

JOHTAJAN KÄYTTÄMÄ HENKINEN TYÖPAIKKAVÄKIVALTA

Selontekoja pelolla johtamisesta ja työpaikkakiusaamisesta

Roope Karjalainen

Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto

Syksy 2023

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 HENKINEN TYÖPAIKKAVÄKIVALTA	6
2.1 Henkisen työpaikkaväkivallan määrittelyn diskurssit	6
2.1.1 Termejä ja käsitteitä	6
2.1.2 Henkisen työsuojelun diskurssit	8
2.1.3 Reaktiivinen ja proaktiivinen väkivalta	11
2.2 Yksilölliset tutkimusdiskurssit	12
2.2.1 Kokijat ja tekijät henkisen työpaikkaväkivallan tutkimusdiskursseissa	12
2.2.2 Johtajat henkisen työpaikkaväkivallan tutkimusdiskursseissa	14
2.3 Työyhteisölliset tutkimusdiskurssit	18
2.3.1 Tilannekohtaiset tekijät ja konfliktit tutkimusdiskursseissa	18
2.3.2 Henkisen työpaikkaväkivallan rakenteelliset diskurssit	20
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	23
3.1 Tutkimusaineisto	23
3.2 Diskurssianalyysin lähtökohdat	24
3.3 Aineiston analyysi	26
4 TUTKIMUSTULOKSET	31
4.1 Johtajan kolme positiota	31
4.1.1 Kylmä laskelmoiva johtaja	31
4.1.2 Kiiivas öykkäröivä johtaja	35
4.1.3 Itsevaltiias johtaja	38
4.2 Selonteot kiusaavan johtajan positiosta	40
4.3 Henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen diskurssit	45
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	50
6 POHDINTA	53
LÄHTEET	57

Lapin yliopisto: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Johtajan käyttämä henkinen työpaikkaväkivalta. Selontekoja pelolla johtamisesta ja työpaikkakiusaamisesta.

Tekijä: Roope Karjalainen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede, johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 61

Vuosi: 2023

Tiivistelmä:

Pro gradu -tutkielmani tarkoituksena oli selvittää valmiista tarina-aineistosta diskurssianalyysiä tutkimusmenetelmänä käyttäen: minkälaisilla johtamiseen liittyvillä diskursseilla selitetään henkistä työpaikkaväkivaltaa, miten kiusaavan johtajan positiosta puolustetaan omia näkemyksiä ja miten johtajan käyttämän henkisen työpaikkaväkivallan jatkumista selitetään ja mitä siitä sanotaan. Kriittisen diskurssianalyysiosan lähtökohtana oli proaktiivisen ja reaktiivisen väkivallan ja aggressiivisuuden teoria sekä valta ja vallan käyttö johtamisessa. Analyyttistä diskurssianalyysiä käyttäen selvitin, kuinka kiusaavan johtajan positiosta puolustetaan omia näkemyksiä.

Kriittisen diskurssianalyysin tuloksena esitän henkistä työpaikkaväkivaltaa käyttävälle johtajalle kolmea positiota: kylmä laskelmoiva johtaja, kiivas öykkäröivä johtaja ja itsevaltiainen johtaja. Kylmä laskelmoiva johtaminen oli kiihkotonta työntekijöiden hallitsemista, jonka tavoitteena oli omien tai organisaation etujen saavuttaminen. Kiivas öykkäröivä johtaminen oli henkilökunnan yksityisyyden rajojen rikkomista ja henkilökunnan hyväksikäyttöä. Kiivas öykkäröivä johtaja toimi usein tunnekuohun vallassa ja pyrki satuttamaan. Itsevaltiaan johtajan johtaminen oli vallan käyttöä ja valta-aseman osoittamista. Analyyttisen diskurssianalyysin tuloksena esitän kiusaavan johtajan puolustavan omia näkemyksiään: pahoittelemalla omaa toimintaansa, välttelemällä vastuunottoa omasta toiminnasta ja oikeuttamalla oman toimintansa.

Johtajan käyttämän henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen selonteoissa työyhteisön passiivisuuden ja välinpitämättömyyden sekä johtajan persoonallisuushäiriöiden diskurssit liittyivät jokaiseen johtajan kolmeen positioon. Kiusaajan positiosta puolustautuvan johtajan selonteoissa keskeisiä henkisen työpaikkaväkivallan jatkumista ylläpitäviä tekijöitä olivat johtajan tapa kyseenalaistaa henkilökunnan kokemusta kiusaamisesta ja tapa olla ottamatta vastuuta aiheuttamastaan kiusaamiskokemuksesta.

Tutkimus laajentaa käsitystä henkistä työpaikkaväkivaltaa käyttävän johtajan kulttuurisista ja toiminnallisista lähtökohdista niin, että johtajalla voi olla erilaisia positioita ja hänen käyttäytymisensä taustalla voi olla monia henkilökohtaisia syitä tai organisatorisia tavoitteita.

Avainsanat: diskurssianalyysi, henkinen väkivalta, johtaminen, työpaikkakiusaaminen, työpsykologia

X Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän/tekijöiden omia henkilötietoja.

