeästi löydettävissä. Esimerkiksi eräässä tarinassa kertoja totesi, että hänen ammatillinen osaamisensa oli esimiehen vastaava osaamista korkeampaa ja tämä aiheutti esimiehessä kielteistä käyttäytymistä. Toisin sanoen kertoja positioitui tarinassa ”ammatilliseksi uhkaksi”. Vaikka esimiehen positiota ei kertomuksessa suoraan ilmaistukaan, voi tarinasta kuitenkin päätellä, että esimies positioitui tässä kyseisessä tapauksessa ”ammatillisesti uhatuksi”. Tämä noudattelee selkeästi positiointiteorian käsitystä siitä, että positioituessaan uhkaajaksi positioituu kohde vastaavasti uhatuksi.

Löydettyäni mielestäni kaikki mahdolliset positiot loin Exceltaulukkolaskentaohjelmaan tiedoston, jonne listasinkin kertomuksen numeron (numerointi noudattelee alkuperäisen Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston käyttämää numerointia) sekä kertomuksesta löytyneet esimiehelle annetut positiot. Tämän jälkeen aloin kerätä positioiden yhteyteen tekstipätkiä, joista kyseinen positiointi on löydettävissä. Yhtäaikaisesti arvioin määrittelemäni position oikeellisuutta varmistuen sen oikeellisuuden vertaamalla positiota ja sen ominaisuuksia positiointiteorian antamaan position määritelmään. Teorian mukaan positioituessaan henkilö asettuu näkemään ja tulkitsemaan sosiaalista tilannetta (eli episodiat) tietyn roolin tai näkökulman kautta. Positio sisältää siis näkökulman tai toimijaroolin sekä niihin liittyviä moraalisia oikeuksia ja velvollisuuksia. Positio luo henkilöille tulkintaikkunan, jonka läpi sosiaalista episodiat ymmärretään. (Harré & Van Langenhove 1999.) Näin ollen tarkastelin uudemman kerran keräämiäni mahdollisia positioita verraten niitä position määritelmään ja näin varmistuen niiden täyttävän sen. Lisäksi osa löytämistäni positioista muistutti niin suuresti toisiaan, että niiden yhdistäminen yhden positionimekkeen alle oli järkevää. Alunperin mahdollisia positioita kertyi yhteensä 97, mutta tarkastelun jälkeen lopulliseksi ja tässä tutkimuksessa tarkemmin tarkasteltavien positioiden määräksi tarkentui 45.

Keräsin lisäksi jokaisen position rinnalle muutaman sanan tai lauseen alkuperäisistä tekstikatkelmista, joiden perusteella positio on määritelty. Keräsin positioita kuvaavia tekstikatkelmia kahdesta syystä: ensinnäkin katkelmista on mahdollista hahmottaa eri positioihin liittyviä tarinalinjoja ja niiden syntyä sekä toiseksi näin myös lukija pystyy varmistumaan siitä, että määrittelemäni positiot ovat todellisia ja alkuperäisessä aineistossa olemassa olevia. Analyysin ede-

tessä on myös tärkeää palata alkuperäisiin narratiiveihin ja varmistaa, että poimitut positiot eivät ole irtonaisia, vaan ne noudattelevat alkuperäistä tarinaa ja sen juonirakennetta. Toisin sanoen positioita ei voi vain yksitellen kerätä, vaan niiden esiintyminen oikeassa ja todellisessa asiayhteydessä on varmistettava tarkastelemalla position ympärillä olevaa sosiaalista episodina ja/tai tarinalinjaa.

3) Löytyneiden positioiden tarkastelu ja lajittelu.

Analyysin kolmannessa vaiheessa tavoitteeni oli tarkastella löytämiäni positioita tarkemmin löytääkseni positiojoukossa mahdollisesti esiintyviä yhdistäviä tekijöitä, säännönmukaisuuksia, samankaltaisuuksia tai ryhmittymiä. Yritin esittää positiojoukolle erilaisia kysymyksiä, joiden avulla pääsisin analyysissä eteenpäin. Mikä positioita yhdistää ja mikä puolestaan erottaa? Ovatko jotkut positiot selkeästi toistensa kaltaisia tai yhdistääkö niitä esimerkiksi jokin tietynlainen tunnelma? Ennen aineistolle esittämiäni kysymyksiä esimiesten positiot olivat vielä ainoastaan sekalainen joukko erilaisia tilanteiden tuottamia positioitumisia. Tästä syystä jonkinlaisten johdonmukaisuuksien löytäminen tuntui aluksi haasteelliselta – jopa mahdottomalta.

Kävin positioita läpi useampaan kertaan ja yllätyksekseni minulle alkoi hahmottua hyvinkin nopeasti kuusi erilaista ryhmää tai yläkategoriaa, joihin yksittäiset positiot olisivat mielekkäästi jaoteltavissa. Näitä yläryhmiä voidaan positiointiteorian mukaisesti kutsua myös **tarinalinjoiksi**, mutta niitä ei tule sekoittaa positiointikolmiossa esiintyvään tarinalinjan käsitteeseen. Teorian mukaan jokaisen positioitumisen ympärillä on tarinalinja, jonka mukaan tapahtumat etenevät ja yhdistyvät. Nämä kuusi ryhmää sen sijaan kuvastavat kollektiivisia tarinalinjoja, jotka ovat muodostettu useamman position yksittäisistä tarinalinjoista. Tarinalinjoissa esiintyy sellaista esimiehen toimintaa, jonka kertojat ovat tulkinneet jollain tavoin epämiellyttäväksi, kiusaamiseksi tai kielteiseksi kohteluksi. Toisin sanoen tässä tutkimuksessa tarinalinjan käsitettä käytetään kahdessa eri yhteydessä, joissa se saa hieman erilaisen merkityksen.

Määrittelin positiojoukosta esiin nousevat kuusi kiusaavaa esimestä kuvaavaa tai määrittelevää yläryhmää, jotka ovat seuraavat:

- 1) epävarma
- 2) itserakas yksinvalti
- 3) kontrollifriikki
- 4) alistaja
- 5) epäinhimillinen
- 6) tuuliviiri

Yläryhmät/tarinalinjat määritellään ja kuvataan sekä niihin liittyvät positiot esitellään tutkimuksen tuloksia käsittelevässä luvussa 5.1. Lyhyesti ilmaistuna yläryhmät ovat metaforisia kuvauksia erilaiselle esimestoiminnan piirteille. Ne kuvaavat niitä toimintamalleja, jotka aineistosta löytyneet positiot muodosta-

vat. Jokainen ylärühmä tai -kategoria kuvaa metaforisesti esimiestä ja hänen toimintaansa.

Loin Excel-taulukkolaskentaohjelmaan tiedoston, jonne kirjasin löytämäni yläkategoriat. Tämän jälkeen tarkastelin jokaista positiota yksitellen ja asetin sen joko yhden tai useamman ylärühmän alle. Tässä vaiheessa tavoitteena oli asettaa positio jokaisen sellaisen ylärühmän alle, joka kuvaa sitä edes häilyvästi. Tällä tavoin pyrin varmistumaan siitä, että hieman epäilmeiset ja pohdintaa vaativat ryhmittelyt eivät jäisi analyysin ulkopuolelle. Ensimmäisessä ryhmittelyssä tarkoitukseni oli siis löytää jokaiselle positiolle kaikki mahdolliset ja sopivat yläkategoriat edellä mainitsemistani kuudesta ylärühmästä. Jaoin positiot ylärühmiin käyttäen hyväksi yleiseksi vakiintuneita käsityksiä esimerkiksi despoottisesta ja itserakkaasta henkilöstä. Tavoitteeni oli jakaa positiot ylärühmiin siten, että tehdyt jaot ja ryhmittelyt olisivat yleiseksi tunnistetun tiedon varassa ymmärrettävissä ja tulkittavissa.

Ryhmittelyn myötä osa positioista osoittautui sopivan useampaan ylärühmään. Esimerkiksi *alistajan* tai *epäinhimillisen* esimiehen tarinalinjassa esimies voi positioitua ”nöyryyttäjäksi”. Näin ollen lisäsin ”nöyryyttäjän” position molempiin ylärühmiin, jotta voisin palata siihen myöhemmin ja pohtia kyseiselle positiolle parhaiten sopivaa ja määrittelevää ylärühmää. Tätä analyysivaihetta selventää Liite 1, jossa on taulukoitu ensimmäinen raaka positioiden jako ylärühmiin. Taulukon tarkoituksena on selventää lukijalle prosessia, jonka myötä ylärühmät saivat selkeät ja täsmälliset positionsa. Lisäksi taulukosta voi tarkastella kaikkia alunperin aineistosta löydettyjä mahdollisia positioita, joita oli kaiken kaikkiaan 97 kappaletta. Lopulliset syvällisempään tarkasteluun päätyneet ja tarinalinjaansa parhaiten kuvaavat positiot on taulukossa lihavoituina.

4) Kuuden esimiehen toimintaa kuvaavan tarinalinjan tarkempi määrittely.

Tässä analyysin vaiheessa tavoitteenani oli tarkastella aiemmin ryhmittelemiäni positioita ja etsiä jokaisen ylärühmän alta ne positiot, jotka määrittelevät ja kuvaavat kyseistä tarinalinjaa parhaiten. Varmistaakseni sen, että ymmärrän ylärühmät (epävarma, alistaja ja niin edelleen) mahdollisimman objektiivisesti ja todenmukaisesti käytin hyväkseni useampaa suomen kielen sanakirjaa. Näin pystyin varmistumaan siitä, että ymmärrän esimerkiksi sanan ”epävarma” merkityksen oikein ja kokonaisuudessaan. Pohdin sanan ”kontrollifriikki” sopivuutta tieteelliseen tekstiin. Tulin siihen tulokseen, että käsite on varsin vakiintunut nykykieleemme ja ymmärrämme sen merkityksen hyvin samoista lähtökohdista ja samalla tavalla. Näin ollen sana sopii mielestäni tähän asiayhteyteen ja tutkimukseen. Samoin sana ”tuuliviiri” on erittäin metaforinen, mutta kokoa mielestäni hyvin yhden aineistosta esiin tulleen positioiden ryppään.

Määriteltyäni itselleni ylärühmien merkityksen aloin etsiä positioiden joukosta niitä yksittäisiä positioita, jotka kuvaavat mahdollisimman osuvasti ja tarkasti ylärühmäänsä. Toisin sanoen kävin läpi jokaisen position pohtien mihin ylärühmään se parhaiten sopii. Esimerkiksi positio ”kohtuuton vallankäyttävä” voisi yhtä hyvin kuvata laajasti ajateltuna niin *itserakasta ylivaltiasta*, *alistajaa* tai

kontrollifriikkiä. Pohdittaessa kuitenkin kohtuutonta vallankäyttöä käsitteenä voimme todeta, että siihen liittyy selkeästi oikeus tehdä kohtuuttomia päätöksiä tai valintoja jotain toista ihmistä koskien tai jonkun toisen puolesta. Näin ollen voimme liittää kyseisen position *itserakkaan yksinvaltiaan* yläryhmään. Edellä kuvattua päättelyketjua ja pohdintatapaa hyväksi käyttäen kävin läpi jokaisen yläryhmän poimien aiemmin määrittelemästäni positioiden joukosta ne, jotka parhaiten kuvaavat yläryhmiä.

Tarkastelun jälkeen positioiden suuresta joukosta erottuivat ne, jotka kuvasivat tarkimmin ja yksiselitteisimmin omaa metaforista tarinalinjaansa. Jokainen yläryhmä sai kuudesta yhdeksään positiota. Posiot jakautuivat varsin tasaisesti kuuteen selkeään ryhmään, mikä vahvistaa entisestään kuuden erilaisen mutta tasavahvan kategorian olemassaoloa. Valitut positiot näkyvät alla olevassa taulukossa.

TAULUKKO 2 Yleiset esimiesten tarinalinjat ja niiden saamat positiot

Epävarma	Itserakas yksinvaltias	Alistaja	Kontrollifriikki	Epäinhimillinen	Tuuliviiri
tukihenkilöitä tarvitseva	kohtuuton vallankäyttäjä	nöyryyttäjä	kontrolloija	ihmissuhdetaidoton	ailahteleva / arvaamaton
hyväksynnän hakija	muiden yläpuolella oleva	mitätöijä	pikkutarkka	kohtuuttomia vaativa	epäjohtomukaisesti toimiva
teeskentelijä	ammattillisen arvostuksen kohde	vahva muiden kustannuksella	virheiden etsijä	ilkeä	välinpitämätön
kaiken kieltäjä	auktoriteettia kunnioittamaton / pökkuroiva	heikkojen alistaja	suhteellisuudentajuton	henkilöön menevä	hankala ihminen
epäluuloinen	tekojensa toistaja	väheksyjä	kaikkialla oleva	konfliktista nauttiva	muutoksen tekijä
ammattillisesti uhattu	ahne	syylisistäjä	tietoa panttaava	henkisesti sairas	itsehillinnän menettäjä
kehityksen estäjä	yli-ihminen	vastuiden karsija	asioiden johtaja (manageri)		aggressiivinen
			vastustajien eliminoija		

5) *Tarinalinjojen sisältämien positioiden kuvaaminen ja tarinalinjojen kokoaminen.*

Analyysin viimeistä vaihetta aloittaessani minulla oli jo selvillä aineistosta löytyneet positiot, niiden muodostamat isot tarinalinjat ja tarinalinjoja kuvaavat positiot aineistokatkelmiseen. Seuraavaksi tavoitteeni oli muodostaa edellä mainituista elementeistä selkeät kuvaukset, eräänlaiset tarinat, kuudelle kiusaavan esimiehen tarinalinjalle. Kuvaukset tai tarinat pitävät sisällään ensinnäkin tarkan kuvauksen tarinalinjan sisältämistä positioista ja itse positioihin liittyvistä ominaisuuksista. Positiointiteorian mukaan positiot pitävät sisällään oikeuksia sekä velvollisuuksia, ja positioiden kautta tulkitaan sosiaalisissa episodeissa eteen tulevia tapahtumia (Harre & Van Langenhove, 1999.) Tämän analyysivaiheen tavoitteena on siis tuottaa tarinalinjojen luiden ympärille liha, eli esittää lukijalle millainen on esimerkiksi *epävarman* esimiehen tarinalinjan ydin, eli millaisista positioista se koostuu. Millaisia tapahtumia, millaista toimintaa ja millaisia oikeuksia sekä velvollisuuksia se mahdollisesti sisältää? Tämän pohdinnan seurauksena on esitetty seuraavassa pääluvussa tämän tutkimuksen tulokset, eli kuusi kiusaavalle esimiehelle annettua tarinalinjaa ja niiden sisältämät positiot.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Analyysin myötä aineistosta löydettiin kirjoittajien kiusaaville esimiehelle antamat positiot. Nämä positiot jaoteltiin yläryhmiin, eli useamman position yhteen kokoaviin tarinalinjoin, jotka nimettiin metaforisesti kuvaamaan kyseisen tarinalinjan keskeistä sisältöä. Esitän tutkimuksen tulokset tarinallisessa muodossa mukaillen muun muassa Kangasmäen (2010) käyttämää lainaustekniikkaa ja tyyliä narsistien kumppaneiden mallitarinoita positiointiteorian kautta käsittelevässä opinnäytetyössä. Upotan tarinalinjoja ja positioita kuvaaviin teksteihin aineiston suorat lainaukset käyttäen *kursiivia*. Tämä mahdollistaa tarinallisuuden säilymisen mukaillein näin alkuperäisen aineiston muotoa, ja lisäksi se helpottaa lukijaa erottamaan aineistolainaukset muusta tekstistä. Positiot on jokaisen kappaleen alussa lihavoituna. Olen kopioinut suorat aineistolainaukset sanatarkasti ja esitän ne sellaisenaan kuin ne aineistossa alun perin esiintyy. Olen kuitenkin korjannut joitakin katkelmissa esiintyviä kirjoitusvirheitä, jotka saattaisivat muuttaa tulkintaa tai vastaavasti vaikeuttaa huomattavasti lukemista. Näillä korjauksilla ei kuitenkaan ole mitään vaikutusta itse aineiston sisältöön. Jokaisen sitaatin jäljessä on sulkumerkkien () sisällä oleva numero. Tämä numero viittaa sitaatin alkuperäiseen tarinaan, johon sitaatit ovat näin yhdistettävissä. Numerointi perustuu Yhteiskuntatieteellisestä tietovarokistosta saatavalle aineiston alkuperäiselle numeroinnille.

Tutkimusten tulosten tulkinnan kannalta on tärkeää tuoda esiin ja alkuperäisen aineiston ja sen pohjalta tuotettujen tarinalinjojen suhde. Seuraavassa luvussa esitetyt tarinalinjat eivät esiinny sellaisenaan ja yksittäisinä alkuperäisessä aineistossa, vaan ne ovat tuotettu koko aineistoa kokoavin menetelmin. Toisin sanoen yksi esimiehen toimintaa kuvaava tarinalinja on kokoelma samoja positioita ja piirteitä sisältävistä aineistossa hajanaisesti esiintyvistä yksittäisistä sosiaalisista episodeista.

5.1 Kuusi kiusaavan esimiehen tarinalinjaa

5.1.1 Epävarma

Tukihenkilöitä tarvitseva. Epävarma esimies rakentaa ympärilleen tukiverkkoa valitsemistaan henkilöistä, joilta hän voi saada niin ammatillista kuin henkilökohtaistakin tukea ja hyväksyntää. Epävarmuus voi ilmetä esimerkiksi kyvyttömyytenä tai haluttomuutena hoitaa kaikkia esimiesaseman oheen kuuluvia työtehtäviä. *Johtajalla oli tiimimme sisällä yksi luotettu henkilö, joka joutuikin tekemään osan johtajalle kuuluvoista hallinnollisista tehtävistä. (46)* Osoittamalla hyväksyntää ja luottamusta valitsemaansa henkilöä kohtaan, voi esimies säilyttää omia tehtäviään hänen hoidettavakseen. Sitaatin ja positioitumisen perusteella voidaan olettaa, että esimiehen ja tukihenkilön välillä vallitseva luottamus sisältää myös niin kutsutun hiljaisen sopimuksen siitä, että luotettu henkilö ei kritisoisi esimiehen toimintatapoja ja tekemättä jätettyjä työtehtäviä.

Epävarman esimiehen tarinalinjassa esiintyy myös tyypillisesti suosimista. Toisin sanoen esimies luo henkilöstön keskuuteen seuraavanlaisen vastakkainasettelun: toisella puolella ovat esimiehen suosioista ja etuuksista nauttivat harvat ja valitut ja toisella puolella puolestaan ne, jotka eivät kuulu ensimmäiseen ryhmään. *Esimieheni järjesti näille uusille henkilöille hyvät tittelit, vastuu siirtyi heille. Esimieheni yhdessä näiden kahden uuden johtajatasen henkilön kanssa alkoivat hoitaa asioita. (48)* Esimiehen puolella olevien ja muiden välillä on selkeä vastakkainasettelu. *Tämä sihteeri oli johtajan hyvä alainen, me muut niitä pahiksia. (92)* Toisin sanoen jäädessään ulkopuolelle esimiehen tukiverkosta alainen saa automaattisesti kielteisen aseman suhteessa esimieheensä. Tämän voidaan olettaa vahvistavan kiusatuksi joutumisesta seuraavaa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, koska alaisella ei ole tilanteessa edes mahdollista päästä esimiehen ”puolelle”, vaan jako suosittuihin ja epäsuosittuihin tapahtuu mielivaltaisesti ja perusteettomasti.