1 JOHDANTO

Työpaikoilla sattuu ja tapahtuu. Joku ohittaa kollegansa tervehtimättä toisia. Palautetta antaessa johtaja voi keskittyä ainoastaan työntekijän toiminnan epäkohtiin mainitsematta onnistumisia. Välillä huudetaan uskoen, että viesti menisi paremmin perille kovempaa ääntä käyttämällä. Tulkintojen varassa on, onko toisen käyttäytyminen tarkoituksellista henkistä väkivaltaa vai onko se tahatonta moukkamaista käyttäytymistä.

Kohteliaisuus on moraalinen normi ja hyve. Toisia kunnioittamaton työpaikkakulttuuri, johon liittyy huonoa, ehkä myös tiedostamatonta ja vahingoittamistarkoituksetonta käyttäytymistä, voi olla alku vakavammalle henkiselle työpaikkaväkivallalle. Andersson ja Pearson (1999) kuvasivat termillä työpaikan sivistymättömyys (workplace uncivility), kuinka epäkohteliaisuus ja välinpitämättömyys voivat synnyttää kierteen, joka johtaa yhä aggressiivisempaan käyttäytymiseen. Epäkohteliaalla välinpitämättömällä käytöksellä tarkoitettiin työyhteisössä esitettyjä töykeitä kommentteja, ajattelemattomia tekoja, vihjailevia katseita ja negatiivisia eleitä. (Andersson & Pearson 1999, 452.)

Sekä johtajilla että työntekijöillä on oma elämänsähistoriansa, johon liittyvien tunteiden aktivoituminen vaikuttaa tulkintoihin ja käyttäytymiseen työnteon eri tilanteissa. Erikssonin (2006) mukaan tunteita huomioidaan organisaatioissa valikoiden. Kielteiset tunteet ovat organisaatioteorioissa tabu, vaikka kielteisten tunteiden on havaittu estävän työyhteisön uudistumista, oppimista ja kehittymistä. Huomiotta on jätetty kontrolloimattomat ja negatiivisina pidetyt tunteet, kuten suru, pelko tai haavoittuvuus. (Eriksson 2006, 145.) Johtajan tulisi tunnistaa kielteiset tunneprosessit itsessä ja työyhteisössä. Omia toimintatapoja ei kuitenkaan ole helppo muuttaa ja omaa käyttäytymistä on vaikea itse arvioida (Ropo ym. 2005, 95.) Pelon tunne voi liittyä yksittäiseen henkilöön tai työpaikan kulttuuriseen tapaan toimia, jäsentää asioita ja tehdä valintoja. Pelosta voi tulla mielenrakennelma, osa kokijansa identiteettiä, tapa käyttäytyä ja suhtautua tulevaisuuteen. (Ropo ym. 2005, 90.)

Työolobarometrissa kartoitetaan palkansaajien työhyvinvointia Suomessa vuosittain. Yhtenä työhyvinvointiin liittyvänä tekijänä tutkitaan kiusaamisen havaitsemista työpaikalla, mutta ei henkilökohtaisia kokemuksia kiusaamisesta. Työkavereiden tekemää ei jatkuvasti tapahtuvaa kiusaamista oli havainnut 31 prosenttia palkansaajista vuoden 2022 aikana. Kiusaamista esihenkilöiden tekemänä oli vuoden 2022 aikana havainnut joskus 16 prosenttia vastaajista ja kaksi prosenttia vastasi esihenkilöiden tekemän kiusaamisen olleen jatkuvaa.

Työolobarometrin tulokset ovat pysyneet lähes samoina useamman vuoden ajan. Naiset ovat jonkin verran miehiä herkempiä havaitsemaan kiusaamista. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 55–56.)

Ensimmäinen vertaisarvioitu tieteellinen artikkeli, jossa viitattiin työpaikkakiusaamiseen käsitteenä, oli norjalainen *Mobbing på arbeidsplassen* vuonna 1989. Viimeisten vuosikymmenten aikana työpaikkakiusaamisen on ymmärretty olevan maailmanlaajuinen työorganisaatioihin liittyvä ongelma. Suurin osa tehdystä tutkimuksesta on keskittynyt kiusaamisen esiintymismääriin ja seurauksiin. (Nielsen & Einarsen 2018, 71–73.) On arvioitu, että noin 15 prosenttia kaikista maailman työntekijöistä altistuu jonkinlaiselle työpaikkakiusaamiselle. Arviot vaihtelevat kuitenkin suuresti riippuen metodologisista tekijöistä ja tutkimusten maantieteellisestä sijainnista. (Nielsen ym. 2010, 955.)

Pahimmillaan henkinen työpaikkaväkivalta voi olla kokijalleen psyykkistä terroria. Tutkimuksissa on havaittu työpaikkakiusaamisen kokemuksen olevan yhteydessä sekä mielenterveysongelmiin että somaattisiin oireisiin (Nielsen ym. 2014, 1233). Kiusaaminen voi jatkuessaan murentaa kokijansa minäkuvaa (Penttinen ym. 2019, 50) ja vääristää käsitystä omasta ammattitaidosta (Pesonen & Eriksson 2011, 187). Muita yksilöllisiä seurauksia henkisestä työpaikkaväkivallasta ovat mm. sitoutumattomuus organisaatioon, sairauspoissaolot ja lisääntyneet työpaikasta irtisanoutumisen aikomukset (Nielsen & Einarsen 2012, 309). Yhteiskunnalle ja yrityksille työpaikkakiusaamisesta aiheutuu huomattavia kustannuksia ja haittoja mm. organisaatioiden toimintakyvyn heikkenemisenä ja sairauspoissaolojen sekä varhaiseläkkeelle jäämisen aiheuttamien kustannusten kasvuna (Glambek ym. 2015, 167). Henkinen työpaikkaväkivalta on merkittävä yhteiskunnallinen ongelma ja tärkeä tutkimuskohde.