Perusteettomuuden ja mielivaltaisuuden ajatusta vahvistaa myös aineistossa esiintynyt tilanne, jossa kirjoittaja itse olikin ollut ennen varsinaisen kiusaamisen alkua esimiehen puolella hänen tukiverkossaan. *Sitten tilanne muuttui – yhtäkkiä huomasinkin olevani johtajan suosiossa, ja sitä jatkui yllättävän pitkään. (46)* Tilanne voi aiheuttaa hämmennystä ja moraalisia ristiriitoja. Esimiehen suosiossa oleva työntekijä voi havaita, että muita kohdellaan kielteisesti. Tilanteeseen puuttumisesta aiheutuvat riskit ovat kuitenkin niin suuret, että suosiossa oleva työntekijä voi päättää olla tuomatta asiaa esiin. Taustalla voi olla esimerkiksi suuri pelko siitä, että joutuu itse esimiehen tukiverkon ulkopuolelle ja tulee kiusatuksi. Toisaalta edellä olevan sitaatin taustalla olevasta tarinasta on todettavissa, että tukiverkkoon kuuluminen ei ole välttämättä pysyvää ja sieltä voi pudota pois milloin tahansa.

Hyväksynnän hakija. Hyväksynnän hakijan positio on osittain päällekkäinen edellä mainitun tukihenkilöitä tarvitsevan position kanssa. Sen voi halutessaan käsittää tukihenkilöitä tarvitsevan positiota tarkemmin määritteleväksi alaposi-

tioksi. Mielestäni sen voi kuitenkin aineiston perusteella erottaa aivan omaksi positiokseen, sillä hyväksynnän hakijan positiossa piilevät moraaliset jännitteet ovat omanlaisiaan. *Hän haki myös voimakkaasti hyväksyntääni omille mustavalkoisen jyrkille negatiivisille näkemyksilleen muista, "vanhoista", työntekijöistä ja varsinkin muista johtoryhmän jäsenistä ja projektijohtajista. (75)* Sitaatin perusteella esimies pyrki hakemaan oikeutusta omille teoilleen ja sanomisilleen painostamalla joltain toista henkilöä ajattelemaan samalla tavalla. Toisin sanoen muiden työyhteisön jäsenien haukkuminen on hyväksyttävää, jos joku toinen henkilö on myös samaa mieltä. Näin esimies ei yksin leimaudu pahanpuhujaksi.

Teeskentelijä. Epävarma ihminen, eteenkin epävarma esimies, haluaa lähtökohtaisesti peittää oman epävarmuutensa. Menestyksekkäs esimieheys perustuu terveeseen itseluottamukseen ja omiin arvoihin uskomiseen. Jos esimiehen teot ovat ristiriidassa yleisten esimiehelle sopivien käyttäytymisnormien kanssa, voi esimies joutua peittelemään todellisia tarkoituseriään. Tapahtumaketjua voidaan myös kutsua teeskentelyn tarinalinjaksi. *Tässä vaiheessa se oli rivoien välistä luettavaa ja purevalla äänensävyllä esitettyä, mutta kohteliaisiin sanakäänteisiin verhottua. (75)* Tarinalinjalle on tyypillistä sellainen esimiehen käytös, jonka pääasiallinen tavoite on kritisoida alaista siten, että kohtuuton kritiikki ja vihamielisyys on verhottu neutraaleihin sanakäänteisiin. Toisin sanoen teeskentelyn position keskeinen tarinalinja on esimiehen palautteenanto, mutta taustalla oleva sosiaalinen teko on aivan toinen. Episodin todellinen sosiaalinen teko on kohdistaa kielteisyyttä (kritiikkiä, väheksyntää jne.) alaista kohtaan.

Keskustelun lopuksi esimieheni vielä sanoi, että hän on hyvin pahoillaan tästä kaikesta. (55) Edellä esitetty näennäinen anteeksipyyntö osoittautuu jälleen sosiaaliselta teoltaan päinvastaiseksi. Pyynnön tarkoitus ei ollut pyytää vilpittömästi anteeksi, vaan esimies pesi pyynnöllä kätensä ja irtisanoutui ottamasta vastuuta huonosta käytöksestään. Hän siis teeskenteli olevansa pahoillaan, mutta positiointiteorian tarjoama sosiaalisen teon käsite mahdollistaa episodin kokonaisvaltaisen tarkastelun. *Pelkäsin esimieheni katsetta, saati sanoja, joilla hän osoittaisi, että minusta ei ole mihinkään. Kun vuosi suuresta muutoksesta oli kulunut, hän pyysi minut kahville ja pyysi kautta rantain anteeksi. (48)*

Kaiken kieltäjä. Omien virheiden myöntäminen voi olla kaikille jossain määrin vaikeaa. Erityisen vaikeaa se epävarmaa tarinalinjaa noudattelevalle esimiehelle. *Esimies kielsi kaiken, koska hän ei ollut allekirjoittanut yhtään paperia koko vuonna. Lisäksi hän kielsi jopa ne epäasialliset kalenterivaraukset, vaikka niistä oli sekä sähköisessä kalenterissa jälki, oli tekstiviestejä ja lisäksi oli paperilla viestejä. (42)* Kaiken kieltäjän positiossa ei tarvitse ottaa minkäänlaista vastuuta menneistä tapahtumista, vaan todelliset tapahtumat voidaan sivuuttaa jopa räikeän ristiriitaisella tavalla. Episodin keskiössä on asetelma "sana sanaa vastaan", jossa esimiesasemassa oleva vetää lopulta pitemmän korren. Kaiken kieltäjän positio voi olla alaiselle äärimmäisen turhauttava, sillä siihen latautuu selkeä epäoikeudenmukaisuus. Alainen voi tuntea itsensä voimattomaksi tuodessaan esille esimies-alaisuudessa ilmenevää kiusaamista/väärinkäytöstä, jos esimies ase-

mansa suojassa kieltää räikeästi jopa sellaiset tapahtumat, jotka ovat todistettavissa.

Epäluuloinen. Epäluuloisen positio kumpuaa esimiehen epäluottamuksesta ja epävarmuudesta muita ihmisiä kohtaan. Epäluulo voi ilmetä esimerkiksi sellaisena olettamana, että muut ympäröivät ihmiset lähtökohtaisesti ovat esimiestä vastaan. Tällaisessa tilanteessa esimies pyrkii minimoimaan itseään vastustavien henkilöiden määrän. Tilanne voi edetä jopa niin pitkälle, että epäluuloisen positio saa esimiehen näkemään ympärillään pelkkää juonittelua ja piiloteltua vastustusta. *Jossain vaiheessa johtaja sai päähänsä, että veljeilen toisen samaa työtä tekevän kanssa. Johtajalla ja tällä toisella oli huonot välit keskenään. Minä en todellakaan veljeillyt kenenkään kanssa, vaan olimme samassa työpisteessä, joskus yhteisiä asiakkaita.* (92) Edellä kuvatussa tilanteessa epäluuloisen positio limittyy selkeästi myös tukihenkilöitä tarvitsevan position kanssa. Esimiehen oletama siitä, että hän tarvitsee ympärilleen ihmisiä, jotka eivät käänny häntä vastaan on omiaan aiheuttamaan epäluuloa niitä työyhteisön jäseniä kohtaan, jotka eivät kuulu selkeästi esimiehen tukihenkilöiden joukkoon.

Epäluuloisen positiossa itse epäluuloisuus voi kohdistua myös alaisten osaamiseen ja työssä suoriutumiseen. *Johtajalla oli tapana pitää tiimikokouksia melko usein, joiden aikana hän puhui itse suurimman osan aikaa, teroitti työmme tavoitteita ja ilmaisi epäilyjään tiimin pätevydestä.* (46) Esimies ei voi luottaa siihen, että alaiset olisivat kykeneväisiä suoriutumaan riittävän hyvin heille osoitetuista tehtävistä. Tämä puolestaan aiheuttaa mitä todennäköisimmin epäluuloisuuden kohteeksi joutuneessa alaisessa tunteen siitä, ettei hänen ammatillista osaamistaan arvosteta. Epäluuloisen positiossa esimiehellä on oikeus vahvasti kyseenalaistaa alaisensa tarkoitusperät ja kompetenssit, vaikka kyseenalaistamiselle ei varsinaisesti olisi edes olemassa olevaa perustetta.

Ammatillisesti uhattu. Epävarman tarinalinjalle voidaan todeta olevan tyypillisiä sellaiset tilanteet, joissa esimies positioituu tavalla tai toisella ammatillisesti uhatuksi. Esimieheltä voi puuttua niin tarvittavaa ammatillista osaamista kuin esimiehenä olemisen ammattitaitoa. *Esimiehellä ei ollut aiempaa osaamista tältä toimialalta tai tehtävistä, hän oli aiemmin toiminut markkinointitehtävissä toisessa organisaatiossa, joka sekään ei ollut sujunut hyvin siellä edellisessä organisaatiossa.* (42) Käytännössä positioon päädytään sellaisissa tilanteissa, jossa alaisella on jollain tavoin enemmän osaamista ja tietotaitoa joko kokonaisuudessaan tai jossain osaamisen osa-alueella. Tämä voi aiheuttaa esimiehessä epävarmuutta, jonka lieveilmiöiden kohteeksi osaavampi alainen voi helposti joutua. *Joskus sain johtajalta julkista kiitosta, joskus kahdenkeskistäkin, mutta sitä oli vaikeaa ottaa vastaan, koska koin että vaikka minun ammattitaitoani tarvittiin, ammattitaitoni oli kuitenkin uhka epävarmalle johtajalleni.* (81)

Kehityksen estäjä. Kehittyminen ja oppiminen vaativat uusia ajatuksia, oivalluksia sekä riskien ottamista. Riskien hallinta puolestaan vaatii epävarmuuden sietämistä. Epävarman tarinalinjan esimies voi helposti positioitua kehityksen estäjäksi, jos hän kokee alaisilta tulleet kehitysehdotukset, ideat ja oivallukset

itselleen uhaksi tai jos hän karttaa vastuunottoa viimeiseen saakka. *Johtaja suhtautuu ideoihin usein väheksyvästi ja kriittisesti eikä kehittämisaatuksia kannusteta. Kaikki muutokset, pienetkin, on vietävä ylimmän johdon kautta (jonka työrukkasena siis itse olin). (81) Myös organisaatio kärsii sellaisesta esimiehestä, joka positioituu kehityksen estäjäksi. Uudet ideat ja innovointi katoaa ennen pitkää kokonaan sellaisesta ympäristöstä, jossa kehittymiseen ei kannusteta. Ideoita ja ajatuksia ei todellakaan saanut tuoda esille eikä kukaan edes niitä halunnut tuoda esille. - - Ei organisaatio kehittynyt mihinkään - - . (92)*

Yleensä organisaatiomuutosten yhteydessä puhutaan alaisten keskuudessa esiintyvistä muutosvastarinnasta. Muutosvastarintatilanteessa vastustetaan muutosta lähtökohtaisesti, koska ei voida vielä olla varmoja uuden toimivuudesta ja vanhasta luopuminen voi olla vaikeaa. Muutoksen keskellä ihmiset joutuvat suhteuttamaan omaa toimintaansa, joka on myös tunnepuolen prosessi. (Työterveyslaitos 2014.) Positioituessaan kehityksen estäjäksi esimies voi vastustaa jo lähtökohtaisesti kaikkia hänen omista näkemyksistään poikkeavia kehitysehdotuksia tai ideoita. Vastustusta saattaa esimiehellä aiheuttaa esimerkiksi pelko siitä, että hän joutuu opettelemaan uusia käytänteitä tai toimintatapoja. Itselleen pahimmassa tapauksessa esimies saattaa joutua toteamaan, että jonkun toisen luoma toimintatapa onkin parempi kuin hänen omansa. Tämä pelko ja epävarmuus saattaa johtaa kehityksen estäjän positioon, jossa esimiehellä on suorastaan velvollisuus suojella vanhoja käsityksiä. *Ihmiset ottivat muutokset vastaan paitsi Turun Paikallisjohtaja, joka syöksyi huoneestaan keskelle konttoria huutamaan kirosanojen säestyksellä, että nyt ei mitään kehitetä. Kaikki tehdään niin kuin ennen, ja istumaan siitä paikalle. (94)*

5.1.2 Itserakas yksinvalti

Kohtuuton vallankäyttäjät. Itserakkaan yksinvaltiaan tarinalinjassa valtaan ja vallankäyttöön liittyviltä positioilta ei voi välttyä. Vallankäytölle ominaista on sen mielivaltaisuus. Toisin sanoen kohtuuttoman vallankäyttäjän positiossa esimies ei käytä ja annostele valtaansa tilanteen ja toimivallan asettamisrajoissa, vaan hän käyttää sitä häikäilemättömästi omien tavoitteidensa saavuttamiseen tai vastaavasti toisen osapuolen pelotteluun. *Pian sen jälkeen jouduin johtajan kanssa kuitenkin pahaan konfliktiin ja hän ilmoitti, että saan lähteä talosta, jos en onnistu hankkimaan ulkopuolista rahoitusta. (46)*

Kohtuuttoman vallankäyttäjän positiossa esimies ylittää vallankäytön hyvän maun rajat. Tilannetta voidaan luonnehtia kuvaavan englanninkielisen sanonnan ”Because I can” kautta – esimies käyttää valtaansa mielivaltaisesti ainoastaan siksi, että hän voi tehdä niin. Esimerkiksi irtisanomisella uhkailu on kohtuutonta vallankäyttöä tyypillisimmillään. Alainen tietää, että esimiehellä on valta irtisanoa hänet. Esimiehen ei tule kuitenkaan käyttää tätä valtaa pelotteluun tai epävarmuuden luomiseen. Pienemmässä mittakaavassa kohtuuton vallankäyttö voi esiintyä esimerkiksi mielivaltaisina ja perusteettomina päätöksinä. Kohtuuttoman vallankäyttäjän positiossa esimiehellä ei ole velvollisuutta perustella tekojaan, hänellä on ainoastaan oikeus tehdä asiat haluamallaan tavalla.

Hän myös halusi siirtää naispuolisen apulaiseni omaksi alaisekseen. Asiasta ei keskusteltu. (54)

Muiden yläpuolella oleva. Positioituessaan muiden yläpuolella olevaksi esimies asemoituu eritoten alaisiaan paremmaksi ihmiseksi ja/tai työntekijäksi. Toisin sanoen muiden yläpuolella olevan positiossa esimiehen taidot, mielipiteet ja jopa ihmisarvo ovat muita parempia tai korkeampia. Tässä positiossa esimies voi oman ainutlaatuisuutensa ja paremmuutensa turvin ohittaa muut ihmiset ja heidän mielipiteensä. Esimiehellä ei näin ollen ole tässä positiossa velvollisuutta kuunnella tai huomioida alaistaan. *Paikallisjohtaja ei kuunnellut, vaan jatkoi kovaäänistä monologiaan ja sanoi, että hän voi kyllä ajojärjestellä, mutta sitten täällä on liikaa ihmisiä ja joku saa lähteä ja katsoi minuun. Yritin kysyä, että onko hänellä valtuudet, mutta en saanut suunvuoroa. (94)*

Muiden yläpuolella olevan positioon päästääkseen esimiehen on itse uskottava siihen, että hänellä on muista paremmuudellaan poikkeavat kyvyt ja ominaisuudet. Tämä positio on osittain vastakkainen epävarman tarinalinjassa esiintyneelle ammatillisesti uhatun positiolle, jossa esimiestä uhkaa esimerkiksi alaisen korkeampi koulutus, tietotaito tai osaaminen. Muiden yläpuolella olevan positiossa esimies on lähtökohtaisesti alaistaan parempi ja kyvykkäämpi. Positioon liittyy oikeus tehdä erinomaisuuden varjolla myös virheitä. *Esimiehemme mm. totesi, ettei se ole ihme, jos hän itse joskus unohtaa jotain, koska hän joutuu tekemään valtavan moninkertaisen työn meihin muihin verrattuna ja koska hän on niin älykäs, hän myös pystyy siihen (siis tämä hänen omien sanojensa mukaan). Tässä vaiheessa olisi ehkä pitänyt alkaa jo ounastella, ettei esimieheni käsitys itsestään ollut ihan normaali, vaan vastasi enemmän narsistin ajattelutapaa. (75)*

Ammatillisen arvostuksen kohde. Itserakkaan yksinvaltiaan tarinalinjan mahdollistavaksi ja siihen johtavaksi positioiksi voidaan määritellä ammatillisen arvostuksen kohde -positio. Positio on kokonaisuudessaan vastakkainen epävarman esimiehen tarinalinjassa esiintyvät ammatillisesti uhatun position kanssa. Vaikka kiusaavalla esimiehellä ei olisikaan riittävää ammattitaitoa esimiehenä toimimiseen, saattaa hän kuitenkin olla omassa ammattikunnassaan arvostettu. *Hän on alallaan arvostettu ja erinomaisen kouluttautunut ihminen, kulkee luennoimassa omasta tutkimusalastaan ympäri maata. (74)* Tämä osaamisen epätasapaino voi johtaa tilanteeseen, jossa esimiehen käsitys omasta suoriutumisesta vääristyy ja hänen suoriutumistaan esimiestehtävässä arvioidaan vain ammatillisten kompetenssien kautta. Edellä kuvatussa tilanteessa kiusaamiseen puuttuminen puutteelliseen osaamiseen vedoten voi olla haastavaa. Toisin sanoen alallaan ja ammatillisesti arvostetun henkilön toimintaa esimiehenä voidaan helpommin katsoa läpi sormien.

Auktoriteettia kunnioittamaton/pokkuroiva. Yksinvaltiaan esimiehen vääristynyt käsitys omasta toiminnasta ja omista kyvyistä voi johtaa siihen, että hän kokee asemansa rajattomaksi ja unohtaa organisaatiossa vallitsevat häntä itseään koskevat hierarkkiset suhteet. Monella esimiehellä on myös esimies, joka viimekädessä vastaa alaisensa toiminnasta. Yksinvaltiaan tarinalinjassa alempi

esimies voi kuitenkin olla kunnioittamatta häntä koskevaa määräysvaltaa. Kiusaamistilanteessa epäkohtiin puuttuminen on hyödytöntä, jos kiusaava esimies ei kunnioita organisaation ylemmiltä tasoilta tulevia neuvoja, kehotuksia tai huomautuksia. *Tämä johti siihen, että palkkaustani ja vaatimustasoani ei sovittu. Tästä esimies sai pariinkin kertaan huomautuksen, mutta ei välittänyt niistä. Lisäksi hänelle huomautettiin, että kaikilla virkamiehillä kuuluu olla määritellyt toimenkuvat ja tehtävät. Lisäksi häntä huomautettiin siitä, että jos tehtävät muuttuvat huomattavasti, niin minun kanssani olisi kuulunut käydä neuvottelu aisasta. Tätä esimies ei kuitenkaan tehnyt.* (42)

Auktoriteettia kunnioittamattoman tai pokkuroivan positiossa esimies saa sellaisia oikeuksia, joita hän ei ole kuitenkaan valmis antamaan omille alaisilleen. Toisin sanoen hän vaatii omilta alaisiltaan tottelevaisuutta ja kunnioitusta, mutta ei kuitenkaan pysty itse samaan. Positiossa asennoituminen voi ilmetä myös yleisenä välinpitämättömyytenä, johon ei jostain syystä puututa organisaation ylemmiltä tasoilta. *Seurantakokousta ei ikinä järjestetty, koska esimies ei vastannut yhteenkään kalenterivaraukseen ja henkilöstöpäällikkö sitten ilmoitti minulle 6/2008, että hän ei viitsi enää jatkaa tätä työpaikkakiusaamisprosessia, koska yksikään aikavaraus ei sovi esimiehelleni.* (42) Edellä kuvatun kaltainen tilanne on erittäin harmillinen kiusatulle, sillä hän voi kokea ettei saa ääntään kuuluviin edes niille (esimiehen esimiehelle tai organisaation ylemmille tasoille), joilla olisi lähtökohtaisesti valta puuttua kiusaamiseen ja vaikuttaa esimiehen toimintaan. *Hänellä ei ole varsinaista koulutusta esimiestehtäviin ja nyt viimeisen vuoden aikana työnantaja on pakottanut hänet esimiesvalmennuskurssille, joissa hän on kuulemma istunut mutta oppimisesta ei ole tietoa. Sama toiminta on jatkunut.* (42) Toisaalta muutosta ei voi pakottaa, vaan sen on lähdeittävä lopulta ihmisestä itsestään.