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan tulee huolehtia työntekijöidensä fyysisestä turvallisuudesta ja torjua psyykkiselle terveydelle aiheutuvia haittoja (Työturvallisuuslaki 738/2002 § 17). Monilla työpaikoilla on Työsuojeluhallinnon ohjeiden mukaisesti sovittu hyvän työikäytymisen säännöt ja laadittu menettelytavat puuttua häirintään (Sortti 2019, 43). Esihenkilön on puututtava tilanteeseen ja selvitettävä asia häirintäilmoituksen saatuaan (Työturvallisuuslaki 738/2002 § 28). Häirintää ja epäasiallista kohtelua kokenut voi pyytää tukea työterveyshuollosta, ammattiliitolta ja työsuojeluviranomaisilta. Työterveyshuollon tehtävä on edistää työyhteisön toimintaa ja työympäristön turvallisuutta yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden kanssa (Sortti 2019, 72). Työsuojeluviranomaiset antavat ohjeita ja neuvoja asianosaisille, valvovat lakien ja määräysten noudattamista sekä

määräävät hallinnollisia pakkokeinoja (Sortti 2019, 63). Työpaikoilla selvitettyjen tai loppumaan saatujen häirintä- ja kiusaamistapausten lukumäärästä ei ole saatavilla tietoja. Työpaikkaselvittelyä vaikeuttaa se, että häirintä voi olla vaikeasti tunnistettava sekoitus epäasiallista kohtelua ja perusteltuja työnjohdollisia toimenpiteitä (Sortti 2019, xiii). Sortti (2019, 2–3) esittää häirinnän ja kiusaamisen olevan niin sanottua piilorikollisuutta, sillä vain murto-osa työtuomioistuimissa käsiteltävistä tapauksista liittyy psyykkiseen työsuojeluun. Useimmissa oikeuteen päätyneissä tapauksissa häiritsijä on ollut työntekijän esihenkilö (Sortti 2019, 25).

Aineistona käyttämäni kirjoitukset, *Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä 2008–2009* (Eriksson ym. 2008–2009), on saatavissa Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston palveluportaalista, Ailasta, tutkimuskäyttöä ja ylempien opinnäytetöiden tekemistä varten. Aineisto liittyy Suomen Akatemian rahoittamana toteutettuun Valta Suomessa - tutkimusohjelmaan vuosina 2007–2010. Tutkimusohjelmassa oli kaikkiaan 21 osahanketta. LEAR-osahankkeessa (Leadership, Power and Fear), Johtajuus, valta ja pelko, tutkittiin sähköisellä alustalla kerättyjä anonyymeja tarinoita pelosta ja pelottelusta työelämässä. Aineiston pohjalta on julkaistu vuosina 2010–2023 useita tutkimusartikkeleita, yksi väitöskirja ja 12 pro gradu -tutkielmaa johtamisen, sosiaalipsykologian, sosiologian, kasvatustieteiden sekä puheviestinnän aloilta. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2023.)

LEAR-hankkeessa tutkittiin kerätyn tarina-aineiston perusteella suomalaista johtamista ja minkälaista kohtelua työelämässä siedetään ja minkälaista ei (Eriksson 2010, 201). Luomanen tutki pelon ilmenemistä ja niitä työntekemiseen liittyviä arvoja, joiden vastakohtia pelko ja huono johtaminen ovat. Huonoksi johtajuudeksi määrittyi työntekijän ydinarvoja loukkaava toiminta. (Luomanen 2009.) Mielenkiintoinen havainto oli, että jos työntekijän ydinarvoja kunnioitetaan, käskyttämistä tai huonoa johtamista ei koettu pelolla johtamiseksi. Pelko ja pelottelu voidaan siis nähdä jossain määrin normaalina johtamiseen kuuluvana piirteenä suomalaisessa työelämässä. (Pesonen & Eriksson 2011, 194.) Pelkoa pidettiin yllä erilaisilla sanallisilla ja sanattomilla tavoilla. Yleisimpiä pelottelun välineitä olivat uhkailu, erilaiset rajoitukset sekä palkan tai ammatillisen aseman alentaminen. (Eriksson 2010, 201–202.) Pelon vaikutukset näkyivät mm. työpaikan vuorovaikutuksessa, työntekijöiden uskossa tulevaisuuteen sekä työidentiteetissä. Tarinoista tunnistettiin kolme pelon kokemuksen seurauksena syntyvää toiminnallista positiota: selviytyjät, tarkkailijat ja uupujat. (Luomanen 2009.) LEAR-hankkeessa tutkittiin pelkoa myös moraalisen sopimuksen näkökulmasta. Moraalisen sopimuksen käsitteellä tarkoitetaan työpaikan

neuvottelullisia ”mikropoliittisia” sopimuksia liittyen toisten huomioimiseen, omatuntoon ja oikeudenmukaisuuteen. Pelolla johtaminen voi aiheuttaa työntekijöille arvostiriitoja, murentaa työntekijän identiteettiä ja tuottaa kokemuksia epäoikeudenmukaisuudesta. Pelko tekee työntekijästä passiivisen suorittajan ja estää puolustautumisen sekä ulkopuoliset interventiot. (Pesonen & Eriksson 2011, 184–185.) Pelko vaikuttaa negatiivisesti työpaikan ilmapiiriin ja henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen (Eriksson 2010, 202). Huono ilmapiiri ja vähäinen vuorovaikutus heikentävät työyhteisön toimintaa ja tulosta (Eriksson 2010, 191).

Penttinen ym. (2019) käyttivät Erikssonin ym. (2008–2009) keräämiä ja julkaisemia Tarinoita pelosta ja pelottelusta työelämässä 2008–2009 yhtenä aineistolähteenä soveltaessaan feministisen väkivaltatutkimuksen lähestymistapoja työpaikalla tapahtuvaan epäasialliseen käyttäytymiseen. He havaitsivat samankaltaisia piirteitä naisiin kohdistuvassa väkivallassa ja henkisessä työpaikkaväkivallassa mm. julkisen ja yksityisen alueen rajojen hämärtymisessä, työpaikkakiusaamisen jatkumisessa ja eskaloitumisessa sekä väkivallan todeksi osoittamisen ja uskotuksi tulemisen haasteissa oikeudenmukaisuutta ja apua haattaessa. (Penttinen ym. 2019, 6–7.)

Valmis tutkimusaineisto tuottaa aina yllätyksiä. Aluksi suunnittelin tutkivani työpaikkakiusaamista. LEAR-hankkeen kirjoituskutsussa on osallistujia pyydetty kertomaan pelosta ja omasta asemasta suhteessa pelotteluun. Aineistoon tutustuessani ymmärsin, että pelko liittyy lähes aina esihenkilöihin ja johtamiseen. Vain yksittäisissä tarinoissa pelkoa aiheutti työkaveri tai alaiset. Pelkoa aiheuttavassa johtamistavassa saattoi olla mukana epäasiallista käyttäytymistä ja työpaikkakiusaamista, mutta ei suinkaan aina - ja kiusaamista saattoi esiintyä johtajan tekemänä ilman pelkoa herättävää johtamistapaa. Tarkastelen tässä tutkimuksessa aineistolähtöisesti diskurssianalyysin välinein johtajuutta ja johtamisessa esiintyvää epäasiallista käyttäytymistä. Käytän termiä *henkinen työpaikkaväkivalta* kokoavana yläkäsitteenä kuvaamaan kaikkea työpaikalla tapahtuvaa pahoinvointia aiheuttavaa toimintaa, kiusaamista, häirintää, hyväksikäyttöä ja pelottelua. Kiusaamisessa on aina tekijä ja kokija, mutta henkinen työpaikkaväkivalta kattaa käsitteenä paremmin myös tahattoman tai tavoitteettoman toiminnan. Henkinen työpaikkaväkivalta kuvaa parhaiten ilmiön moni-ilmeisyyttä ja vakavuutta. Henkisen työpaikkaväkivallan alakäsitteinä käytän kaikkia aiheesta tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä termejä sekä tutkimusaineistossani käytettyjä nimityksiä. Samasta aineistosta tehdyistä aikaisemmista tutkimuksista poiketen en tarkastele pelolla johtamisen esiintymismuotoja, kokemuksia tai vaikutuksia yksilö ja työyhteisötasolla, vaan johtajan käyttämään henkiseen työpaikkaväkivaltaan liittyviä

sosiaalisia positioita ja merkityssysteemejä. Tutkin miten johtajan käyttämää henkistä työpaikkaväkivaltaa ja sen jatkumista ilmiönä kuvataan sekä minkälaisia syitä tai selityksiä sille esitetään. Kriittisen diskurssianalyysiosan lähtökohtana oli oletus vallan epätasapainosta ja väkivaltaan liittyvän proaktiivisen ja reaktiivisen käyttäytymisen ilmenemisestä. En tarkastele henkistä työpaikkaväkivaltaa ainoastaan työntekijöiden näkökulmasta vaan analyyttisen diskurssianalyysin välinein myös kiusaavan johtajan näkökulmasta.