Tekojensa toistaja. Saamme toiminnastamme jatkuvasti suoraa ja epäsuoraa palautetta. Pääsääntöisesti pyrimme mukauttamaan toimintaamme saamamme palautteen kautta kehittyäksemme. Itserakkaan yksinvaltiaan tarinalinjassa edellä kuvattu ilmiö ei kuitenkaan välttämättä toteudu, sillä tekojensa toistajaksi positioituva esimies ei näe tarvetta toimintansa kehittämiseksi tai muuttamiseksi ympäristöstä tulevan palautteen perusteella. Tekojensa toistajan positioon ei sisälly velvollisuutta kehittämiseen, vaan päinvastaisesti siihen sisältyy ennemminkin oikeus olla oppimatta virheistä. *Hänellä ei ole varsinaista koulutusta esimiestehtäviin ja nyt viimeisen vuoden aikana työnantaja on pakottanut hänet esimiesvalmennuskurssille, joissa hän on kuulemma istunut, mutta oppimisesta ei ole tietoa. Sama toiminta on jatkunut.* (42)

Toisaalta tekojensa toistajaksi positioituva esimies voi osoittautua kiusatulle alaiselle myös eräänlaiseksi helpotukseksi. Esimiehen toistaessa tuhoavaa toimintatapaansa useiden eri ihmisten kohdalla, alainen voi käsittää, että kiusaaminen ei johdu hänestä itsestään tai hänen henkilöstään. Sen sijaan kiusaaminen on esimiehelle tapa, jota hän toistaa alaisuhteissaan henkilöstä riippumatta. *Kun historia oli toistanut itseään jo vuosia olin tavallaan helpottunut kun huomasi, ettei vika olekaan minussa. Myöhemmin kuulin, että kyseinen johtaja oli jo vuosia sitten edellisessä työpaikassaan kunnan palveluksessa tehnyt vastaavaa – kunta vaan oli kovempi luu kuin tämä työpaikka.* (92)

Tiettyjen tapahtumien toistumisen havaitseminen voi vaatia aikaa, mutta se lienee helpompaa ulkopuolisen silmistä. Tekojensa toistajaksi positioituneen esimiehen ei odoteta kyseenalaistavan omaa toimintaansa, vaan häneltä pikemminkin odotetaan sitä, että teot ja tapahtumat toistavat itseään. Toistuvuus voi pahimmillaan kyynistää ja lannistaa alaisen, koska toivoa muutoksesta ei ole ja tuleva kielteinen käytös on ennustettavissa. *Vaikka johtajan keinot olivat kovat ja kylmät en pelännyt. Ihmettelin vain, että miksi näin saattoi tapahtua. Historia toisti itseään eli jatkuvasti vaihtui porukka. (92)*

Ahne. Fiktiiviset tarinat ahneista, laiskoista ja hemmottelua vaativista kuninkaista ja vallitsijoista ovat varmasti meille kaikille tuttuja. Ahneen positiolta ei voida aineiston perusteella välttyä yksinvaltiaan ja itserakkaan esimiehenkään tarinalinjassa. Viattomimmillaan ahneeksi positioituneen esimiehen odotetaan vain haluavan tai vaativan maallista hyvää hieman tavallista enemmän. *Varasin hänelle ulkomaan matkaa, joka tuli maksamaan yli 4000 euroa, koska hän ei halunnut lähteä kuutta tuntia aiemmin liikkeelle. Silloin matkan hinta olisi pudonnut noin 2000 euroa. (51)* Sen sijaan ahneus voi saada myös vakavampiakin lieveilmiöitä - pahimmillaan ahneus voi mennä alaisen hyvinvoinnin edelle ja omaa hyvää tavoitellaan muiden ihmisten kustannuksella. *Tämä esimies oli saanut niin huonot arvoistelut, että hän oli kyselyn tuloksen julkistamisen jälkeen huutanut ja haukkunut työntekijänsä ja kertonut kuinka pettynyt hän kaikkiin on, koska jäi nyt ilman tulospalkkiota. Hän oli siis myös maininnut tämän tulospalkkiotta jäämisensä. (55)*

Yli-ihminen. Itserakkaan yksinvaltiaan tarinalinja huipentuu yli-ihmisen positioon. Tämän position oikeudet ja velvollisuudet eivät ole enää järjellä selitettävissä, koska position haltija (eli esimies) ottaa oikeuden puuttua toisen ihmisen (eli alaisensa) oikeuteen elää ja olla olemassa. Toisin sanoen esimies saa oikeuden kyseenalaistaa alaisensa ihmisyyden. *Johtaja kävi kertomassa, että toivoi minun menevän jälle kävelemään ja miettimään elämän tarkoitusta... Olin kummissani. Sulaahan siellä jo oli. Merenpohjaanko tässä tuli käsky. (92)* Yli-ihmisen position ottaminen on häikäilemätöntä ja täysin hyväksymättömissä. Esimiehen ei tulisi missään tilanteessa kadottaa suhteellisuudentajuaan niin totaalisesti, että seuraukset alaiselle ovat edellä kuvatun kaltaiset.

5.1.3 Alistaja

Nöyryyttäjä. Nöyryyttäjän positiota esiintyi alistavan esimiehen tarinalinjassa useimmiten. Nöyryyttäjän positiossa esimies pyrkii alistamaan alaistaan halventavalla kohtelulla, jonka tarkoitus on saada alainen tuntemaan olonsa häpeälliseksi, vähäarvoiseksi tai muutoin epävarmaksi. Nöyryyttäminen voi olla joko julkista tai kahdenkeskistä. *Sitten alkoi julkinen nolaamiseni. Koska kaikki muut olivat minua vähintään 10 vuotta nuorempia, esimieheni alkoi esimerkiksi yhteisissä kokouksissa pilkata hitauttani tai hänen mielestään muuta osaamattomuuttani. Usein hän tässä yhteydessä alensi ja nöyryytti minua, kun taas entistä alaistani hän korotti ja ehdotti jopa julkisesti, että valtaoikeuksiani kavennettaisiin. (54)* Positioituessaan julkiseksi nöyryyttäjäksi esimies saa alistamiselleen yleisön tai jopa pa-

himmassa tapauksessa tukijoukon. Tilanne voi olla nöyryytyksen kohteelle äärimmäisen häpeällinen ja sitä myöten tuhoisa. Kiusatun työtoverit voivat yhtä lailla kokea tilanteen äärimmäisen piinalliseksi, vaikka nöyryytys ei varsinaisesti heihin kohdistuisikaan. *Toista työtoveriani suomittiin olan takaa, ja hän kyllä osasi vastata itse puolestaan, mutta tuollaista nöyryytystä en kenellekään soisi niin, että sen kuulee joku toinen.* (74)

Nöyryyttäjän positiossa esimies ottaa oikeuden hyökätä kaikkiin alaisen ominaisuuksiin. Toisin sanoen nöyryytys voi olla niin kokonaisvaltaista, että sen kohteena on alainen henkilönä - jopa ulkonäköään myöten. *Lisäksi hänellä oli tapana piikitellä yhtä tai muutamaa tiimin jäsentä, syynä milloin väärin täytetty matkalasku, milloin ylipaino tai ulkonäkö, milloin se, että henkilö oli esittänyt kokouksessa kysymyksen väärässä paikassa. - - Itsekin sain oman osani piikittelystä kokouksissa kahden ensimmäisen työskentelykuukauden aikana.* (46) Nöyryyttäjän positio on yksi alistavan esimiehen tarinalinjan tuhoisimpia positioita, sillä siinä ei ainoastaan romuteta ihmisen työminää, vaan pahimmillaan tuhotaan koko minuus.

Valta on nöyryyttäjän position keskeinen elementti, sillä valta-aseman epätasapaino mahdollistaa esimiehen asemoitumisen toimijaksi, joka pystyy saattamaan toisen osapuolen häpeälliseen tai alistuneeseen asemaan. Vallan keinoin esimies myös pystyy pitämään alaistaan epätietoisuudessa, mikä voi saada aikaan alaisessa nöyryytetyksi tulemisen tunteen. *Minusta oli nöyryyttävää jatkaa aina kuukausi kerrallaan työsopimusta ja kysyin jatkosta vaikka kuun toiseksi viimeinen päivä niin johtaja ei tiennyt jatkuuko.* (92) Nöyryyttäjäksi positioitunut esimies voi myös ylläpitää pelon ja epävarmuuden ilmapiiriä julkisella epäasiallisella ja alistavalla käytöksellään. Hänen tiedetään ja odotetaan käyttäytyvän alistavasti alaista tai alaisiaan kohtaan, joten mahdollisia provosoivia tilanteita pyritään alaisten keskuudessa todennäköisimmin välttelemään viimeiseen asti. *Olin jo aiemmin kummastellut Paikallisjohtajan kiroilua ja huutamista. Miehellä oli tapana loukata ihmisiä julkisesti, huutaa ja uhkailla irtisanomisilla.* (94) Toisaalta koko työyhteisöön kohdistuva esimiehen nöyryyttävä käytös voi olla kollektiivisesti kevyempi taakka kantaa verrattuna siihen, että nöyryytyksen kohteeksi joutuu työyhteisöstä ainoastaan yksi henkilö. Tosin työyhteisöt voivat olla myös hyvin pieniä kahden tai muutaman henkilön yksiköitä, jolloin suuremmalta työyhteisöltä tuleva tuki ei edes ole mahdollista.

Mitätöijä. *Pelkäsin esimieheni katsetta, saati sanoja, joilla hän osoittaisi, että minusta ei ole mihinkään.* (48) Alistajan tarinalinjalle on keskeistä esimiehen pakonomainen tarve osoittaa, että alainen on kaikessa hänen alapuolellaan. Ihmisten välinen viestintä koostuu kahdesta merkkijärjestelmästä: verbaalisesta ja nonverbaalisesta merkkijärjestelmästä. Verbaalisia merkkejä ovat ääni ja kieli, kun taas nonverbaalisin merkkeihin luetaan muun muassa ilmeet, eleet, liikkeet, asennot, katse ja tilankäyttö. Lopullinen viestitty sanoma koostuu molemmista merkkijärjestelmistä. (Jyväskylän yliopisto, Ryhmäviestintä - Viestintä). Tästä syystä myös työpaikkakiusaamisen tarkastelussa on tärkeää ottaa huomioon nonverbaalinen viestintä. Kuten edellä olleesta sitaatista voidaan todeta, kiusaamiseksi riittää pelkkä katsekin, jonka pohjimmainen tarkoitus on viestiä kielteisesti.

Mitätöijän positiossa esimiehellä on oikeus ikään kuin ohittaa kiusatun alaisen ajatukset, mielipiteet ja kommentit. Esimies haluaa tällöin osoittaa, että ne ovat merkityksettömiä, joten ne eivät myöskään ansaitse huomiota. *Minulta ei kysytty mitään ja minulle ei annettu minkäänlaista puheenvuoroa. (55)* Yhden ihmisen mitätöiminen eteenkin isommassa ryhmässä huomiotta jättämisen keinoin on kiusaamista, jonka myötä kiusattu tuntee itsensä merkityksettömäksi ja ryhmästä eristetyksi. Jokaisella on tarve tulla huomatuksi, joten eteenkin julkinen mitätöiminen voi olla kiusatulle erityisen raskasta. *Pelkäsin yhteisiä palavereja ja illanviettoja, joissa johtaja heitti ylenkatseellisia, aliarvioivia ja epäasiallisia kommentteja tai osoitti ohittavansa ylenkatsomansa henkilön (yleensä minut) ja tämän mielipiteet ikään kuin niitä ei olisi esitettykään esim. siirtymällä seuraavaan aiheeseen. (81)*

Alistavan esimiehen tarinalinjassa mitätöinnin positio voi pitää sisällään myös kokonaisvaltaisempaa ja yleisemmällä tasolla esiintyvää ammatillista mitätöintiä. Tällöin esimiehen positioituminen mitätöijäksi ilmenee työn suorittamiseen ja ammatilliseen arvostukseen liittyvissä yhteyksissä. Toisin sanoen esimies mitätöi alaisensa työpanosta ja suhtautuu epäarvostavasti ammatilliseen osaamiseen ja sen myötä tullesiin saavutuksiin. Tällaisessa tilanteessa kiusattu alainen voi kokea uurastuksensa menneen hukkaan, mikä puolestaan vähentää työhön kohdistuvaa motivaatiota. *Ulospäin en enää voinut hoitaa koontejani, koska niiden merkitys mitätöitiin. Minusta tuli tietokoneen takana istuva "kehittäjä". Minut pudotettiin työryhmistä, joita olin aiemmin vetänyt. Asiantuntijuuttani ei tarvittu. (48)*

Vahva muiden kustannuksella. Alistajan positiossa esimies voi kuvitella, että hän on vahva ihminen ja jollain tavoin erityinen suhteessa alaisiinsa. Toisin sanoen työntekijöiden alistuminen on lähtökohtaisesti itsestään selvää, sillä he alistuvat automaattisesti itseään vahvemman henkilön, eli esimiehen edessä. Todellisuudessa esimiehen näennäinen vahvuus voi olla kuitenkin alaiensa kustannuksella hankittua ja ylläpidettyä. Esimies kykenee ylläpitämään työntekijöiden omaehtoista alistumista luomalla ja ylläpitämällä työyhteisössä pelon ilmapiiriä, joka jo itsessään lamaannuttaa muut ihmiset. Näin ollen alistaminen perustuu niin esimiehen omissa silmissä kuin alaistenkin keskuudessa illuusiolle muita vahvemmassa ihmisestä, jonka edessä on syytä nöyrytyä. *Hänen vahvuutensa mielestäni perustuu kuitenkin pelon ilmapiirin luomiseen ja ylläpitämiseen. (74)*

Heikkojen alistaja. Koulumaailmassa ja lasten keskuudessa esiintyvälle kiusaamiselle on tyypillistä se, että kiusaamisen kohteeksi valikoituu joku heikompi tai muista poikkeava lapsi/nuori. Heikkoutta on pääsääntöisesti erilaisuus tai senhetkisistä normeista poikkeaminen. Tilanne on myös aivan mahdollinen työelämässä. Vaikka kiusatuksi tulemisen sattumanvaraisuus onkin työpaikoilla suurempaa, niin siitä huolimatta kiusaajan on helpompi kohdistaa kielteistä käyttäytymistään sellaisia henkilöitä kohtaan, jotka ovat lähtökohtaisesti heikomilla.

Heikkojen alistajaksi asemoitunut esimies valitsee kohteensa ainakin osittain pyrkien siihen, että kiusaaminen on mahdollisimman helppoa ja "tuottoisaa". Tuottoisalla kiusaamisella tarkoitan tässä yhteydessä sitä, että valitessaan

heikkoja kohteita esimies minimoi vastarinnan riskin sekä aiheuttaa todennäköisimmin kiusaamisellaan lähtökohtaisesti suurempaa tuhoa. Työelämän heikoimpien jäsenien määrittely on vaikeaa ja määritelmä varmasti vaihtelee tilanteiden, toimialojen ja työpaikkojen mukaan. *Tunnollisuus, ikä ja sukupuoli olivat selvästi tekijöitä, jotka saivat esimieheni kohdistamaan hyökkäyksensä. Lisäksi hänen käyttämänsä pelottelu- ja syyllistämiskeinot tehosivat parhaiten tunnollisiin naisiin.* (75)

Väheksyjä. Alistajan tarinalinjaa noudattavalla esimiehellä voi olla useita toistensa kanssa limittyviä positioita. Esimerkiksi tässä kappaleessa esiteltävä väheksyjän positio sivuaa monilta osin mitätöijän positiota ja niiden eroa voi olla vaikea hahmottaa. Väheksyjän positiolle (poiketen mitätöijän positioista) on keskeistä se, että kiusaava esimies väheksyy alaisensa tarvetta saada osakseen myönteistä ja hyväksyvää kohtelua. Esimies toisin sanoen väheksyy alaisensa inhimillistä tarvetta saada positiivista palautetta, kannustusta ja tunnustusta. Jos alaisen suorituksessa ei kuitenkaan ole syytä tai toisesta mitään positiivisen palautteen arvoista, niin työntekijällä pitäisi olla kuitenkin oikeus saada tilanteeseen asialliset perustelut. *Kun kysyin positiivista palautetta, hän oli hiljaa.* (55)

Syyllistäjä. Alistajan tarinalinjassa esimies pystyy kohottomaan itseään positioitumalla syyllistäjäksi. Tässä positiossa esimiehellä on oikeus kohtuuttomasti huomauttaa, muistuttaa, parjata ja syyllistää työntekijäänsä pienimmistäkin virheistä. Huonoimmassa tilanteessa työntekijään kohdistuvat syytökset ovat perusteettomia, jonka seurauksena tilanne on työntekijän näkökulmasta erityisen toivoton. *Esimies esitti syytekirjelmän, johon oli listattu huonosti hoitamiani tehtäviä. Pystyin kaikkiin kertomaan taustatietoja, joista suurin osa johtui epämääräisistä toimeksiannoista.* (51)

Syyllistäjän positiossa ei ole realistisuuden vaadetta. Se tarkoittaa sitä, että esimiehellä on oikeus syyllistää alaistaan jopa täysin utopistisista asioista. Näin ollen työntekijä ei voi koskaan olla varma siitä, että mistä asioista hän lopulta joutuu edesvastuuseen. Tilanne voi saattaa työntekijän tilanteeseen, jossa hän alkaa epäillä ja vältellä kaikkea työpaikkaan liittyvää virheiden pelossa. Tämä puolestaan johtaa vääjäämättä työtehon ja motivaation laskuun. *Minua jopa syytettiin sellaisista asioista, joita en tiennyt olevan. Olin muka jutellut kadun kulmassa vanhalle työntekijälle ja olin linkki ulkomaailmaan... Höh. Sairasta.* (92) Perusteettomalla syyttelyllä voi olla myös tuhoisia vaikutuksia työpaikan ihmissuhteisiin, kuten edellä olevasta sitaatista voidaan todeta.