Neall ja Tuckey (2014, 231) totesivat työpaikkakiusaamisen kirjallisuuden metodologisessa tutkimuskatsauksessa, että alan tutkimusta vaikeuttaa itseraportoidun aineiston liiallinen käyttö ja yhdestä lähteestä tai näkökulmasta peräisin oleva aineisto. Lisätutkimusta tarvitaan kiusaajien, työryhmän ja organisaatiotason näkökulmista, kiusaamisen mekanismeista, kiusaamiseen vaikuttavista olosuhteista sekä kenttä- ja kyselytutkimusten sijaan yksilöiden sisäisistä prosesseista. Aineiston hankinnassa tulisi hyödyntää enemmän pitkittäistutkimusta ja kokeellisia tutkimusasetelmia. (Neall & Tuckey 2014, 225.) Pyrin tällä tutkielmalla vastaamaan erityisesti yksilöiden sisäisten prosessien ja kiusaajiksi syytettyjen lisätutkimuksen tarpeeseen. Olen tehnyt pitkään työtä väkivaltaa lähisuhteissaan käyttäneiden parissa ja haluan laajentaa henkisen työpaikkaväkivallan tutkimusta huomioimaan enemmän väkivaltaisen ja aggressiivisen käyttäytymisen teoriaa, taustoja ja motiiveja.

Tutkimuskysymykset ovat:

Minkälaisilla johtamiseen liittyvillä diskursseilla selitetään henkistä väkivaltaa työyhteisössä?

Miten kiusaavan johtajan positiosta puolustetaan omia näkemyksiä?

Miten johtajan käyttämän henkisen työpaikkaväkivallan jatkumista selitetään ja mitä siitä sanotaan?

2 HENKINEN TYÖPAIKKAVÄKIVALTA

2.1 Henkisen työpaikkaväkivallan määrittelyn diskurssit

2.1.1 Termejä ja käsitteitä

Työpaikalla tapahtuvasta epäasiallisesta käyttäytymisestä esitetään monia erilaisia termejä ja määritelmiä sen mukaan, missä maassa ja mistä viitekehyksestä tutkimusta on tehty. Lisäksi tutkijoiden ja maallikoiden käsitykset epäasiallisen käyttäytymisen ja työpaikkakiusaamisen kriteereistä voivat erota toisistaan. (Saunders ym. 2007, 340.) Monet työntekijät eivät tunnista itseään kiusatuiksi, vaikka kokivat usein tai jatkuvasti kiusaamista työssään (Saunders ym. 2007, 346). Hershcovis (2011, 513) esitti erilaiset määritelmät kokoavan termin ”*työpaikan aggressio*” (workplace aggression) käyttämistä työpaikalla tapahtuvalle sosiaaliselle vähättelylle (social undermining), välinpitämättömyydelle (incivility), kiusaamiselle (bullying), hyväksikäyttävälle johtamiselle (abusive supervision) ja työntekijöiden välisille konflikteille (interpersonal conflict). Suomessa työpaikalla tapahtuvaa epäasiallista käyttäytymistä kuvataan yleisimmin termillä työpaikkakiusaaminen, mutta usein käytetään rinnakkaisia ja osin päällekkäisiä termejä, kuten henkinen työpaikkaväkivalta, työsyryntä, työpaikkahäirintä, hyväksikäyttö, pelolla johtaminen tai tuhoava johtaminen. Haasteet kiusaamisen määrittelemisessä voivat olla yhteydessä työpaikkakiusaamisen tunnistamisen vaikeuteen.

Työolobarometrillä mukaan työoloissa tapahtuvalla ”*henkisellä väkivallalla* tai *työpaikkakiusaamisella* tarkoitetaan työyhteisön jäsenen kohdistettua eristämistä, työn mitätöintiä, uhkaamista, selän takana puhumista tai muuta painostamista” (Lyly-Yrjänäinen 2023, 55). Kiusaaminen yhdistetään käsitteenä usein lasten välisiin konflikteihin ja kiusoitteeseen tai hännästämisilanteisiin. Sanaa kiusaaminen käytetään kuitenkin myös luonteeltaan vakavamman, tahallisen ja toistuvan työpaikkaväkivallan, kouluväkivallan tai verkossa tapahtuvien rikosten yhteydessä. Termin kiusaaminen käyttöä on kyseenalaistettu, koska se vähättelee väkivallan tekoja ja niiden seurauksia (Penttinen ym. 2019, 23).

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 8 § mukaan tarkoituksellinen ja loukkaava käyttäytyminen on *syryntää* silloin, kun se tapahtuu ”iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.” *Häirintää* tapahtuu silloin, kun edellä mainittujen syiden perusteella aiheutetaan henkilöä halventava, nöyryyttävä, uhkaava, vihamielinen tai

hyökkäävä ilmapiiri (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 § 14). Lainsäädännössä ei ole määritelty yksityiskohtaisemmin työpaikalla tapahtuvan *epäasiallisen kohtelun* sisältöä, koska häirinnän muodot voivat olla niin monenlaisia (Sortti 2019, 23).