Syyllistäjäksi asemoituminen voi olla myös merkki esimiehen pelokkuudesta ja matalasta toleranssista sietää epävarmuutta. Tällöin syyllistäminen kohdistuu yksilön sijasta vahvemmin koko työyhteisöön ilmentäen sellaista ilmapiiriä, jossa epäonnistumisille haetaan keinolla millä hyvänsä selitys tai syntipukki. *Työmaalla haettiin usein syntipukkia. - - Johtaja 'kuulusteli' kriisitilanteissa (joskus useita kertoja vuodessa) eri työntekijäryhmiä, etsittiin syytä toista työntekijää/työntekijäryhmää vastaan.* (81)

Vastuiden karsija. Toinen ihminen on sitä helpommin alistettavissa, mitä vähemmän hänellä on vastuuta ja vastuun mukanaan tuomaa valtaa. Vastuuta omaava ihminen on aina lähtökohtaisesti tarpeellinen ja hänen toiminnallaan on selkeä tarkoitus. Minimoimalla alaisensa vastuun esimies pystyy siis näin ollen minimoimaan myös vastuun mukanaan tuoman vallan. *Vähitellen johtaja toimi niin, että vaikutusmahdollisuuteni pienenivät. Lopulta hän pyrki siihen, ettei minulla olisi omaa vastuualuetta, vaan kaikki vastuu siirtyisi hänelle. Tämän hän sitten teki organisaatiomuutoksella. (70)*

Vastuiden karsiminen voi olla myös tapa osoittaa epäarvostusta. Esimies pystyy tehokkaasti alistamaan työntekijäänsä asettamalla hänet sellaisiin työtehtäviin, jotka eivät lainkaan vastaa työntekijän osaamista. Tällöin työntekijän ammattitaito menee täysin hukkaan ja hän tuntee todennäköisesti olonsa täysin tarpeettomaksi. Kiusaaminen vastuita karsimalla on esimiehelle turvallinen valinta, sillä kiusaaminen on näin helpompi verhota työnjohtovelvollisuuden taakse. *Tuon päivän jälkeen olen ollut Paikallisjohtajan armoilla. Toimin koko kesän ajojärjestelyn ja liikenteenhoitajien kesäapuna. IT-hommista minut vierotettiin täysin. (46)*

5.1.4 Kontrollifriikki

Kontrolloija. Jälkikäteen arvioin itse, että hänen tarpeensa kontrolloida kaikkea johti siihen, että hän riisti työntekijöiltä kaiken vallan omaa työtä koskien. Kontrollifriikin tarinalinjassa esiintyy jo ennalta arvattavastikin kontrolloijan positio. Tässä positiossa esimies pitää kaikki langat käsissään jopa sairaalloisesti ja hänen myös odotetaan tekevän niin. Kontrolloijan positiossa esimies ei kykene luottamaan alaisiinsa. Esimies vaatii, että hänen tulee saada olla tietoinen kaikesta, mitä työpaikalla ja työyhteisössä tapahtuu. Näin hän voi saada tunteen siitä, että kaikki on hänen hallinnassaan. *Sain aamuisin tiukkoja puhelinsoittoja, mitä pitää tänään tehdä. Liikkumistani seurattiin: en päässyt käymään paikallisissa yksiköissä, minkä vuoksi verkostoni heikkeni. (48)* Liika kontrollointi voi kuitenkin olla työntekijälle tuskallista, sillä kontrollin myötä työntekijältä katoaa itseohjautuvuus. Lisäksi työntekijä todennäköisesti kokee, että häneen ei luoteta.

Kontrolloijaksi positioituneella esimiehellä on oikeus kyseenalaistaa työntekijänsä arvostelukyky. Tämä johtaa siihen, että työntekijä ei välttämättä uskalla tehdä päätöksiä omaan työhönsä liittyen. Lisäksi työntekijä voi alkaa konflikteja ehkäistäkseen informoidaan esimiestään täysin tarpeettomastikin, mikä puolestaan heikentää työtehoa. Kontrolloiva esimies voi jopa puuttua työntekijöidensä keskinäisiin suhteisiin vaatimalla päästä niihin tavalla tai toisella osalliseksi. *Juuri tuosta syystä myöskin on tullut tavaksi se, että kun on jotain henkilökohdasta sanomista jollekin, niin se mennään toimittamaan rehtorin kautta, ikään kuin hän olisi meidän vanhempamme ja me alaikäisiä lapsia. (74)* Tämän lisäksi työpaikan ihmissuhteiden kontrollointi voi mennä jopa niin pitkälle, että esimies ottaa positiossaan oikeuden estää alaistensa välisen kanssakäymisen kuppikuntien pelossa. *Meitä on kielletty esimiehen toimesta keskustelemasta keskenämme ja mitään "käytäväkeskustelujakaan" ei saa pitää eikä huoneissa keskustella. (42)* Tämä voi olla erittäin haitallista työyhteisölle. Tosin joissain tilanteissa se saattaa myös yhdistää

työntekijöitä, jolloin esimiehen ylikontrolloivaa käyttäytymistä voi olla helppompi sietää.

Pikkutarkka. Persoonallisuutemme määrittelee monilta osin, kuinka pedanteja olemme. Yleensä tarkkuutta ja huolellisuutta pidetään hyveenä, mutta liika pikkutarkkuus voi kääntyä itseään vastaan. Eritoten se on haitallista silloin, kun tarkkuustasoltaan erilaiset ihmiset yrittävät tehdä yhdessä töitä tai saavuttaa jonkin yhteisen tavoitteen. *Hän otti nämä asiat hyvin henkilökohtaisesti ja huusi ja meuhkasi kasvot punehuneena aina löytäessään jotain 'raskauttavaa', kuten puuttuvia kuitteja, tai jos esimerkiksi emäntä oli laittanut tarjolle uutta maitoa, kun vanhemmalla päiväyksellä oleva jäi kylmiöön vanhenemaan.* (75)

Ikävimmillään esimiehen pikkutarkkuus kohdistuu aivan mitättömiin asioihin, mikä sittemmin hankaloittaa työntekoa merkittävästi. Pikkutarkan positiossa alaisen on opittava noudattamaan esimiehen tapaa elää ja olla. Pääsääntöisesti elämässä meidän ei tarvitse tietää ja tuntea esimerkiksi työtovereita niin hyvin, että osaisimme mukailla heidän tapojaan. Pikkutarkan esimiehen tapauksessa alainen voi kuitenkin joutua opettelemaan esimiehen tavat ja tottumukset ulkoa, jotta hän pystyisi toimimaan työpaikan arjessa siten, ettei se esimiestä häiritsisi. Likainen kahvikuppi pöydällä tai väärän värinen pöytäliina voi ajaa esimiehen pois tolaltaan. Pikkutarkan positiossa alainen joutuu mukailijan ja miellyttäjän rooliin, mikä voi olla ainakin pitkittyessään äärimmäisen raskasta.

Virheiden etsijä. Kontrollifriikin tarinalinjassa virheiden etsijän positio on luonteva jatke pikkutarkan positiolle. Ne molemmat kumpuavat jonkinlaisesta itse keksityn täydellisyyden tavoittelusta. Näissä positioissa esimies odottaa alaisiltaan samanlaista täydellisyyksitystä kuin hänellä itsellään on ja pakottaa heidät toimimaan sen mukaan. Virheiden etsijän positiossa esimies ei ainoastaan pyri täydellisyyteen, vaan hän myös korostaa alaistensa tekemiä virheitä. Esimiehen suhteellisuudentaju saattaa hämärtyä, eikä hän enää ymmärrä milloin ja millaiset virheet kuuluvat normaaliin työntekoon. *Kuuntelimme puheluitani ja hän löysi jokaisesta puhelustani jotain negatiivista, haukkuen minut. Hän ei ollenkaan halunnut ottaa huomioon sitä, että olin vasta opettelemassa näitä asioita - -.* (55)

Toisaalta virheiden etsijän position taustalla oleva intressi ei välttämättä ole puhdas esimiehestä kumpuava täydellisyyden tavoittelu. Esimiehen tavoite voi olla myös yksinkertaisesti latistaa alaistaan keskittämällä kaikki huomio joko alaisen tekemiin virheisiin tai mahdollisten virheiden etsimiseen. Jokaisesta ihmisestä ja kaikesta tapahtuvasta voi aina halutessaan löytää myös negatiivisia puolia, ja niiden löytäminen on juuri virheitä etsivän esimiehen vahvuus. *Hän otti vuoronperään silmätikukseen ihmisiä ja näki suunnattomasti vaivaa kaivaakseen jotain konkreettista heitä vastaan.* (75)

Suhteellisuudentajuton. Suhteellisuudentajuttoman positio voi esiintyä omana itsenään tai se voi puolestaan linkittyä muihin kontrollifriikin tarinalinjan positioihin (esimerkiksi edellä kuvattuihin virheiden etsijän tai pikkutarkan positioihin). Suhteellisuudentajuttoman positiolle on tyypillistä se, että esimies ei

osaa suhteuttaa tapahtumia ja niistä seuraavia reaktioitaan asioiden todelliseen merkittävyyteen kokonaisuuden kannalta. Tässä positiossa asiat saavat siis epä-todellisia mittasuhteita. Jokapäiväisen elämän kannalta merkityksettömät asiat tai epäkohdat voivat saada tässä positiossa olevalta esimieheltä ylitsevuotavaa huomiota. *Aiemman mainostoimistokokemukseni valossa asiat olivat aivan normaaleja, joko unohtamisia, tai muuten vähämerkityksisiä asioita. Eli hänen suhteellisuuden-tajunsa tuntui usein kadonneen.* (75)

Pienistäkin virheistä seurasi hyvinkin voimakasta paheksuntaa. (75) Yleisimmin alaisen tekemät virheet saavat aikaan liioitellun negatiivisen reaktion. Alaisen pienistä virheistään sama palaute on suhteettoman jyrkkää, mikä puolestaan voi tuntua alaisesta itsestään hyvinkin kohtuuttomalta. Tämä voi puolestaan johtaa siihen, että työntekijä alkaa vältellä riskejä ja kaihtaa tilanteita, joissa on pienikin epäonnistumisen mahdollisuus. *Mutta aiemminkin olen joutunut useampaan otteeseen "puhuteltavaksi" yllättäen ja mielestäni kohtuuttoman kovin sanoin suhteessa "rikkeitterni" laatuun.* (74)

Kaikkialla oleva. Kontrolloinnin keskeinen osa on valvonta. Pelkästään valvonnalla voidaan saavuttaa jonkinlainen kontrolli, sillä tiedostettu valvonta ajaa ihmiset varuilleen ja kuuliaisiksi. Esimiehen tehtävä on johtaa ja valvoa työtekoa. Kontrollia ei tulisi kuitenkaan pyrkiä saavuttamaan yliampuvan valvonnan keinoin, sillä esimiehen liiallinen kyttäminen ajaa alaiset ahtaalle. *Tuosta tarkkailemisesta vielä muutama sana: kun joutuu sen kohteeksi se syö ihan oikeasti omaa uskoa itseän. Joskus tuntui, että kaikki yksityisyys vietiin, kun johtajan huoneeseen laitettiin ns. peili-ikkuna meidän työhuoneeseen. Oli ikävä puhua edes työasioista kun tiesi toisen olevan läsnä lasin toisella puolen, vaikka mitään sellaista ei sen suhteen puhuttaisikaan.* (92)

Ikävimmässä tapauksessa kaikkialla olevaksi positioitunut esimies ottaa oikeuden viedä työntekijöidensä yksityisyyden. Olemme nyky-yhteiskunnassa monenlaisen valvonnan alla jatkuvasti, mutta valvonta on kasvotonta ja kohdistuu pääsääntöisesti suuriin joukkoihin. Näin ollen olemme tottuneet siihen, eikä valvonta tunnu pääsääntöisesti loukkaavan henkilökohtaisesta yksityisyytämme. Sen sijaan työpaikalla esimiehen taholta yhteen ihmiseen tai pieneen ryhmään kohdistunut ylivalvonta voi puolestaan haitata itsenäistä työtekoa huomattavasti. *Johtaja oli aina läsnä – katsoit oikeaan tai vasempaan niin hän oli aina paikalla. Tarkkailu oli täysipäiväistä.* (92)

Tietoa panttaava. "Tieto on valtaa" lausui englantilainen filosofi Sir Francis Bacon vuonna 1597. Lausuma on muodostunut sittemmin jo kliseiseksi hokemaksi, mutta sen sanoma nykykontekstissaan on selvä. Tietoa voidaan käyttää valan ja kontrollin välineenä useallakin eri tavalla. Tietoa voidaan esimerkiksi pantata, manipuloida tai vääristellä. Tutkimusaineistossa kiusaavat esimiehet saivat tietoa panttaavan position useampaan kertaan. Esimies pystyy vahvistamaan omaa kontrolliaan panttaamalla esimerkiksi työntekijän työsuhteen muutoksiin liittyviä tietoja aiheuttaen näin epävarmuutta työntekijälle. *Minut kutsuttiin muiden muassa palaveriin muutamaa päivää aiemmin johtajan puheille. Tiedustellessani palaverin aiheita, sain vastaukseksi, ettei siitä voi puhua aiemmin ja se liittyy*

seuraavan vuoden työsuunnitelmiin. (74) Tarkennukseksi mainittakoon, että edellisen sitaatin "työsuunnitelmat" viittaavat kertojan työsuhteen mahdolliseen jatkumiseen tai loppumiseen.

Esimies voi positioitua tiedon panttaajaksi myös sellaisessa tilanteessa, jossa hän pyrkii peittelemään tai salaamaan jotain omaan toimintaansa liittyvää. Esimiehellä on huomattavasti paremmat mahdollisuudet peitellä omia virheitään esimiesasemansa turvin verrattuna alaisiinsa. Kontrollifriikin tarinalinjassa tiedon panttaajaksi positioitunut virheitään peittelevä esimies pyrkii kontrolloimaan muiden (eli alaisten, kollegojen, oman esimiehen ym.) käsitystä itsestään. Tämä tosin valitettavasti harvoin toteutuu esimiehen haluamalla tavalla. *Esimies kuitenkin sensuroi koko tuloksen ja esittelytilaisuudessa kuulumme 30 min ajan vain 'valitut palat' tutkimuksesta ja lisäksi esimies kielsi, että kukaan hänen alaisistaan ei saa saada tuloksia kirjallisina eikä tuloksista saa puhua työterveyslääkärille tai muillekaan tahoille. (42)*

Tiedon panttaajan positiossa esimiehellä on oikeus jopa vaieta täysin. Toisin sanoen tässä positiossa hänellä ei ole velvollisuutta pitää yllä edes normaaleja ihmissuhdekäytänteitä. Vaikeneminen on viestinä ja sosiaalisena tekona vähintään yhtä voimakasta kuin sanallinen viestintä. Tämä on mielestäni erittäin tärkeää tiedostaa myös tutkittaessa kiusaamista ja erityisesti kiusaavia esimiehiä. Vaikenemisella osoitettu kielteinen suhtautuminen voi olla kiusatulle erittäin voimakas ja ikävä kokemus. *Tällä hetkellä esimies ei suoraan lähesty minua eikä anna tehtäviä suoraan minulle. Hän kertoo jollekin toiselle, että minun tehtäväkseni on annettu se ja se asia, ja jos en sattumalta kuule siitä muilta yksikön henkilöiltä, niin sitten en saa tietää, että minun kuului hoitaa jokin tehtävä. (42)* Tragikoomisimmillaan esimiehen käyttäytyminen voi huipentua varsinaiseen mykkäkouluun, jossa esimies kokee tulleen loukatuksi ja kieltäytyy täysin kommunikoinnasta alaiselleen. *Kolmen viikon mykkäkoulun jälkeen sain väännettyä itselleni lakisäätteiset 6 päivää ja viikon palkatonta. (94)* On sanomattakin selvää, että tällaisessa tilanteessa työtehtävien suorittaminen käy mahdottomaksi. *Esimies oli lopettanut puhumisen minulle enkä saanut häneltä ohjeita tehtäviin. (51)*

Asioiden johtaja (manageri). Kontrollifriikin tarinalinjassa esimiestyön fokus on asioiden johtamisessa. Asioiden johtamisella (engl. *management*) viitataan yrityksen liiketoiminnallisten asioiden, strategioiden ja prosessien hallintaan, suunnitteluun ja kehittämiseen. Esimieheyden toisena puolena taas nähdään ihmisten johtaminen eli johtajuus (engl. *leadership*), jonka keskiössä on ihmisiin kohdistuva johtamistyö. Kontrollifriikin tarinalinjassa esimies syystä tai toisesta keskittyy enemmän asioiden johtamiseen. *Esimieheni oli kiistatta hyvä talousjohtaja, joka teki monia ennakkoluulottomia uudistuksia, jotka paransivat taloudellista tilaa. (75)* Syynä voivat olla esimerkiksi heikot ihmisten johtamisen taidot tai erityisen hyvät asioiden johtamisen taidot. Ihminen pyrkii tekemään pääsääntöisesti sitä, mitä parhaiten osaa ja mistä saa eniten tunnustusta sekä aikaansaannoksia. Näin ollen esimiestyön fokus saattaa siirtyä liiaksi asiajohtamisen puolelle, mikä voi aiheuttaa sen, että esimies vieraantuu alaisistaan ja elintärkeästä johtajuudestaan.

Asioiden johtajan positiossa esimiehellä on oikeus toteuttaa johtajuuttaan sellaisella tavalla, joka ei palvele parhaiten alaisten tarpeita ihmisinä ja työntekijöinä. Hän todennäköisesti asettaa tavoitteet ja valvoo niiden toteutumista taloudellisten tai muulla tavoin tehokkuutta mittaavien mittareiden avulla. Näin esimies saattaa sokeutua alaistensa inhimilliselle puolelle tai huonoimmassa tapauksessa hän ei myönnä sen olemassa oloa lainkaan. Kontrollifriikin tarinalinjan esimies pyrkii kaikin tavoin saavuttamaan ja ylläpitämään kontrollin tunnetta. Asioiden johtaminen on tämän tavoitteen osalta keskeisessä asemassa, sillä kärjistäen ilmaistanu talouslukujen kontrollointi on helpompaa verrattuna ihmisten kontrollointiin. *Hän oli johtamisessaan hyvin numerokeskeinen ja nämä kaksi tulivat aluksi hyvin toimeen keskenään.* (54) Näin ollen tässä positiossa esimies hakeutuu helposti sellaisten ihmisten seuraan, jotka suosivat työelämässä samankaltaista suorituskeskeistä suhtautumista.

Vastustajien eliminoija. Kontrollifriikin tarinalinjassa esimies ei siedä minkäänlaista vastustusta alaisiltaan ja voikin positioitua aineiston perusteella vastustajien eliminoijaksi. Tässä positiossa esimies voi esimerkiksi pyrkiä haalimaan lähipiiriinsä itselleen ”helppoja” henkilöitä. Helpoilla henkilöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaisia työntekijöitä, joita esimies ei koe uhkaksi, haastajaksi tai rasitteeksi itselleen. *Huomasin, että hän työskenteli kaikkein mieluiten nuorten miesten kanssa ja alkoi tehdä systemaattista työtä päästäkseen irti naispuolisista alaisistaan paitsi tästä yhdestä insinööriopintensa saaneesta.* (54) Työntekijä voi positioitua esimiehen vastustajaksi hyvinkin monin perustein. Lopulliset perusteet riippuvat lähinnä esimiehestä ja siitä, millaiset alaisten ominaisuudet hän kokee uhkaksi tai rasitteeksi. Tyypillisimpiä perusteita lienee parempi koulutus, sukupuoli, ikä tai esimiestä häiritsevä persoonallisuus. Kontrollifriikin tarinalinjassa vastustajien eliminoiminen edesauttaa esimiestä säilyttämään hallinnan tunteen, koska vastarinta on alhaisempaa.

Alainen voi positioitua vastustajaksi myös menettämällä esimiehen luottamuksen. *Kaikkien piti olla ehdottoman lojaaleja hänelle. Pienikin vastustus tai oman vastakkaisen mielipiteen esiin tuominen aiheutti mustalle listalle joutumisen.* (70) Luottamuksen voi menettää hyvinkin pienistä asioista. Esimies ei välttämättä siedä tässä tarinalinjassa minkäänlaista vastustusta, vaan ottaa jopa alaistensa työtä koskevat eriävät mielipiteet henkilökohtaisesti itseään vastustavina. Tämä osoittaa sen, että kiusaava esimies on usein itse epävarma ja epävakaa, jolloin hän sitä peittääkseen päätyy käyttäytymään kielteisesti työntekijöitään kohtaan.

5.1.5 Epäinhimillinen

Ihmissuhdetaidoton. Kiusaaminen on aina epäinhimillistä, mutta tässä tarinalinjassa ihmisyyys ja sen mukanaan tuoma inhimillisuus jää tyystin toissijaiseksi. Opimme vuorovaikutuksen, kanssakäymisen ja hyvän käytöksen perusteet jo lapsuudessa. Ihmissuhdetaidottoman positiossa kiusaava esimies ei kuitenkaan kykene toimimaan ihmisten (tässä tapauksessa alaistensa) kanssa luontevasti huomioiden samalla heidän tarpeensa inhimillisinä ihmisinä. Ihmissuhdetaidottoman positiossa esimieheltä puuttuu ihmisten välisessä kanssakäymi-

sessä tarvittavaa tilannetajua, herkkyyttä ja joustavuutta. Tällainen ihminen näyttäytyy muiden silmissä kykenemättömäksi sujuvaan vuorovaikutukseen. Toimiva vuorovaikutus on monen tekijän summa. *Vuorovaikutustaidot ja niistä erityisesti kuuntelemisen taito, uuden ja opettelevan työntekijän ja yleensä työntekijän asemaan eläytyminen, positiivisen palautteen antaminen yhtenä työmotivaation lisäjäjä jne. (55)*

Ihmissuhteita ja niiden ylläpitoa verrataan usein peliin tai pelaamiseen. Ihmissuhteiden sanotaan olevan peliä. Tämä vertauskuva käy myös tarkentamaan ihmissuhdetaidottoman positiota, sillä siinä positiossa esimies pelaa ihmissuhdepeliä omilla tai poikkeavilla säännöillä. Se puolestaan herättää alaisissa hämmennystä, koska esimiehen toiminta ei ole yleisten ihmissuhdepelien säännöillä ennustettavissa. *Ihmissuhdetaidoiltaan tämä henkilö on kuitenkin äärimmäisen rajoittunut ja erityisen arka omasta ja koulumme maineesta, vaikka sanoo olevansa vahva. (74)*

Kohtuuttomia vaativa. Kohtuuttomia vaativan positiossa esimiehellä on oikeus vaatia alaiselta sellaisia suorituksia, jotka eivät ole enää tarkoituksenmukaisia. Näin ollen työntekijä positioituu kohtuuttomien vaatimusten kohteeksi, jossa keskeisin velvollisuus on täyttää asetetut vaateet. Esimiehen asettamat odotukset ja tavoitteet voivat olla täysin todellisuudesta irrallisia. Toisin sanoen tavoitteiden saavuttaminen ei välttämättä ole missään määrin realistista annettujen resurssien ja ympäröivien olosuhteiden puitteissa.

Työ oli erittäin haastavaa, koska n. 1,5 kk pelkän teoriakoulutuksen jälkeen olisi (esimieheni mielestä) pitänyt jo täydellisesti osata neuvoa asiakkaita puhelimitse heidän ongelmiaan sekä osata käyttää tätä varten luotuja työvälineitä eli yrityksen monia erilaisia, monimutkaisia ja osittain vanhanaikaisiakin järjestelmiä, joihin koulutusta oli minimaalisen vähän. (55) Kohtuuttomia vaativan positiossa esimieheltä ei odoteta asianmukaista harkintakykyä, vaan hän saa asettaa alaisilleen tavoitteet mielivaltaisesti omien perusteidensa pohjalta. Kohtuuttomien vaateiden kohteena oleminen voi olla alaiselle hyvin raskasta, sillä siitä aiheutuu väistämättä negatiivista stressiä ja ylikuormitusta. Työntekijä kokee, etteivät hänen kyvyt, taidot tai suorituskyky riitä täyttämään esimiehen asettamia suhteettomia tavoitteita. Tämä positio kytkeytyy epäinhimillisen esimiehen tarinalinjaan siten, että esimies ei kykene tai ei halua tunnustaa ihmisen suorituskyvyn rajallisuutta.

Ilkeä. Epäinhimillisen esimiehen tarinalinjaan sisältyy positio, jonka sisältämät oikeudet eivät ole selitettävissä millään järkiperusteella. Ilkeän positiossa esimiehen tarkoitus on joko yksinkertaisesti satuttaa työntekijäänsä ilkeällä käytöksellä tai vastaavasti olla osoittamatta minkäänlaista myötätuntoa tai lempeyttä.

Ilkeily voi kohdistua esimerkiksi sellaisiin asioihin, joihin työntekijä ei voi suoranaisesti vaikuttaa. Tällaisessa tilanteessa työntekijä voi tuntea olonsa erityisen kaltointkohdeksi, sillä hän kokee vaikutusmahdollisuutensa pieniksi ellei jopa olemattomiksi. Ilkeän positiossa esimiehellä on oikeus käyttäytyä lähötkökohtaisesti hyvien tapojen vastaisesti. Hyvien tapojen vastainen käyttäytyminen voi olla esimerkiksi huutamista, tiuskimista tai muuta kiukuttelua. *Ja oikeus*

olla psyykkisesti turvassa – esimies ei voi naama punaisena huutaen haukkua julkisesti työntekijää esim. lapsen takia sairaspöissaoloista tai ylipäättään mistään. (75)

Palautteen (niin positiivisen kuin negatiivisenkin) antaminen on erittäin tärkeää, mutta valitettavan usein varsin vaikeaa. Keskeisintä palautteenannon onnistumisessa lienee kuitenkin se tapa, jolla palautetta käytännössä annetaan. Kehittävän palautteen voi saada kuulostamaan vähemmän negatiiviselta, kun sen ilmaisee myönteisesti. Ilkeän positiossa esimiehellä ei kuitenkaan ole velvollisuutta kantaa vastuuta työntekijään kohdistuvasta kritiikistä ja sen seurauksista, vaan esimies voi käyttäytyä kielteisesti välittämättä työntekijälle aiheutuvasta mielipahasta. *Tässä minun tilanteessani asioista olisi varmaan voinut puhua rehellisesti ja suoraan ja hieman lempeämmin. Asioista olisi voitu kertoa myös hieman aiemmin ja rehellisesti. Annettu minulle aikaa korjata mahdolliset puutteeni ja virheeni. (55)*

Myötätunnon ja lempeyden osoittaminen esimiestyössä voi olla kaksiteräinen miekka. Toisaalta työntekijöiden elämäntilanteissa ja -tapahtumissa myötäeläminen sekä niiden mukana joustaminen voi ennaltaehkäistä esimerkiksi pitkiä työkyvyttömyyksiä. Toisaalta taas esimiehelle ei ole suositeltavaa olla liian syvällisesti osallisena työntekijöidensä (yksityis)elämässä, jotta esimiehen ja alaisen välinen valtasuhde ei hämärtyisi haitallisesti. Työ on joka tapauksessa iso osa ihmisen elämää, joten sen merkitys työntekijän henkilökohtaisen elämän kannalta on tiedostettava. Tämä tulee huomioida esimerkiksi irtisanomistilanteissa, jotka voivat pahimmillaan horjuttaa työntekijän hyvinvointia hyvin monella tavalla. Myötätunnon osoittaminen lienee vähintään, mitä esimies voi irtisanomistilanteessa tehdä. *Yhteinen tilaisuus oli tyly, kova ja tylsä. Minulle ilmoitettiin, että alakerrassa odotti konsultti, joka räätälöisi minulle sellaiset paperit, joilla pääsisin eläkeputkeen. He tarjosivat irtisanomispakettia. Minut saatettiin hisillä alakertaan, jossa konsultti odotti. Sen jälkeen tuskin näin esimiestäni enää. (54)*

Henkilöön menevä. *En enää halua, että toiset sanelevat minulle ehtoja tai käyvät julmalla tavalla käsiksi henkilööni. (54)* Työntekijälle annettavan palautteen tulisi kohdistua pääsääntöisesti työntekijän työsuoritukseen. Poikkeuksellisesti palaute tosin voi kohdistua myös työntekijän käyttäytymiseen tai muuhun olemiseen, jos se jollain tapaa rikkoo työpaikan sääntöjä, hyviä tapoja tai muita yhteisesti sovittuja normeja.

Henkilöön menevän positiossa esimies ei arvioikaan alaisensa työsuoritusta, vaan tätä ihmisenä ja persoonana. Tässä positiossa esimiehellä on oikeus tarttua alaiseensa henkilöönä ja arvostella sitä. Työntekijän voi olla todella vaikea käsittää ja hyväksyä häneen ihmisenä kohdistuvaa arviointia sekä häntä koskevia persoonallisuuden ja omien yksilöllisten piirteiden perusteella tehtyjä päätöksiä. *Pidän yhteen tulosta henkilökohtaisena, sillä firmaan palkattiin pääkaupunkiseudulle uusi henkilö tammikuussa hoitamaan niitä hommia mitä minun piti - -. (94)*

Konfliktista nauttiva. Epäinhimillisen esimiehen tarinalinjassa ei pyritä välttämään konflikteja. Sen sijaan esimies voi asemoitua konfliktista nauttivaksi, jolloin hänen velvollisuutenaan ei ole pyrkiä säilyttämään rauhaa ja tasapainoa työyhteisössään. Tässä positiossa esimies kokee konfliktitilanteen keskimäärin

vähemmän epämiellyttävänä kuin vastaavasti alaisensa. Näin ollen hänellä on paremmat asetelmat selviytyä tilanteesta ”voittajana” silloin, kun muut pyrkivät vain kaikin tavoin joko lopettamaan tilanteen tai poistumaan siitä. *Sanomattakin oli selvää, että Paikallisjohtaja nauttii kyykyttämisestä, dissonansseista ja suoranaisestä tappelusta. (94)*

Konfliktista nauttivan positio on erityisen haitallinen työyhteisön ilmapiirin kannalta. Esimiehen pitäisi pyrkiä päinvastaisesti positioitumaan ongelmien ratkaisijaksi, eikä suinkaan niiden lietsojaksi. Mikäli esimies on aloitteen tekijänä työyhteisön konfliktitilanteissa, on sanomattakin selvää, että tällöin niiltä ei voida mitenkään välttyä.

Henkisesti sairas. Epäinhimillisen esimiehen tarinalinja viimeinen ja päätöksen tekevä positio on ”henkisesti sairas”. Tässä positiossa esimiehen puheet, teot ja oleminen ylipäänsä eivät enää ole selitettävissä ainoastaan huonolla käytöksellä, vaan niiden takana on jotain vakavampaa. Henkisesti sairaan positiossa alainen voi odottaa esimieheltään täysin irrationaalista käyttäytymistä, joka ei ole enää normaaliksi ymmärretyn käyttäytymisen rajoissa. *Sitten johtaja alkoi aamuisin lukea ahdistavia melankolisia runoja ja kerran sitten otin minäkin saima harmajaa esille ja paukautin ruman runon. (92)* Tähän positioon asemoitunut esimies voi olla alaiselle tai koko työyhteisölle todella raskas taakka, sillä ongelmiin ei välttämättä pystytä löytämään ratkaisuja enää tavanomaisin keinoin.

Aineiston perusteella kävi ilmi, että työntekijät kyllä yleensä huomaavat, jos esimiehen toiminta poikkeaa erittäin radikaalisti normaalista ja jos se saa epäterveitä merkkejä. Tilanteen edesauttaminen ja ratkaisun löytäminen voi olla kuitenkin todella vaikeaa. Työntekijä päätyykin helposti seuraamaan tilannetta vierestä, vaikka tiedostaakin, ettei kaikki ole hyvin. *Tavallani säälin, olihan hän itse sairas vaikka piti toisia hoitaa. (92)*

5.1.6 Tuuliviiri

Ailahteleva/arvaamaton. Tuuliviirimäisen esimiehen tarinalinjalle on tyypillistä nopeasti vaihtelevat tilanteet sekä esimiehen toimien ja reaktioiden vaikea ennustettavuus. Ailahtelevan/arvaamattoman positiossa esimiehellä on oikeus toimia ja reagoida tilanteeseen sopimattomalla tavalla. Ailahteleva ihminen voi olla työyhteisölle painava taakka. Tämä johtuu suurimmilta osin siitä, että ailahtelevuus voi saada muut ihmiset varuilleen, jolloin he pyrkivät alati aistiamaan esimiehen mielialaa ja suhteuttamaan omaa käyttäytymistään sen mukaisesti. *Ensivaikutelmaksi näiden perusteella tuli, että hän on ’tuulella käyvä’ ja häntä ei parane suututtaa tai hermostuttaa tahallaan. (46)* Ailahtelevan/arvaamattoman positiossa esimieheltä voi odottaa nopeita mielialavaihteluita sekä arvaamattonta käytöstä. Tässä positiossa esimiehellä on oikeus hermostua kohtuuttomasti hyvin pienestäkin ärsykkeestä. Sen sijaan hän voi myös suhtautua asioihin hyvinkin välinpitämättömästi, vaikka tilanne itsessään olisi vakava tai vaatisi enemmän esimiehen huomiota. Toisin sanoen hän saattaa reagoida tilanteeseen sopimattomalla tavalla – nauraa vakavassa tilanteessa ja vastaavasti hermostua pikkuasioista. *Kyllähän se siltä jo alkaa vaikuttaa, kun hän reagoi joka asiaan naura-*

malla, sopii jotain nyt, muuttaa mielensä tunnin päästä ja sitten taas sanoo jotain muuta seuraavassa tilaisuudessa ja eri henkilöille. (42)

Ailahtelevan/arvaamattoman positiossa esimies voi olla myös epäluotettava. Toisin sanoen hän ei pysty täyttämään antamiaan lupauksia tai hänen tekonsa ja puheensa eivät ole yhteneväisiä. Toimintatapa on omiaan aiheuttamaan työntekijöissä hämmennystä ja epävarmuutta, sillä esimiehen tulisi olla se henkilö, joka viimekädessä tekee päätökset ja osoittaa toiminnan suunnan. *Toiminta on kovin ailahtelevaa ja ei voi yhtään luottaa, mitä hän sanoo tai lupaa tai tekee. Mitä tahansa voi tapahtua. (42)* Tämän position oikeudet ja velvollisuudet ovat ainutlaatuisia – niitä ei ole tai ne ovat vähintään vaikeasti määriteltävissä.

Epäjohdonmukaisesti toimiva. Epäjohdonmukaisesti toimivan positiossa on paljon samoja piirteitä kuin ailahtelevan/arvaamattomankin positiossa. Tämä positio eroaa kuitenkin edellä kuvatusta siten, että tämän position fokus on epäjohdonmukaisessa esimiestoiminnassa – ei niinkään ailahtelevissa mielialoissa tai tilanteeseen sopimattomissa reaktioissa. Aineiston perusteella epäjohdonmukaisesti toimivaksi positioitunut esimies voi esimerkiksi esittää väittämiä, joille hänellä ei ole antaa perusteita. Hän voi myös kumota omat aiemmat väittämänsä ilman perusteluja. Tässä positiossa esimies ei välttämättä edes yritä korjailta jälkeensä omaa epäjohdonmukaista toimintaansa, vaan pakottaa muut sietämään sitä. *Aluksi saimme kuulla, nuoremman kollegan itkun säästyksellä syytteen, joka oli että olemme pelottavia. Kysyin heti omasta puolestani täyden tyrmistyksen vallassa, että "Kerro, miten minä olen pelottava?" Vastaus oli, että en minä olekaan, mutta tuo toinen on. No kysyin sitten, että "Mitä minä sitten täällä teen?" Tähän vastasi rehtori, että "Kun hän oli jo ehtinyt minut kutsua, niin ei voinut enää perua sitä minkä oli sanonut". (74)*

Esimiehen antama ensivaikutelma saattaa osoittautua vääräksi ja epäjohdonmukainen esimiestoiminta paljastuu vasta myöhemmin. Äärimmäisessä tapauksessa esimieheltä voi odottaa ajan kuluessa täysin ristiriitaista toimintaa suhteessa annettuun ensivaikutelmaan. Annetun ensivaikutelman romuttaminen voi aiheuttaa alaisissa paljon hämmennystä ja epävarmuutta. Eikö esimies olekaan se, joka hän alunperin antoi ymmärtää olevansa? Kuinka uuteen tilanteeseen ja muuttuneeseen toimintaan tulisi reagoida ja mitä se tarkoittaa jatkon kannalta? *Alussa hän halusi työskennellä toimiston avokonttoriosassa, jotta hän tietäisi missä todella mennään ja jotta kommunikointi olisi todella avointa. Esimieheni ehdotuksesta hänelle kuitenkin järjesteltiin oma huone ja pian hän muuttikin sinne ja piti useimmiten ovensa kiinni. (75)*

Välinpitämätön. Tuuliviirin esimiehen tarinalinjalle on yleisesti ajatellen ominaista jatkuva muutos, vaikea ennustettavuus ja epäjohdonmukaisuus. Esimiehen toimintatapa ja reaktiot voivat vaihdella äärilaidasta toiseen. Liiotellun pikkutarkkuuden ja asioihin takertumisen vastakohtana esimies voi kuitenkin positioitua myös välinpitämättömäksi. Tässä positiossa esimiehellä ei ole enää velvollisuutta kantaa vastuuta joko omista työtehtävistään, organisaation menestyksestä tai omien työntekijöidensä hyvinvoinnista.

Välinpitämättömäksi positioituminen voi tapahtua hyvinkin nopeasti. Toisin sanoen esimies on voinut aikaisemmin osoittaa jonkinlaista ottautumista tilanteeseen ilmaisemalla mielipiteitään tai ylipäänsä reagoimalla tapahtumiin. Välinpitämättömän positiossa esimies kuitenkin päästää irti ja on näin ollen valmis antamaan asioiden tapahtua itsestään riippumatta. *Sen sijaan seuraavana aamuna, kun myöhästyin töistä, hän kysyi, ollaanko me sovittu jostain liukuovasta työajasta. Vastasin, että ei olla, saanko lähteä heti? Johon Paikallisjohtaja, että siitä vaan, jos siltä tuntuu.* (94) Tässä aineistosta tulevasta esimerkistä on huomattavissa nopea positioitumisen vaihdos välittävästä välinpitämättömään. Välittävällä ei tässä yhteydessä tarkoiteta ainoastaan positiivista välittämistä, vaan sitä käytetään ennemminkin kuvaamaan välinpitämättömyyden vastakohtaa. Välinpitämättömäksi positioitunut esimies voi saada alaisensa tuntemaan olonsa hyvinkin mitättömäksi eteenkin tilanteessa, jossa välinpitämättömyys kohdistuu alaiseen ja hänen työskentelyynsä.

Hankala ihminen. Hankalan ihmisen positiolle on tyypillistä se, että se syntyy helposti ulkopuolisten ihmisten (tässä tapauksessa esimiehen alaisten) määrittelemänä ja antamana. Ihmiselle on harvemmin sosiaalista hyötyä siitä, että hän itse positioituu hankalaksi ihmiseksi. Sen varjolla voi ainoastaan saada joissain tilanteissa huomiota tai anteeksi huonoa käytöstä, mutta muuta hyötyä siitä ei juuri voi olettaa koituvan. Sen sijaan esimies voi alaistensa ja muiden ympäröivien ihmisten toimesta positioitua hankalaksi ihmiseksi, jonka voidaan ajatella olevan yleispositio vaikeille ihmisille, joiden kanssa on syystä tai toisesta haasteellista tulla toimeen.

Heti alkuun meille kuitenkin kerrottiin talossa, että esimiehemme, naispuolinen tutkimusjohtaja, on tavallista hankalampi ihminen. (46) Hankalan ihmisen positioon liittyy vahvasti kulttuurisia sekä muita stereotyyppisiä tarinalinjoja. Naiset voivat positioitua hankaliksi ihmisiksi, koska kulttuurisesti ja kärjistetysti naisten ajatellaan olevan monimutkaisia ja tunteikkaita – miehet sen sijaan reagoivat ja suhtautuvat asioihin rationaalisesti ja ovat näin ollen ihmisinä ”helpompia”. Esimies voi näin ollen positioitua hankalaksi ihmiseksi jo lähtökohtaisesti esimerkiksi sukupuolensa perusteella. Hankalan ihmisen positiossa esimiehen odotetaan toimivan siten, että hänen ja muiden välinen kanssakäyminen ei ole syystä tai toisesta sujuvaa ja mutkatonta. Hankalalle ihmiselle voidaan ajatella olevan tyypillistä esimerkiksi hangoittelu, perusnegatiivinen olemus sekä äkkipikainen luonne. Näiden olettamuksien pohjalta hankalaan ihmiseen kohdistuvat odotukset muodostuvat.