Työelämässä tapahtuvaa *hyväksikäyttöä* voidaan kuvata niin, että hyväksikäyttäjä oman asemansa perusteella käyttää heikommassa asemassa olevaa hyväksi oman tai organisaation edun saavuttamiseksi. Parviaisen (2008) mukaan *pelolla johtaminen* tarkoittaa työntekijän hyväksikäyttöä siten, että luodaan uusia tai käytetään jo olemassa olevia uhkia hyväksi tavoiteltaessa oman aseman tai sosiaalisen statuksen vahvistamista, rahallisia palkintoja tai organisaation hyötyä. Pelottelun voidaan katsoa olevan pelkkää kiusaamista silloin, kun siitä ei ole suoraa hyötyä tai etua tekijälleen tai hänen tavoitteilleen. (Parviainen 2008, 7.)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajat voivat käyttäytyä vahingollisesti alaisiaan kohtaan. *Tuhoava johtamiskäyttäytyminen* voidaan määritellä systemaattiseksi ja toistuvaksi käyttäytymiseksi, jolla on kielteisiä seurauksia organisaation toiminnalle, työntekijöiden motivaatiolle, hyvinvoinnille sekä työtyytyväisyydelle. Tuhoavan johtajan käyttäytymisen seuraukset eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä. Hyvän johtajan toimilla voi olla tuhoisia seurauksia ja tuhoisan johtajan toimista voi seurata jotain hyvää. (Einarsen ym. 2007, 207–208; Padilla ym. 2007, 176–178.) On esitetty, että tuhoavana johtamisena tulee pitää myös ajattelemattomuudesta, tunteettomuudesta ja osaamattomuudesta aiheutuvaa käyttäytymistä, koska tarkoituksettomuus ei poista teoilla aiheutettuja vahinkoja (Einarsen ym. 2007, 209).

Yhteenvetona voidaan todeta, että työpaikalla tapahtuvan epäasiallisen käyttäytymisen määritelmässä korostuu toiminnan tahallisuus, tarkoitushakuisuus ja yksittäisiä tekoja pidempi ajallinen jatkumo. Määritelmien ulkopuolelle tai jonkinlaiselle harmaalle alueelle jää tahaton, tiedostamaton sekä tavoitteeton epäasiallinen käyttäytyminen työpaikalla. Käytän tässä tutkimuksessa määritelmää *henkinen työpaikkaväkivalta* kokoavana yläkäsitteenä tarkoittaen kaikkea työpaikalla tapahtuvaa pahoinvointia aiheuttavaa toimintaa: kiusaamista, syrjintää, häirintää, hyväksikäyttöä, pelolla johtamista ja tuhoavaa johtamiskäyttäytymistä. Kiusaamiseen liittyy aina toimijat: tekijä ja kokija. Henkinen työpaikkaväkivalta kattaa käsitteenä paremmin myös tahattoman tai tavoitteettoman käyttäytymisen. Määritelmä henkinen työpaikkaväkivalta huomioi parhaiten ilmiön moni-ilmeisyyden ja vakavuuden. Henkisen työpaikkaväkivallan alakäsitteinä käytän kaikkia alan tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä työpaikan epäasiallisen käyttäytymisen termejä ja käsitteitä sekä tutkimassani aineistossa esitettyjä nimityksiä.

2.1.2 Henkisen työsuojelun diskurssit

Henkistä työpaikkaväkivaltaa ehkäistään usean eri lainsäädännön, kuten työturvallisuuslain, yhdenvertaisuuslain, työterveyshuoltolain, tasa-arvolain (laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta), rikoslain ja lain työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta, avulla (Sortti 2019, 287). Epäasiallinen kohtelu työpaikalla on monenlaista lakien, yhteisten sopimusten ja hyvien tapojen vastaista toimintaa (Sortti 2019, 29). Työnantajan suositellaan ehkäisevän työpaikkahäirintää ja epäasiallista kohtelua poistamalla häirinnälle altistavia tekijöitä organisoimalla työtehtäviä paremmin, jakamalla vastuuta selkeämmin, kehittämällä yhteistyötä ja esihenkilötyötä sekä pitämällä työmäärää ja aikapaineita kohtuullisina. Muita häirintää ehkäiseviä toimia työpaikalla ovat mm. yhteinen sitoutuminen ”häirinnän nollatoleranssiin”, henkilökunnan aktivointi häirinnän vastaiseen toimintaan, hyvän työkäyttäytymisen sääntöjen sopiminen sekä toimintamallin sopiminen häirintätilanteita varten. (Työsuojelu 2023.)

Työturvallisuuslain (738/2002) 8 §:n mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan henkilökunnan työhön liittyvästä turvallisuudesta ja terveydestä. Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava, arvioitava ja pyrittävä poistamaan työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvia haitta- ja vaaratekijöitä (Työturvallisuuslaki 738/2002 § 10). Psykososiaalisten vaarojen arvioimisen välineitä ovat esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyys- ja ilmapiiritutkimukset, kehityskeskustelut sekä työterveyshuollon tekemät työpaikkaselvitykset (Sortti 2019, 49). Vaaratekijöiden selvittämisen jälkeen työnantajan tulee laatia työpaikalle vapaamuotoinen mutta pakollinen *työsuojelun toimintaohjelma*, jonka avulla edistetään työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä sekä tuetaan työntekijöiden työkykyä. Toimintaohjelmassa kuvataan työnantajalle ja työntekijöille kuuluvien työsuojelullisten tehtävien lisäksi työpaikan työsuojeluorganisaatio ja työterveyshuolto tehtävineen. (Sortti 2019, 54.) Osaksi työsuojelun toimintaohjelmaa voidaan kirjata myös toimintamalli häirintätilanteita varten. Työsuojeluviranomaisen tehtävä on valvoa työhön liittyvän lainsäädännön toteuttamista työpaikoilla (Työturvallisuuslaki 738/2002 § 65). Työsuojeluviranomaiset toimivat osana aluehallintovirastojen palveluita.