Muutoksen tekijä. Tuuliviirin tarinalinjassa mikään työyhteisössä, esimiehen toiminnassa tai esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa ei ole pysyvää, vaan pikemmin alati ja odottamattomasti jatkuvassa liikkeessä. Tähän ilmiöön liittyy myös esimiehen saama muutoksen tekijän positio. Tässä positiossa esimiehellä on oikeus vavisuttaa työyhteisössä vallinneita tapoja ja rakenteita ja luoda sitä myötä uusia järjestyksiä. Tässä kohtaa ei ole syytä ottaa kantaa siihen, ovatko muutokset lähtökohtaisesti positiivisia vai negatiivisia. Tosin positiota tarkas-

tellaan kiusaamisen näkökulmasta, joten todennäköistä on, että muutokset vaikuttavat tavalla tai toisella negatiivisesti työskentely-ympäristöön ja siellä oleviin ihmisiin.

Viiden vuoden jälkeen esimies vaihtui. Uusi esimies laittoi ns. tuulemaan. (48) Muutoksen tekijän position voidaan ajatella liittyvän myös esimiehen tarpeeseen muuttaa ympäristö sellaiseksi, joka tukee hänen omaa ajattelutapaansa ja toimintaansa. Tämä muutos voi tapahtua työntekijöiden kustannuksella, mikä puolestaan voi johtaa kiusaamiskokemuksiin. Toisaalta muutos voi myös olla varsinaista kiusaamista ennakoiva tila. Aineistossa esiintyi useampaan kertaan tarinalinja, jossa suuret muutokset olivat lopulta johtaneet kiusaamistilanteeseen. Tosin muutosten merkitys kiusaamisen kannalta ymmärrettiin yleensä vasta jälkikäteen pohdittaessa tapahtumien syitä ja seurauksia. Työpaikka-kiusaaminen liitetään lisäksi yleisestikin organisaatiossa ja työyhteisössä tapahtuviin muutoksiin. Muutoksen ja epävarmuuden ilmapiirissä myös konfliktien todennäköisyys kasvaa, mikä puolestaan voi johtaa helpommin kiusaamistilanteisiin (Einarsen & Zapf 2003). Näin ollen kiusaavalle esimiehelle osoitettu muutoksen tekijän positio on ilmeinen ja yhteneväinen aikaisempien kiusaamisen syistä tehtyjen havaintojen kanssa.

Itsehillinnän menettäjä. Aineistossa esiintyi huomattavan useasti itsehillinnän menettäjän positio. Pohdin ja analysoin pitkään, että mihin tarinalinjaan tämä positio sopisi parhaiten. Itsehillinnän menettäjän positioon yhdistyy aineistossa hyvin erilaisia pienempiä tarinalinjoja. Toisin sanoen tarinoiden perusteella esimies voi menettää itsehillintänsä hyvin erilaisten tapahtumien ja tilanteiden seurauksena. Tämän perusteella päädyinkin asettamaan itsehillinnän menettäjän position juuri tuuliviirin esimiehen tarinalinjaan, koska tilanteiden äkkinäisyys ja ailahtelevuus on keskeinen osa myös itsehillinnän menettäjän positiota.

Pian tämän keskustelun jälkeen hän räjähti ensimmäisen kerran minulle. (75) Itsehillinnän menettäjän positiossa esimiehellä ei ole velvollisuutta hillitä hermojaan, vaan hän voi menettää malttinsa työntekijän läsnä ollessa ja/tai häneen kohdistuen. Itsehillinnän menetys voi ilmetä huutamisena, räyhäämisenä, tiuskimisena tai muuna holtittomana käyttäytymisenä. Jos esimies positioituu toistuvasti itsehillinnän menettäjäksi, osaavat työntekijät todennäköisesti jo ennalta odottaa räjähdysherkkiä reaktioita.

Itsehillinnän menettäjän positiossa esimies ei enää kykene käsittelemään rationaalisesti eteen tulevia tapahtumia, vaan hän antaa tunteillaan vallan ja alkaa käyttäytyä niiden mukaisesti. Huutaminen tai muunlainen räyhääminen ei kuulu hyviin käytöstapoihin. Lisäksi esimiehen tulisi toimia omalla käyttäytymisellään esimerkkinä alaisilleen, koska esimies asettaa omalla käyttäytymisellään rajat myös alaisensa käyttäytymiselle. Esimiehen uskottavuus roolimalina ei kestä montakaan ylilyöntiä, vaan romuttuu varsin helposti.

Aggressiivinen. Tuuliviirin tarinalinjassa edellä kuvatun itsehillinnän menettäjän ja aggressiivisen positiossa on paljon samoja elementtejä ja molemmat positiot voivat sosiaalisessa kanssakäymisessä ilmentyä hyvin samantyyppisesti.

Aggressiivisen position erottaa kuitenkin itsehillinnän menettäjän positiosta vahva kielteinen ja vihamielinen lataus. Aggressiivisen positiossa esimies voi käyttäytyä sellaisella tavalla, joka ei ole enää millään tavoin yleisten käytösnormien mukaista. Käytös voi olla uhkaavaa ja pelottavaa. Pahimmillaan kiusattu voi joutua kohtaamaan jopa fyysistä väkivaltaa. *Esimies on lisäksi ollut aggressiivinen käytävällä ja huutanut muille alaisille.* (42) Aggressiivisen positiossa esimiehellä ei ole velvollisuutta hillitä itseään, vaan hän pystyy aggressiivisuudellaan ja vihamielisyydellään kasvattamaan epävarmuutta alaiensa keskuudessa. Vihamieleisen käyttäytymisen vaikutukset työyhteisöön ovat väistämättäkin negatiiviset ja lamauttavat.

Myös tähän positioon liittyvät nopeat mielialanvaihtelut ja tilanteiden arvaamattomuus. Tämä on keskeinen syy sille, miksi aggressiivisen positio on sijoitettu juuri tuuliviirin tarinalinjaan. *Hämmästyin hänen aggressiivista käytöstään, kun hän varoittamatta otti esiin tutustumisistunnossa, että toimintaani yhtiössä oli moitittu.* (54) Esimies voi saada aggressiivisen position sellaisissa tilanteissa, joissa sille ei lähtökohtaisesti olisi mitään tarvetta tai joihin se ei kuulu. Esimies saattaa ylireagoida, mikä voi näyttäytyä aggressiivisuutena. Aggressiivisen positio on vahvasti määrittelevä, mieleenjäävä ja vaikeasti kumottavissa. Aggressiiviseksi positioituneen esimiehen odotetaan positioituvan ja käyttäytyvän siten jatkossakin. Tämä positio on erittäin ikävä kiusatulle, sillä se kasvattaa entistään esimiehen ja alaisen välillä vallitsevaa vallan epätasapainoa. Tämä tekee kiusaamiseen puuttumisesta ja sen lopettamisesta entistä vaikeampaa.

5.2 Tarinalinjojen suhde toisiinsa

Aineiston perusteella oli löydettävissä kuusi erilaista kiusaavan esimiehen tarinalinjaa. Tarinalinjat kuvattiin niissä esiintyvien positioiden kautta siten, että positioiden sisältämiä ominaisuuksia, pienempiä tarinalinjoja, oikeuksia ja velvollisuuksia eriteltiin. Vaikka tarinalinjojen hahmottamisessa tavoiteltiin selkeitä ja yhtäläisiä piirteitä omaavia kokonaisuuksia, on tästä huolimatta tärkeää myös pohtia tarinalinjojen suhdetta toisiinsa. Kiusaavien esimiesten tarinalinjat ovat useita pieniä samantyyppisiä ilmiöitä yhdisteleviä suurempia kokonaisuuksia. Alkuperäiset pienemmät ilmiöt eivät kuitenkaan ole kontekstistaan irrallisia, vaan kaikki tarinoissa esiin tulleet tapahtumat ovat osa jotain suurempaa kokonaisuutta.

Ensinnäkin on tärkeää korostaa, että kuusi hahmotettua tarinalinjaa eivät ole yksittäisten kiusaavien esimiesten noudattelemissa tapahtumien juonirakenteita. Sen sijaan ne ovat eräänlaisia kokoelmia, joissa laajasta kirjosta kiusaamiskäyttäytymistä on hahmotettu yhteneväisiä piirteitä ja koottu ne yhteen, jotta samanlaisia piirteitä omaavien tapahtumien juonirakenne selkiytyisi. Tarinalinjoja ei siis tule omaksua ja tulkita täysin erillisinä ja irrallisina, vaan ne tulisi suhteuttaa toisiinsa ja alkuperäiseen aineistoon, josta ne on johdettu.

Toinen tärkeä ominaispiirre tarinalinjojen keskinäisessä suhteessa on se, että kiusaava esimies voi toiminnassaan noudattaa useaa eri tarinalinjaa yhtäaikaisesti (ja todennäköisimmin tekeekin näin). Toisin sanoen esimiehen toiminnassa voi esiintyä useita eri tarinalinjoja. Toiset voivat olla voimakkaampia tai hallitsevampia kuin toiset tai niiden määrä voi vaihdella. Lisäksi tarinalinjat voivat ilmetä ja vaihdella esimiehen ja alaisen sosiaalisten episodien välillä. Lisäksi on syytä huomioida se, että tässä tutkimuksessa esitetyt kiusaavien esimiesten tarinalinjat on johdettu tähän tutkimukseen valitusta aineistosta – jokin toinen aineisto voisi tuottaa toisenlaiset tarinalinjat.

Kaikki kuusi tarinalinjaa ovat erilaisia ja ne ilmentävät toisistaan poikkeavia työpaikkakiusaamisen piirteitä. Tarinalinjat voidaan kuitenkin ryhmitellä luonteensa ja ominaispiirteidensä perusteella vielä kahteen yhdistävään ryhmään. *Itserakkaan yksinvaltiaan, kontrollifriikin ja alistajan* tarinalinjojen keskiössä on valta. Tarinalinjoissa esimiehen toiminnan motiivina on keskeisesti valta, sen tavoittelu tai sen vahvistaminen. Sen sijaan *epävarman, tuuliviirin ja epäinhimillisen* tarinalinjoissa keskiössä on esimies ihmisenä, persoonana ja työyhteisön jäsenenä. Toisin sanoen kiusaamiskäyttäytyminen kytkeytyy ja alkunsa vahvemmin esimiehestä itsestään. Näin ollen voimme siis tämän aineiston perusteella todeta, että esimiehen kielteinen kiusaamiseksi tulkittu käyttäytyminen saa alkunsa ja voimansa joko vallasta (sen tavoittelusta tai vahvistamisesta) tai esimiehestä itsestään ihmisenä. Toki kaikissa tarinalinjoissa voi esiintyä niin vallan aiheuttamia toimintamotiiveja kuin esimiehestä itsestään lähtöisin olevia tekijöitä, mutta edellä kuvattu kahtiajako ilmentää tarinalinjojen yleisempää juonirakennetta ja luonnetta.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

6.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja luoda kuvaa siitä, millaista kiusaavan esimiehen toiminta on kiusattujen näkökulmasta katsottuna. Alunperin olin kiinnostunut erityisesti alaisen ja esimiehen välillä vallitsevasta vallan epätasapainosta ja sen mukanaan tuomasta problematiikasta kiusaamistilanteiden tunnistamisessa ja ehkäisemisessä. Näin ollen tutkimuksen tarkoituksiksi muodostui päästä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen ytimeen, jotta kiusaamistilannetta voitaisiin tarkastella mahdollisimman aidosti ilman perinteisiä ja vakiintuneita esimies-alais -rooleja ja niihin liittyvien oletuksien painotaakkaa. Tarkastelun teoreettismetodologiseksi viitekehyykseksi ja analyysivälineeksi valikoitui sosiaalipsykologiasta tuttu positiointiteoria.

Näin ollen tavoitteena oli tarkastella millaisia positioita kiusatut osoittavat kertomuksissaan kiusaaville esimiehilleen. Näiden positioiden perusteella tavoitteena oli luoda kokoavia tarinalinjoja, jotka yhdistävät kiusaamiseksi koetun esimiestoiminnan erilaisia piirteitä ja ominaisuuksia. Toisin sanoen halusin päästä tarkastelemaan, kuinka kiusaava esimies asemoituu suhteessa alaiseensa ja tätä kautta selvittää esimiehen kiusaamiskäyttäytymistä mahdollisimman monipuolisesti. Lisäksi tavoitteena oli luoda kuvaa siitä, millaista kiusaamiseksi tulkittu esimieskäyttäytyminen käytännössä on ja miten se ilmenee esimiehen ja alaisen välisessä kanssakäymisessä. Tämän tutkimuksen pyrkimyksenä oli tuoda kiusaavan esimiehen toimintaa näkyvämmäksi ja helpommin tunnistettavaksi, jotta sen ehkäiseminen olisi jatkossa helpompaa ja merkittävä työhyvinvointia uhkaava ilmiö pysyisi ajankohtaisena työtä, työpaikkoja ja johtajuutta koskevassa keskustelussa.

Aineistoksi valikoitui 12 työpaikkakiusattujen itsensä kirjoittamaa tarinaa, joissa he vapaasti kertovat kiusaamiseen liittyvistä kokemuksistaan. Tarinoita yhdisti se, että niissä kaikissa pääasiallinen kiusaaja oli ollut kiusatun lähiesimies. Kiusatut osoittivat aineiston perusteella kiusaaville esimiehilleen runsaan kirjon erilaisia positioita, jotka ovat positiointiteorian mukaisesti jatku-

vassa vuorovaikutuksessa niihin liittyvien tarinalinjojen ja sosiaalisten tekojen kanssa. Aineiston tarkastelussa hyödynneettiin näitä kolmea sosiaalisen episodin ulottuvuutta, minkä tuloksena tulkitsin kuusi erilaista kiusaavan esimiehen yleisempää tarinalinjaa. *Itserakkaan yksinvaltiaan, kontrollifriikin ja alistajan* tarinalinjojen keskiössä on valta, vallan tavoittelu ja sen vahvistaminen tai väärinkäyttö. Sen sijaan *epävarman, epäinhimillisen ja tuuliviirin* tarinalinjoissa fokus on esimiehessä itsessään, hänen persoonassaan ja esimieheydessään. Toisin sanoen kiusaamiskäyttäytyminen kumpuaa vahvemmin esimieheen itseensä liittyvistä tekijöistä, eikä niinkään vallan tavoittelusta.

Itserakkaan yksinvaltiaan tarinalinjassa esimiehen käsitys omasta vallastaan on liioiteltu, ja hän käyttää sitä pääsääntöisesti suhteettoman mielivaltaisesti. Tarinalinjassa ilmenevien positoiden perusteella esimies korottaa itsensä sumeilematta alaistensa yläpuolelle niin ihmisenä kuin työntekijänäkin. Hän tavoittelee ahneesti omia etujaan piittaamatta edes itseensä kohdistuvista auktoriteeteista. Tässä tarinalinjassa esimies on todennäköisesti omassa ammattikunnassaan arvostettu. Jossain tilanteissa hän voi jopa asemoitua eräänlaiseksi yliihmiseksi, johon pätevät täysin muista poikkeavat säännöt ja jonka valta ylettyy kaikkialle. *Kontrollifriikin* tarinalinjassa esimiehen tarve kontrolloida, säädellä ja hallita toimintaa ja työyhteisössä olevia ihmisiä on pohjaton. Esimies puuttuu pikkutarkasti pienimpiinkin virheisiin ja kadottaa suhteellisuudentajunsa. Hän pyrkii olemaan kaikkialla, jotta alaiset tuntisivat olonsa mahdollisimman valvotuiksi. Kontrolliaan hän pyrkii vahvistamaan muun muassa panttaamalla alaisiltaan informaatiota. Nöyryyttäminen on *alistajan* tarinalinjan keskeinen elementti, sillä tässä tarinalinjassa esimies pyrkii alistamaan alaistaan useimmiten nöyryyttämällä tätä joko yksityisesti tai julkisesti. Hän on vahva alaistensa kustannuksella ja iskee kyntensä erityisesti työyhteisön heikoimpiin jäseniin. Tässä tarinalinjassa esimies pyrkii kaikin tavoin mitätöimään ja väheksymään alaistaan, jotta tämä tuntisi olonsa mahdollisimman arvottomaksi.

Epävarman tarinalinjan esimies tarvitsee ympärilleen tukijoukon, joka kannattelee ja myötäilee häntä. Esimies hakee toiminnalleen hyväksyntää ja sortuu helposti teeskentelyyn ja valehteluun. Hän näkee kaikkialla uhkia ja on epäluuloinen alaisiaan kohtaan. Tämä aiheuttaa sen, että työyhteisön kehittyminen estyy eikä uusia ideoita synny. *Epävarman* tarinalinjan esimies kokee itsensä helposti ammatillisesti uhatuksi, sillä häneltä puuttuu jotain ydinosaamista verrattuna alaisiinsa. *Epäinhimillisen* tarinalinjassa korostuu esimiehen puutteellinen kyky ymmärtää ihmisiä ja inhimillisyyttä. Häneltä puuttuu ihmishuuhdeviidakon pelisilmä. Hän pyrkii toiminnallaan loukkaamaan alaistaan ja jopa nauttii konflikteista. Hän kohdistaa kritiikkinsä alaisen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja vaatii tältä kohtuuttomia. Esimies voi olla jopa henkisesti sairas, mikä voi omalta osaltaan selittää erityisen epäinhimillistä toimintaa. *Tuuliviirin* tarinalinjassa esimiestä ja hänen toimintaansa kuvaa ennen kaikkea arvaamattomuus ja vaikea ennustettavuus. Esimiestoiminta on epäjohdonmukaista ja ajoittain välinpitämätöntä. *Tuuliviirin* tarinalinjassa esimies koetaan hankalaksi ihmiseksi, jonka kanssa on vaikea olla tekemisessä hänen ailahtelevuuden ja arvaamattomuuden vuoksi. Esimies voi tehdä radikaaleja ja suuria muutoksia

nopeasti. Lisäksi tälle tarinalinjalle on keskeistä esimiehen vaikeus hillitä itseään ja kontrolloida omaa käyttäytymistään. Esimies menettää helposti malttinsa, räyhää, korottaa ääntään ja käyttäytyy jopa aggressiivisesti.

Jotta edellä esitettyjen tarinalinjojen idea tulisi ymmärretyksi oikein, on tärkeää eritellä niiden suhdetta toisiinsa. Ensinnäkin kiusaavat esimiehet eivät noudattele toiminnassaan yksittäisiä tarinalinjoja sellaisenaan ja positioidu ainoastaan niiden määrittelemällä tavalla. Toisin sanoen tarinalinjat eivät ole yksittäisen kiusaavan esimiehen toiminnassaan noudattelemlia juonirakenteita, vaan pikemminkin yhteneväisiä kokoelmia laajasta kiusaamiskäyttäytymisen kirjosta. Toisekseen yhden esimiehen toiminnassa voi esiintyä (ja todennäköisesti esiintyykin) useamman tarinalinjan piirteitä ja positioita yhtäaikaaisesti. Toiset tarinalinjat voivat esiintyä tilanteesta riippuen voimakkaampina ja toiset sen sijaan heikompina.

6.2 Mitä tästä opimme?

Tämän tutkimuksen myötä kävi jälleen ilmi, että työpaikkakiusaava esimies aiheuttaa poikkeuksetta merkittävää haittaa työskentelyilmapiirille ja voi toiminnallaan romuttaa kiusatuksi tulleen hyvinvoinnin. Esimiehen tavat ja keinot kiusata ja aiheuttaa henkistä kuormaa alaiselleen osoittautuivat erittäin moninaisiksi. Valta-asemansa turvin esimies pystyy monipuolisemmin kohdistamaan alaiseensa sellaisia toimia, jotka voivat tulla tulkituksi kiusaamiseksi. On tärkeää korostaa juuri tulkinnan merkitystä, sillä kiusaamiskokemus on yksilöllinen ja se vaihtelee henkilöiden ja tilanteiden mukaan. Joku saattaa tulkita äänen korottamisen hyvinkin uhkaavaksi, kun taas joku toinen voi sietää sitä syystä tai toisesta paremmin. Tämän tutkimuksen aineistostakin kävi ilmi, että eri kertojat suhtautuivat yhteen tiettyyn positioon eri tavoin. Toisin sanoen osa koki toiset kiusaamisen tavat ja keinot vakavempina ja haitallisempina kuin toiset. Vaikka aikaisemmassa tutkimuksessa onkin korostettu kiusaamiskokemuksen yksilöllisyyttä ja ainutlaatuisuutta, ei sitä voi olla tämänkään tutkimuksen kohdalla korostamatta. Työelämässä jokainen kiusatuksi tulemisen kokemus pitäisi ottaa vakavasti ja kokemuksen aiheuttaneet syyt tulisi mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tutkia.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut selvittää erilaisia kiusaavia esimiestyyppejä tai ihmistyypppejä. Vaikka tulokset on haivainnollistamisen helpottamiseksi esitettykin esimiestä kuvaavassa muodossa, on fokus kuitenkin esimiehen toiminnassa. Kuten aikasemmin todettiin, on esimiehen keinot kiusata loputtomat. Näistä keinoista jokainen kiusaava esimies muodostaa itselleen ja tilanteeseen sopivan yhdistelmän. Tästä syystä onkin tärkeämpää pystyä tunnistamaan millaista kiusaamiskäyttäytymisen on. Näin voimme pureutua käytännön työelämässäkin paremmin siihen, että ilmeneekö työyhteisössä kiusaamista sen sijaan, että kohdistaisimme huomiotamme ainoastaan ihmistyypppeihin, joiden voisi olettaa päätyvän kiusaajiksi.

Millaisia kiusaavan esimiehen toimet ja teot sitten käytännössä ovat? Tämän tutkimuksen tulokset tukevat ja ovat monilta osin yhteneväiset aikaisemman esimiehiä ja kiusaamista käsittelevän tutkimuksen kanssa. Esimerkiksi Daniel (2009, 161) toteaa havaintojensa perusteella väitöskirjassaan, että kiusaavan pomon erottaa lujasta esimiehestä muun muassa seuraavanlaiset piirteet: epäoikeudenmukainen ja epäoikeudenmukainen toiminta, itsekkäät tavoitteet, ailahteleva käyttäytyminen (tunteenpurkaukset ym.), uhkailu, nöyryytys ja huono kommunikointi. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat edellä kuvattua kiusaavan esimiehen toimintaa erittäin selvästi. Edellä kuvatut tulokset paneutuvat juuri kiusaavan esimiehen problematiikan ytimeen – mikä erottaa perustellun vallankäytön ja asianmukaisen työnjohdon kiusaamisesta. Tiedämme jo lukuisten tutkimusten perusteella mitä hyvä, menestyksenkäs ja työntekijöitä kunnioittava johtaminen on. Määrittelemällä johtajuuden varjopuolia mahdollisimman tarkasti pystymme helpommin erottelemaan jämäkän johtajuuden kiusaamisesta ja työntekijöiden vahingoittamisesta. Totesin tämän tutkimuksen alkuvaiheessa perustellessani tutkimusaihetta ohjaajalle ja opiskelutovereille, että raja kiusaamisen ja asianmukaisen vallankäytön välillä on kuin veteen piirretty viiva. Nyt tutkimuksen tässä vaiheessa raja tuntuu ainakin itselleni varsin selvältä.

Tutkimus vahvisti entisestään esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa valitsevan valtasuhteen epätasapainon todennäköisyyttä aiheuttaa ongelmia ja ristiriitoja. Tutkimustulosten perusteella puolet tarinalinjoista olivat sellaisia, joissa esimiehen kielteistä toimintaa motivoi jollain tavalla valta. Tämä herättää vääjäämättä kysymyksen, että onko valta turmellut kiusaavat esimiehet vai päätyisivätkö he kiusaajiksi esimiesasemasta huolimatta. Kysymykseen vastaamisen tekee entistä vaikeammaksi se, että taas toisessa puolessa tarinalinjoja käyttäytyminen ja asemoituminen sai selkeästi alkunsa selkeämmin esimiehestä itsestään ihmisenä, persoonana ja työyhteisön jäsenenä.

Työpaikkakiusaaminen oli itselleni tuttu aihe jo ennen opinnäytetyön aloittamista. Ilmiö oli johtamisen näkökulmasta erittäin kiinnostava, minkä perusteella päädyinkin valitsemaan sen opinnäytetyöni kantavaksi aiheeksi. Tutkimuksen myötä syvennyttyäni aikaisempaan tutkimustietoon, mediassa käytävään keskusteluun ja tilastotietoon ymmärsin, kuinka vakavasta ja laajalle levinneestä ongelmasta loppujen lopuksi onkaan kyse. Prosessin aikana törmäsin eri medioissa kerta toisensa jälkeen tarinoihin, joissa työpaikkakiusatut kertoivat kiusatuksi tulemisestaan ja kiusaamisen aiheuttamista jopa terveyden murentaneista seurauksista. Työpaikkakiusaamista käsittelevä tutkimustieto vahvisti kaiken kuvatun. Jouduin toteamaan ongelman olevan niin suuri, että sen ratkaisemiseen ei riitä pelkkä tutkimus. Ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan lisäksi totaalinen muutos niihin tapoihin, joilla ihmiset työpaikoilla toisiaan kohtaavat ja kohtelevat. Toisen ihmisen arvostus titteleihin ja arvonimiin katsomatta on joiltain osin kadoksissa.

6.3 Tutkimuksen hyödyntäminen kiusaamisen ehkäisemisessä

Työpaikkakiusaaminen on ilmiönä ja ongelmana ikävä, mutta positiivista on se, että sen vakavuus ja merkittävyys tiedostetaan myös työpaikoilla jatkuvasti paremmin. Kiusaamisen ehkäiseminen on edelleen lisääntyneestä tiedosta huolimatta edelleen vaikeaa. Tästä syystä työpaikkakiusaamista käsittelevässä tutkimuksessa on todettu, että tietoa tarvitaan vielä paljon lisää. Esimerkiksi kiusaajat ovat jääneet tähänastisessa tutkimuksessa hieman vähemmälle huomiolle. Se on toisaalta ymmärrettävääkin, sillä kiusaajat eivät välttämättä jaa kokemuksiaan ja näkemyksiään yhtä todennäköisesti kuin kiusatut. Tämä tutkimus on pyrkinyt vastaamaan juuri kiusaajia koskevaan tutkimustarpeeseen.

Työpaikkakiusaamisen ehkäisemistä pohdittiin tarkemmin aikaisemman tutkimustiedon valossa luvussa 2.6. Tutkijat ovat korostaneet, että kiusaamisen tutkimuksessa ja sen ehkäisemisessä pitäisi keskittyä enemmän kuvailemaan kiusaamiskäyttäytymistä eikä ainoastaan kiusaajaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli päästä juuri pintaa syvemmälle esimiehen ja alaisen väliseen ihmishuuhdeprosessiin, jotta perinteiset roolijako-olettamukset voidaan unohtaa ja tilannekohtaisempi tarkastelu kävisi mahdolliseksi. Lopputulemana saatiin kuusi erilaista esimiehen kiusaamiskäyttäytymistä kuvaavaa ja positioista rakentuvaa tarinalinjaa. Nämä tarinalinjat antavat tietoa juuri siitä, kuinka kiusaava esimies käyttäytyy ja mistä kiusaamiseksi tulkittu käyttäytyminen saa mahdollisesti alkunsa. Tämä puolestaan edesauttaa kiusaamisen ehkäisemisessä siten, että organisaatioissa voidaan tiedostaa paremmin vähintään se, että kiusaamiskäyttäytymisen kirjo on erittäin laaja ja niiden tulkinnat vaihtelevat. Näin ollen toivottavasti jokainen raportoitu kiusaamistapaus otetaan vakavasti, mikä puolestaan luo organisaatioissa kiusaamisen vastaista ja sitä ehkäisevää ilmapiiriä.

Aikaisempi tutkimustieto korostaa työntekijän merkittävää roolia kiusaamisesta ehkäisevissä toiminnoissa sekä kiusaamistapausten selvittelyssä. Työntekijän luomalla kiusaamisesta joko sallivalla tai torjuvalla ilmapiirillä on todettu olevan merkitystä kiusaamisen ilmenemiseen. Lisäksi Salin (2008) korostaa tutkimuksensa perusteella, että suomalaisilla työpaikoilla reagoidaan kiusaamistilanteisiin responsiivisesti vasta siinä vaiheessa, kun vanhinko on jo tapahtunut. Työpaikkakiusaamisen torjunnassa pitäisi enemmän keskittyä ehkäiseviin toimiin. Tämä tutkimuksen myötä esimiesten ajautumista työpaikkakiusaajiksi voidaan ehkäistä tuomalla kiusaamiskäyttäytymistä entistä määritellymmäksi ja näkyvämmäksi. Lisäksi katseet kohdistuvat niihin ylemmän tason esimiehiin, joilla on itsellään alaisina esimiehiä. Tämän tutkimuksen perusteella ylemmän tason esimiesten vastuu kiusaamisen ehkäisemisessä kasvaa, sillä heidän tulee olla kokonaisvaltaisesti perillä myös omien alaistensa esimiestaidoista ja -työstä.

6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen *validiteetillä* tarkoitetaan yleisesti ottaen sitä, millä tavoin ja missä määrin tutkimustulokset vastaavat tosiasioiden tilaa todellisessa ympäröivässä maailmassa (Heikkinen 2001, 126). Toisin sanoen tämän tutkimuksen kohdalla validiteetti tarkoittaa sitä, että esiintyykö kiusaavien esimiesten tarinalinjat todellisuudessa samanlaisia ja samansisältöisinä vai esiintyvätkö ne todellisuudessa ylipäänsä ollenkaan. Toisin sanoen voimme pohtia, että missä määrin kiusattujen kirjoittamat tarinat vastaavat todellisia tapahtumia. Narratiivisessa tarkastelutavassa kertomusten ja todellisuuden absoluuttisen vastaavuuden pohtiminen on kuitenkin hieman ongelmallista tarkastelun keskiössä vallitsevan todellisuuskäsityksen vuoksi. Narratiivisessa tarkastelutavassa oletetaan, että todellisuus ei ole objektiivinen asiantilojen järjestys, vaan todellisuutta pikemminkin luodaan jatkuvasti kertomusten kautta. Näin ollen todellisuus ja kertomukset eivät ole suoranaisesti toistensa vastapuolia, jotka joko kuvastavat tai eivät kuvasta toisiaan. (Heikkinen 2001, 126–127.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena olleita kiusattujen kertomuksia ei siis nähdä ja oteta jonkin tapahtuneen todellisuuden peilikuvina, vaan sen sijaan niiden ajatellaan omalta osaltaan luovan todellisuutta. Kertomusten vastaavuus todellisten ja objektiivisten tapahtumien kanssa ei siis ole mielekkäästi arvioitavissa, eikä se ole tässä tapauksessa kovin tarkoituksenmukaista. Sen sijaan on syytä arvioida niitä tekijöitä, joiden voidaan olettaa vaikuttaneen kertomusten syntyyn ja lopulliseen muotoon.

Ensinnäkin jo kiusaamiskokemuksesta kertominen on lähtökohtaisesti tiettyyn asemaan ja rooliin asettumista. Kertoja asettuu niin tutkimuskohteen kuin kiusatun rooliin, minkä voidaan olettaa vaikuttavan merkittäväksi siihen, millaisiksi tarinat muodostuvat. Alkuperäisen tutkimushankkeen tavoite ja sen nojalla esitetty tutkimuspyyntö ovat vaikuttaneet siihen tapaan, jolla tutkittavat ovat kokemuksiinsa ja niiden kertomiseen orientoituneet. Kertojat kertovat tarinaansa kiusatun näkökulmasta sillä olettamalla, että heidän kokemuksistaan ollaan lähtökohtaisesti kiinnostuneita ja ne otetaan sellaisinaan vakavasti. Kertojat asemoivat kertomuksissaan itseään sekä kiusaajiaan edellä mainituista lähtökohdista käsin. Toisin sanoen kertoja saa luvan olla uhri ja kertoa vapaasti tarinaansa uhrin roolista tai positiosta käsin. Asetelman voidaan olettaa vaikuttaneen siihen, mitä kertojat ovat kokeneet merkityksellisiksi tuoda tarinoissaan esiin. Näin ollen pelko, kiusaaminen ja muut kielteiset asiat ovat todennäköisesti saaneet korostuneen rooliin, joilloin esimerkiksi positiiviset kokemukset alaisen ja esimiehen välisessä suhteessa voivat jäädä mainitsematta. Tämä voi vääristää ulkopuoliselle esimies-alais -suhteen todellista tilaa.

Tutkimuksen *reliabiliteetillä* tarkoitetaan puolestaan sitä, että missä määrin satunnaiset tekijät ovat vaikuttaneet tutkimuksesta saatuihin tuloksiin (Heikkinen 2001, 126). Lisäksi Pirkko Anttilan (2014) mukaan laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti viittaa myös aineiston käsittelyyn ja analyysin uskottavuuteen. Jotta korkea reliabiliteetti saavutetaan, lukijan täytyy pystyä seuraamaan tutki-

musraportissa tutkijan päättelyä ja analyysiä. Toisin sanoen analyysi täytyy näyttäytyä lukijalle uskottavana. Tässä tutkimuksessa aineiston käsittely sekä analyysin eteneminen on pyritty esittämään mahdollisimman tarkasti ja lukijan kannalta ymmärrettävällä tavalla. Alkuperäistä tutkimushankeaineistoa jouduttiin supistamaan rajusti 101 tarinasta 12 tarinaan. Tarinoiden karsimisessa ja lopullisessa valinnassa käytettiin selkeitä kriteereitä, jotka tuotiin myös lukijalle esiin. Analyysin etenemisen kuvaamisessa pyrittiin mahdollisimman selkeään ja prosessinomaiseen esitykseen, jonka perusteella lukija pystyy näkemään mil-lä perustein tulkintoihin on päädytty.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu tekemään suuren määrän päätöksiä ja valintoja. Toisin sanoen tutkija on osa tutkimustaan ja vaikuttaa sen etenemiseen ja lopulliseen muotoon. (Eskola 2001, 156.) Näin ollen myös on syytä pohtia omaa osuuttani tämän tutkimuksen toteuttamisessa. On tärkeää tuoda esiin, että suhtautumiseni käsiteltävään aiheeseen ei ole täysin neutraali, sillä mielestäni työpaikkakiusaaminen on erittäin väärin ja vakava ongelma. Olen kuitenkin pyrkinyt parhaalla mahdollisella tavalla suhtautumaan aineistooni mahdollisimman ulkopuolisen silmin ja jättämään omat mielipiteeni syrjään. Tästä huolimatta tutkimusotteessa ja tutkimustuloksissa on huomioitava se, että oma suhtautumiseni aiheeseen on voinut vaikuttaa jossain määrin tutkimuksen aikana tekemiini valintoihin ja tulkintoihin.

Positiointiteoriaa voisi hyödyntää tulevaisuudessa enemmän työpaikkakiusaamisen tutkimuksessa. Tutkimuksessa voitaisiin käyttää erilaisia työpaikkakiusaamiseen liittyviä haastattelu- ja keskusteluaineistoja, joita varten positiointiteoria on alun perin kehitetty. Tämän tutkimus on tarkastellut kiusaamista ainoastaan uhrin näkökulmasta. Esimiehen ja alaisen välistä kiusaamista olisi myös tärkeää tarkastella esimiesten näkökulmasta. Näin olisi mahdollista saada monipuolisesti tietoa esimerkiksi siitä, millaista osaa valta ja esimiehen oma persoonallisuus näyttelevät kiusaamistilanteiden synnyssä, ja kuinka esimiehet itse tilanteen näkevät.

6.5 Päätelmät

Tutkimuksen tulokset antavat tietoa kiusatun alaisen ja kiusaavan esimiehen välisestä vuorovaikutusprosessista sekä kiusaavan esimiehen toiminnasta alaisen näkökulmasta katsottuna. Aineistoa tarkasteltiin teoreettismetodologisen positiointiteorian kautta hyödyntäen teorian ytimessä olevaa positiointikolmiota. Tutkimusongelman äärelle päädyttiin siitä syystä, että aikaisemmassa työpaikkakiusaamista koskevassa tutkimuksessa on todettu, että kiusaajia ja ennen kaikkea heidän kiusaamistoimintaansa on tutkittu toistaiseksi aivan liian vähän (Samnani & Singh 2012, 58). Työpaikkakiusaava esimies on valta-asemansa vuoksi kiusatulle alaiselle entistä vaikeampi ja painavampi taakka. Tutkimus tukee aikaisempaa tutkimusta ensinnäkin tuoden jälleen kerran esiin sen lukemattomien tapojen kirjon, jolla toista ihmistä voidaan työpaikalla loukata, vahingoittaa tai

nöyryyttää. Lisäksi tutkimustulokset tukevat selkeästi aikaisempaa tietoa kiusaavista esimiehistä ja heidän toiminnastaan (mm. Daniel 2009) lisäten näin ymmärrystä aiheesta. Toisekseen tulokset ovat samansuuntaisia Hornsteinin (1996) kaltoinkohtelevan esimiehen määritelmän kanssa. Hänen mukaansa kaltoinkohtelevan esimiehen keskeisin tavoite on kontrolloida ja kontrolli pyritään pääsääntöisesti saavuttamaan uhkailun, nöyryyttämisen ja vähättelyn keinoin.

Esimiehen ja alaisen välillä ilmenevää kiusaamista lähestyttiin uudelta näkökulmasta sosiaalipsykologiasta tutumman positiointiteorian kautta. Positiointiteoriaa ei ole aiemmin paljoakaan hyödynnetty työpaikkakiusaamistutkimuksessa, mihin se kuitenkin lähtökohtiensa ansiosta osoittautui sopivan varsin hyvin. Teoriaa voidaan ensinnäkin hyödyntää joustavasti hyvin erilaisilla sosiaalisen vuorovaikutuksen areenoilla, kuten työpaikoilla (Barnes 2004, 1). Työpaikkakiusaaminen ilmenee pääsääntöisesti henkisen väkivallan eri muodoissa, joita ylläpidetään sosiaalisin keinoin. Näin ollen sosiaaliseen vuorovaikutukseen pureutuva positiointiteoria sopii aiheen tutkimiseen hyvin. Lisäksi teorian todellisuuskäsitys nojaa sosiaaliseen konstruktionismiin (Harré & Langenhove 1999a), joka mahdollistaa kiusattujen tarinoiden tarkastelun kokonaisvaltaisesti ja niiden subjektiivisen luonteen huomioiden. Tässä tutkimuksessa positiointiteoriaa sovellettiin sopimaan kirjoitetun diskurssin tarkasteluun, sillä teoria on alunperin kehitetty lähinnä keskusteluntutkimukseen. Tutkimusprossin ja tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että sovellutuksessa onnistuttiin ja positiointiteorian käyttömahdollisuuksia entisestään laajennettiin tämän tutkimuksen myötä.