Henkisen työpaikkaväkivallan ehkäiseminen on työsuojelullinen tehtävä työpaikalla. Työsuojelun valvontalain 27 §:n mukaan työntekijän turvallisuuteen ja terveyteen, myös henkiseen työsuojeluun liittyvät asiat, tulee käsitellä työnantajan tai tämän edustajan ja työntekijän kesken. Yleisemmät koko työpaikkaa koskevat asiat käsitellään

työsuojelutoimikunnassa tai työsuojeluvaltuutetun ja työnantajan kesken. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006 § 27.) Jos työpaikalla ei ole työsuojelutoimikuntaa eikä työsuojeluvaltuutettua, työnantajan ja työntekijöiden tulee yhteistoimin ylläpitää ja parantaa työpaikan turvallisuutta, mutta kokonaisvastuu työsuojelusta kuuluu aina työnantajalle (Työturvallisuuslaki 738/2002 § 17).

Työterveyshuoltolain tarkoitus on ehkäistä työhön liittyviä haittoja ja vaaroja sekä edistää työntekijöiden terveyttä, toimintakykyä ja työyhteisön toimintaa. Työnantajalla on velvollisuus omalla kustannuksellaan järjestää työntekijöille terveydenhuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden toteuttama työterveyshuolto. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001 § 1–5.) Hyvään työterveyshuoltokäytäntöön kuuluvia tehtäviä ovat mm. työolosuhdeselvitykset terveellisyyden ja turvallisuuden osalta, työterveystarkastukset sekä toimenpide-ehdotukset työterveyden ja työturvallisuuden parantamiseksi (Työterveyshuoltolaki 1383/2001 § 12). Sortti (2019, 75) viittaa asetukseen hyvästä työterveyshuoltokäytännöstä (2013), joka korostaa työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon välistä yhteistyötä työterveysasioissa. Työterveyshuolto voi olla omalta osaltaan ennaltaehkäisemässä ja paljastamassa helposti piiloon jäävää epäasiallista kohtelua työpaikalla sekä tarjota tilanteeseen liittyvää neuvontaa, ohjausta ja palautetta niin työnantajalle kuin työntekijöillekin.

Esihenkilöt ovat velvollisia pidättäytymään työntekijöihin kohdistuvasta epäasiallisesta kohtelusta ja häirinnästä sekä tunnistamaan ja poistamaan tällaista käyttäytymistä (Sortti 2019, 25). Työturvallisuuslain (738/2002) 19 §:n perusteella työntekijän voidaan katsoa olevan velvollinen ilmoittamaan itse kokemastaan ja muusta havaitsemastaan epäasiallisesta kohtelusta ja häirinnästä työpaikalla. Työnantaja voi saada tiedon häirinnästä myös työsuojeluvaltuutetulta, luottamusmieheltä tai työterveyshuollon kautta. Työsuojeluhallinnon ohjeen mukaan häirintää kokeneen tulee ottaa häirintä puheeksi mahdollisimman pian huonosti käyttäytyvän henkilön kanssa ja kertoa kokevansa tämän henkilön käyttäytymisen epäasialliseksi. Epäasiallinen käyttäytyminen tulee kuvata konkreettisesti ja sitten pyytää henkilöä lopettamaan tai muuttamaan toimintaansa. Asian käsittelyn kannalta on tärkeää, että on kirjannut, miten ja milloin häirintää ilmenee sekä miten itse on tilanteessa toiminut. Jos huono kohtelu kuitenkin jatkuu, kokijan tulee kertoa ilmoittavansa asiasta omalle esihenkilölleen. Jos häiritsijä on epäasiallista kohtelua kokeneen esihenkilö, viedään asia häiritsijän esihenkilön käsiteltäväksi. (Työsuojelu 2023.)

Työturvallisuuslaki (738/2002 § 28) edellyttää työnantajan tiedon asiasta saatuaan ryhtyvän toimiin häirinnän poistamiseksi. Laissa ei ole kuitenkaan tarkemmin määritelty kuinka työnantajan tulisi toimia saatuaan ilmoituksen häirinnästä tai epäasiallisesta kohtelusta (Sortti 2019, 28).