Käytännössä positiointiteorian soveltaminen vaati perustavanlaatuisia pehryntymistä teorian alkuperäiseen muotoon ja myöhempiin sovellutuksiin. Lopullinen analyysimetodi syntyi näiden yhdistelmästä, mikä sittemmin palveli hyvin tarkoitustaan työpaikkakiusaamisen tarkastelussa. Tätä päätelmää tukevat tutkimuksen tulokset, jotka osoittautuivat johdonmukaisiksi ja uskottaviksi. Teorian soveltaminen ei tosin ollut täysin yksioikoista ja osoittautui ajoittain varsin haasteelliseksi. Tästä huolimatta positiointiteorian hyödyntämistä työpaikkakiusaamista käsittelevässä tutkimuksessa voi ehdottomasti suositella.

Työpaikkakiusaamiseen ei tämänkään tutkimuksen myötä löydetty parantavaa lääkettä, mutta olemme sitäkin enemmän tietoisia ongelman vakavuudesta, monimutkaisuudesta, syistä ja seurauksista. Kiusaavien esimiesten on koettu olevan esimiesasemansa myötä jonkinlaisessa turvasaarekkeessa, joka vaikeuttaa tai jopa estää kiusaamiseen puuttumisen. Tämän tutkimuksen myötä kiusaavat esimiehet ovat saaneet osakseen huomiota, jonka myötä toivottavasti niin henkilöstöammattilaiset kuin esimiehetkin saavat apua kiusaamista ehkäisevään työhönsä.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. (3. uud. p. painos) Tampere: Vastapaino. Lisäpainokset: [Lisäp.] 2001 (318 s.). - 6. p. 2007.
- Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix - metoditietämystä kaikille. [Viitattu 21.11.2014] Saatavissa: https://metodix.wordpress.com/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#10.2.1_Laadullisen_tutkimuksen_reliabiliteetti
- Aryee, S., Chen, Z. X., Debrah, Y. A. & Sun L-Y. 2007. Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model. *Journal of Applied Psychology*, 2007, Vol.92(1), pp.191-201 92 (1), 191-201.
- Ashforth, B. 1994. Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, July, 1994, Vol. 47(7), p. 755(24) 47 (7), 755.
- Astrauskaite, M., Kern, R. M. & Notelaers, G. 2014. An Individual Psychology Approach to Underlying Factors of Workplace Bullying. *Journal of individual psychology* 70 (3), 220-244.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., May, D. R. 2004. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, p. 801-823.
- Baillien, E., De Cuyper, N., & De Witte, H. 2011. Job autonomy and workload as antecedents of workplace bullying: A two-wave test of Karasek's Job Demand Control Model for targets and perpetrators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (1), 191.
- Beale, D. & Hoel, H. 2011. Workplace bullying and the employment relationship : exploring questions of prevention, control and context. *Work, employment & society : a journal of the British Sociological Association*, 2011, Vol.25(1), p. 5-18 25 (1), 5-18.
- Boxer, L. 2003. *Assesment of Quality Systems with Positioning Theory*. Teoksessa R. Harré & F. Moghaddam (toim.): *The Self and Others. Positioning Individuals and Groups in Personal, Political, and Cultural Contexts*. London: Praeger, 251-278.
- Brodsky, C. M. 1976. *The harassed worker*. Lexington Books, MA: D. C. Heath and Company.
- Bryant, M. & Buttigieg, D. M. 2009. Poor bullying prevention and employee health: some implications. *International Journal of Workplace Health Management* (1), 48.
- Buttigieg, D. M., Bryant, M., Hanley, G. & Liu, J. 2011. The causes and consequences of workplace bullying and discrimination: Results from an exploratory study. *Labour & Industry*, Aug/Dec 2011, Vol.22(1/2), p.117-141 22 (1), 117-141.
- Campbell, D. & Groenbaek, M. 2006. *Taking Positions in the Organization*. London: Karnac.

- Cassidy, T., McDowell, E. & McLaughlin, M. 2014. Bullying and health at work: The mediating roles of psychological capital and social support. *Work & Stress* 28 (3), 255-269.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P. K. & Pereira, B. 2002. Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior* (1), 33.
- Coyne, I., Seigne, E., & Randall, P. 2000. Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 335-349.
- Daniel, T. A. 2009. Tough boss or workplace bully? Human resource professionals must clearly distinguish between the two. Here's a way to make that difficult call. (Employee Relations)(Survey). *HRMagazine*, June, 2009, Vol.54 (6), p.82(4) 54 (6), 82.
- De Cuyper, N., Baillien, E. & De Witte, H. 2009. Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress* (3), 206.
- Einarsen, S. 2000. Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 2000, Vol.5(4), p. 379-401 5 (4), 379-401.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. 2007. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly* (3), 207. Einarsen, S. 2007. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly* (3), 207.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. 2003. The concept of bullying at work: the European tradition. Teoksessa Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (toim.): *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice*. London: Routledge, 3-30.
- Einarsen, S. & Mikkelsen, E. G. 2003 The concept of bullying at work: the European tradition. Teoksessa Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (toim.): *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice*. London: Routledge, 126-144.
- Einarsen, S. & Zapf, D. 2003 Individual antecedents of bullying. Victims and perpetrators. Teoksessa Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (toim.): *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice*. London: Routledge, 3-30.
- Eriksson, M. & Koski, A. & Luomanen, J. & Parviainen, J.: *Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä 2008-2009 [elektroninen aineisto]*. FSD2607, versio 1.0 (2011-02-03). Helsinki: Suomen Akatemia & Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos & Helsinki: Työsuojelurahasto [tuottajat], 2009. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [jakaja], 2011.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaia: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola J, Valli R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Juva: PS-kustannus, 2001, 116-132.

- FSD2607 Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä (2010):
Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [Viitattu 14.8.2014] Saatavana:
<http://www.fsd.uta.fi/fi/aineistot/luettelo/FSD2607/meF2607.html>
- Gálvez, A. & Tirado, F. 2007. Positioning Theory and Discourse Analysis: Some Tools for Social Interaction Analysis. *Forum : Qualitative Social Research* 8 (2).
- Glasø, L. Vie, T., Holmdal, G. R. & Einarsen, S. 2011. An Application of Affective Events Theory to Workplace Bullying: The Role of Emotions, Trait Anxiety, and Trait Anger. *European Psychologist*, 2011, Vol.16(3), pp.198-208
- Harré, R. 2004. Positioning theory. Massey University. [Viitattu 20.9.2014] Saatavana: www.massey.ac.nz/~alock/virtual/positioning.doc
- Harré, R. & Secord, P. 1972. *The Explanation of Social Behaviour*. Oxford: Basil Blackwell.
- Harré, R. & Langenhove, L. V. 2003. *Positioning theory: moral contexts of intentional action*. Oxford: Blackwell. Lisäpainokset: Repr. 2003.
- Heikkinen, H.T.L. 2001. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola J, Valli R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Juva: PS-kustannus, 2001, 116-132.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. *Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä*. Otava: Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. (15. uud. p. painos) Helsinki: Tammi. Lisäpainokset: 16. p. 2010. - 17. p. 2012. - [Lisäp.] 2013. - 18. p. 2013. .
- Hoel, H. & Cooper, C. L. 2001. Origins of bullying: Theoretical frameworks for explaining bullying. Teoksessa Tehrani, N. (toim.). *Building a culture of respect. Managing bullying at work*. London: Taylor and Francis, 3-19.
- Hoel, H., Cooper, C.L. & Faragher, B. 2001. The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 443-465.
- Hollway, W. 1984. Gender difference and the production of subjectivity. Teoksessa *Changing the Subject*, 226-263 Toim. Henriques, J. Hollway, W., Urwin, C., Venn, C. ja Walkerdine, V.
- Hyvärinen, M. 2006. *Kerronnallinen tutkimus*. [Viitattu 13.11.2014.] Saatavana: http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen_tutkimus.pdf.
- Hänninen, V. 2002. *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis. Diss. Tampereen yliopisto.
- Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. *Vuorovaikutus - Viestintä*. [Viitattu 3.11.2014] Saatavana: <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviestit/vuorovaikutus/viestinta.html>

- Kangasmäki, J. 2010. "Se nyt vaan on tyhmää luottaa liikaa" Asiantuntijoiden mallitarinat narsistien kumppaneista. Pro gradu -tutkielma. Sosiaalitutkimuksen laitos. Tampereen yliopisto: Tampere.
[Viitattu 1.10.2014] Saatavana:
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82090/gradu04689.pdf?sequence=1>
- Keskisuomalainen. 8.10.2014. 100 000 suomalaisen ongelma - oletko sinä kohdannut työpaikkakiusaamista? [Viitattu 1.11.2014] Saatavissa:
<http://www.ksml.fi/uutiset/keski-suomi/100-000-suomalaisen-ongelma-oletko-sina-kohdannut-tyopaikkakiusaamista/1910501>
- Kess, K., Ahlroth, M. & Kess, K. 2012. Epäasiallinen kohtelu : häirintä ja syrjintä työyhteisössä. Helsinki: Edita.
- Leymann, H. 1986. Vuxenmobbing: om psykiskt våld i arbetslivet. Lund: Studentlitteratur.
- Leymann, H. 1990. Mobbing and psychological terrot at workplaces. Violence and Victims, Vol. 5 (2), 119-126.
- Leymann, H. 1992. Från mobbing till utslagning i arbetslivet. Stockholm: Publica.
- Leymann, H. 2000. The Mobbing Encyclopaedia. Bullying; Whistleblowing. Some historical notes. Research and the term mobbing. [Viitattu 21.8.2014.] Saatavana: <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM>.
- Lieffoghe, A. P. D. & Olafsson, R. 1999. "Scientists" and "amateurs": mapping the bullying domain.(Bullying at the Workplace: Theoretical and Applied Issues). International Journal of Manpower, Jan-Feb, 1999, Vol. 20(1-2), p.39(1) 20 (1), 39-Feb.
- Lind, K., Glasø, L., Pallesen, S. & Einarsen, S. 2009. Personality Profiles Among Targets and Nontargets of Workplace Bullying. European Psychologist (3), 231.
- Loraleigh, K. & Jagatic, K. 2003. By any other name. American perspectives on workplace bullying. Teoksessa Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (toim.): Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice. London: Routledge, 31-61.
- Matthews, G., Deary, I. J. & Whiteman, M. C. 2003. Personality traits. (2nd ed.) Cambridge, U.K: Cambridge University Press.
- Mayhew, C., McCarthy, P., Chappell, D., Quinlan, M., Barker, M. & Sheehan, M. 2004. Measuring the Extent of Impact from Occupational Violence and Bullying on Traumatized Workers. Employee Responsibilities and Rights Journal 16 (3), 117.
- Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 94. Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Neuman, J. H. 2000. Injustice, stress and bullying can be expensive. Paper presented at the Workplace Bullying 2000 Conference, Oakland, CA.

- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L. & Smith, M. 1998. Victims of bullying at work in Ireland. *Journal of Occupational Health and Safety - Australia NZ*, 14(6), 569-574.
- Persson, R., Hogh, A., Hansen, Å-M., Nordander, C., Ohlsson, K., Balogh, I., Österberg, K. & Ørbæk, P. 2009. Personality trait scores among occupationally active bullied persons and witnesses to bullying. *Motivation & Emotion* 33 (4), 387-399.
- Pinnegar, S., Mangelson, J., Reed, M. & Groves S. 2011. Exploring preservice teachers' metaphor plotlines. *Teaching and Teacher Education*, 2011, Vol.27(3), pp.639-647 27 (3), 639-647.
- Pörhölä, M. & Kinney, T. 2010. *Bullying: Contexts, consequences, and control*. Barcelona: Editorial Aresta.
- Pöysä, J. 2009: *Positiointiteoria ja positiointianalyysi - uusia näkökulmia narratiivisen toimijuuden tarkasteluun*. Teoksessa S. Hägg, M. Lehtimäki & L. Steinby (toim.) *Näkökulmia kertomuksen tutkimukseen*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 314-343.
- Richards, J. & Daley, H. 2003. The concept of bullying at work: the European tradition. Teoksessa Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (toim.): *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice*. London: Routledge, 3-30.
- Rodwell, J., Brunetto, Y., Demir, D., Farr-Wharton, R. & Shacklock, K. 2014. Abusive Supervision and Links to Nurse Intentions to Quit. *Journal of Nursing Scholarship* 46 (5), 357-365.
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky T. A. 2006. Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly* (6), 617.
- Salin, D. 2003. Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations* 56 (10), 1213.
- Salin, D. 2008. The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. *Scandinavian Journal of Management* (3), 221.
- Samnani, A.-K. & Singh, P. 2012. 20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior* (6), 581.
- Starratt, A. & Grandy G. 2010. Young workers' experiences of abusive leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 31 (2), 136.
- Tepper, B. J. 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal* 43 (2), 178.
- Tepper, B. J. 2007. Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 2007, Vol.33(3), pp.261-289 33 (3), 261-289.
- Tilastokeskus. 2012. 30 vuotta töissä, 50 vuotta muualla. Helsinki. [Viitattu 20.11.2014.] Saatavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-09-12_001.html?s=2

- Turpeinen, M. 2011. Muutoksen ja arvioinnin paikka. Henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista. Acta Electronica Universitatis Tamperensis; 1070, Tampereen yliopisto: Tampere.
- Turpeinen, M. & Toivanen, M. 2008. Perhe työssä, työ perheessä. Työn ja perheen yhteensovittamisen rajat ja mahdollisuudet työorganisaatiotoimijoiden, perheen ja sukupuolen näkökulmasta. Frenckellin kirjapaino Oy: Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Työolobarometri - Lokakuu 2010. Helsinki. [Viitattu 20.10.2014] Saatavissa: http://www.tem.fi/files/33535/TEMjul_29_2012_web.pdf.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Työolobarometri - syksy 2012. Helsinki. [Viitattu 20.10.2014] Saatavissa: http://www.tem.fi/files/37592/TEMjul_24_2013_web_01102013.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Työolobarometri - syksy 2013. Helsinki. [Viitattu 20.10.2014] Saatavissa: http://www.tem.fi/files/40839/TEMjul_32_2014_web_09092014.pdf
- Työterveyslaitos. 2014. Työyhteisö ja esimiestyö. Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen. Osallistava kehittäminen. [Viitattu 15.10.2014.]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx.
- Työturvallisuuslaki 738/2002, 18 §. [Viitattu 22.8.2014.] Saatavissa: http://www.tyoturva.fi/files/1196/Tyoturvalaki_suomi.pdf.
- Työturvallisuuslaki 738/2002, 28 §. [Viitattu 22.8.2014.] Saatavissa: http://www.tyoturva.fi/files/1196/Tyoturvalaki_suomi.pdf.
- Vartia, M. & Perkka-Jortikka, K. 1994. Henkinen väkivalta työpaikoilla: työyhteisön hyvinvointi ja sen uhat. Helsinki. Gaudeamus.
- Vartia, M. 1996. The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. European Journal of Work and Organizational Psychology (2), 203.
- Vartia-Väänänen, M. 2003. Workplace Bullying: A Study of the Work Environment, Well-being and Health. People and Work Research Reports 56. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Wilkinson, S. & Kitzinger, C. 2003. Constructing Identities: A Feminist Conversation Analytic Approach to Positioning in Action. Teoksessa R.Harré & F. Moghaddam (toim.): The Self and Others. Positioning Individuals and Groups in Personal, Political, and Cultural Contexts. London: Praeger, 157-180.
- Ytre-Arne, B. 2014. Positioning the self: Identity and women's magazine reading. Feminist Media Studies, 2014, Vol. 14 (2), p. 237-252 14 (2), 237-252.
- Zapf, D. 1999a. Mobbing in organisationen. Ein Überblick zum Stand der Forschung. Zeitschrift für Arbeits- and Organisationspsychologie, 43, 1-25.

LIITTEET

Liite 1

EPÄVARMA	ITSERAKAS YKSINVAL- TIAS	ALISTAJA	KONTROLLI- FRIIKKI	EPÄINHI- MILLINEN	TUULIVIIRI
tukihenkilöitä tarvitseva	muiden ylä- puolella oleva	mitätöijä	kohtuuton vallankäyttäjä	mitätöijä	ailahteleva/ arvaamaton
suosija	kohtuuton vallankäyt- täjä	muuta epäar- vostava	kontrolloija	muuta epäar- vostava	hankala ih- minen
mitätöijä	muutoksen tekijä	nuhtelija	lojaaliutta vaativa	ilvehtijä	suosija
tarpeettomak- si tekevä	mitätöijä	syylittäjä	syylittäjä	syylittäjä	muutoksen tekijä
ilvehtijä	ihailua tarvit- seva	ilvehtijä	vastuiden karsija	nuhtelija	teeskentelijä
teeskentelijä	lojaaliutta vaativa	nöyryyttäjä	nuhtelija	nöyryyttäjä	epäjohton- mukaisesti toimiva
ihailua tarvit- seva	vastustusta sietämätön	vahva muiden kustannuk- sella	sosiaalisesti kyvytön	sosiaalisesti kyvytön	vaikenija
lojaaliutta vaativa	vastuiden karsija	kohtuuttomia vaativa	virheiden etsijä	vahva muiden kustannuk- sella	harhaanjohtaja
vastuiden karsija	vaikenija	virheiden etsijä	vaientaja	kohtuuttomia vaativa	valehtelija
epävarmuu- den luoja	vaientaja	ihmissuhde- taidoton	ihmissuhde- taidoton	ihmissuhde- taidoton	itsehillinnän menettäjä
nöyryyttäjä	teeskentelijä	epähumaani	pikkutarkka	ilkeä	suurentelija
sosiaalisesti kyvytön	ahne	itseään koros- tava	suhteellisuus- dentajuton	suhteellisuus- dentajuton	loukkaantuja
virheiden etsijä	ammattillisen arvostuksen kohde	yli-ihminen	virheitä sietä- mätön	virheitä sietä- mätön	välinpitämä- tön
vaikenija	muuta vähek- syvä	piiloaggressii- vinen	itseohjautu- vuuden mini- moija	manipuloija	kaiken kieltäjä
harhaanjohta- ja	ylpeä	manipuloija	asioiden joh- taja (manage- ri)	heikkojen alistaja	aggressiivinen
vaientaja	itseään koros- tava	itseohjautu- vuuden mini- moija	yksityisyyden rikkooja	asioiden johta- ja (manageri)	mielivaltainen
valehtelija	yli-ihminen	heikkojen alistaja	tietoa pant- taava	yhteisöllisyy- den estäjä	uhkailija
itsehillinnän menettäjä	muista eristäy- tyvä	koskematto- muuden louk- kaaja	yhteisöllisyy- den estäjä	mielivaltainen	hylkääjä

hyväksynnän hakija	manipuloija	aggressiivinen	yksioikoinen	henkilöön menevä	vastuuta pelkäävä
muista eristäytyvä	auktoriteettia kunnioittamaton / pokkuroiva	mykkäkoulua pitävä	vastustajien eliminoija	pelottelija	pahantekijä sitä tajuamattaan
heikkojen alistaja	mukavuudenhaluinen	perusteeton	epäluuloinen	herjaaja	epävarmuuden luoja
torjuttu	mielivaltainen	mielivaltainen	kehityksen estäjä	inhimillisyyden vähättelijä	malttinsa menettäjä
kaiken kieltäjä	hylkääjä	henkilöön menevä	kaikkialla oleva	henkisesti sairas	mököttäjä
välttelijä	epäluuloinen	vastustajien eliminoija	eristäjä	julkinen nöyryyttäjä	
henkilöön menevä	väheksyjä	uhkailija	painostava	loukkaaja	
vastustajien eliminoija	parempiosainen	pelottelija	kyttääjä	konfliktista nauttiva	
uhkailija	mielipiteissään ehdoton	väheksyjä	mielipiteissään ehdoton		
pelottelija	valtaansa korostava	parempiosainen			
epäluuloinen	tekojensa toistaja	epävarmuuden luoja			
ammattillisesti uhattu		julkinen nöyryyttäjä			
kehityksen estäjä		vastuiden karsija			
vastuuta pelkäävä					
säälin kohde					