Sellaisia hyviä käytäntöjä ja periaatteita, joita noudattaen häirintää ja epäasiallista käyttäytymistä työpaikalla tulee selvittää, kuvataan Sortin (2019, 28) mukaan työsuojeluhallinnon oppaissa (Työsuojelu 2023) ja työmarkkinaosapuolten häirintää ja väkivaltaa työpaikalla koskevassa eurooppalaisessa puitesopimuksessa (2007). Aluksi tulee selvittää mitä on tapahtunut molempia osapuolia erikseen kuullen ja sen jälkeen asiaa yhdessä käsitellen. Selvittelyssä voi olla hyödyllistä käyttää ulkopuolista apua, esimerkiksi työterveyshuoltoa, mutta vastuu selvittämisestä kuuluu aina työnantajalle. Suositeltuja menettelytapoja häirinnän ja epäasiallisen käyttäytymisen selvittämisessä ovat mm. hienotunteisuus ja ihmisarvon sekä yksityisyyden suojaaminen, luottamuksellisuus, puolueettomuus ja kaikkien osapuolten oikeudenmukainen kohtelu. Asian tutkiminen on aloitettava viivyttämättä ja sen on oltava olosuhteisiin nähden riittävää. Käsittelyn on perustuttava yksityiskohtaisiin tietoihin ja ongelmia tulisi aina kuvata tekoina. Vääristä syytöksistä on mahdollista seurata kurinpidollisia toimia. Työturvallisuuslaissa ei kerrota miten häirintä tulee ratkaista. Jos häirintää tai epäasiallista käyttäytymistä todetaan tapahtuneen, on tilanteeseen puututtava asianmukaisesti ja sitä seuraavat toimenpiteet voivat vaihdella kurinpidollisista toimista aina erottamiseen asti. Uhrille tulee tarjota tukea ja tarvittaessa uhria voidaan auttaa työpaikan sisäisillä tehtäväsiirroilla. (Sortti 2019, 28–29.) Tukea asian käsittelyssä ja eteenpäin viemisessä työntekijä voi saada myös työsuojeluvaltuutetulta, luottamusmieheltä ja työterveyshuollosta. Jos työnantaja ei aloita toimia häirinnän lopettamiseksi tai häirintä ei lopu, työntekijä voi olla yhteydessä alueen työsuojeluviranomaiseen. Selvittämisen tulokset ja häirinnän lopettamiseksi annetut määräykset on hyvä kirjata. Jos todetaan, ettei tapahtunut ole häirintää, tulee se kertoa ja perustella osapuolille. Työntekijän häirintäkokemuksen taustalla voi olla myös muita sellaisia työn järjestelyihin tai työyhteisön sosiaaliseen toimintaan liittyviä epäkohtia, joihin työnantajan tulee puuttua, vaikka tapahtunut ei täyttäisi häirinnän tunnusmerkkejä. (Työsuojelu 2023.)

2.1.3 Reaktiivinen ja proaktiivinen väkivalta

Henkistä työpaikkaväkivaltaa tutkittaessa on hyvä perehtyä väkivaltaisen ja aggressiivisen käyttäytymisen taustateorioihin. Vitaron ja Brendgen (2005) mukaan väkivaltaista käyttäytymistä on sen erilaisten ilmenemismuotojen perusteella ryhmitelty fyysiseksi ja henkiseksi väkivallaksi tai suoraksi ja epäsuoraksi väkivallaksi. Väkivaltaa ja aggressiota on luokiteltu myös käyttäytymisen taustalla olevan tavoitteen tai motiivin perusteella ja tunnetuin esimerkki tästä on proaktiivisen ja reaktiivisen väkivallan erottaminen toisistaan. (Vitaro & Brendgen 2005, 178.)

Reaktiivinen väkivalta ilmenee todellisen tai kuvitellun provokaation, turhautumisen tai uhkauksen seurauksena ja reaktiiviseen väkivaltaan liittyy yleensä tunnekuuhu. Reaktiivinen käytös on välitön impulsiivinen vastaus uhan tunteeseen ja sen tavoitteena on sietämättömän tunnetilan purkaminen esimerkiksi satuttamalla mahdollista provokaation tai uhkauksen tekijää. Reaktiivisesta väkivallasta käytetään myös termejä kuuma väkivalta, impulsiivinen väkivalta tai ”emotionaalinen” väkivalta. (Vitaro & Brendgen 2005, 178–179.) Reaktiivisen aggressiivisuuden taustalla on usein itse aiemmin koettua väkivaltaa ja vihamielisyyttä (Vitaro & Brendgen 2005, 185).

Proaktiivinen väkivalta on tekijälleen tavanomainen väline turvata omia etuja tai hallita muita. Toiminta on sosiaaliseen oppimiseen perustuvaa käyttäytymistä, joka tähtää halutun tavoitteen saavuttamiseen. Proaktiivinen väkivalta on päämäärähakuista ja harkittua toimintaa, johon vaikuttaa aggressiivisesta käyttäytymisestä odotettavissa oleva palkinto. Käyttäytymiseen ei liity kiihtymystä tai suuttumusta. Proaktiivisesta väkivallasta käytetään myös termejä kylmä, saalistava tai instrumentaalinen aggressiivisuus. (Vitaro & Brendgen 2005, 179.)

Reaktiivisen ja proaktiivisen aggressiivisen käyttäytymisen erojen tunnistaminen on käytännössä haastavaa eikä ole täyttä empiiristä näyttöä siitä, että olisi olemassa kaksi erilaista aggressiivisen käyttäytymisen tyyppiä. Reaktiivisen ja proaktiivisen väkivallan erottaminen toisistaan voi kuitenkin auttaa kehittämään erityyppiselle aggressiivisuudelle parhaiten soveltuvia ehkäisyohjelmia ja hoitokeinoja. (Vitaro & Brendgen 2005, 179.)

2.2 Yksilölliset tutkimusdiskurssit

2.2.1 Kokijat ja tekijät henkisen työpaikkaväkivallan tutkimusdiskursseissa

Työpaikkakiusaamiselle ominaisista piirteistä on saatu ymmärrystä kiusaamista kokeneiden tutkimuksen avulla. Suurin osa tehdystä tutkimuksesta on kartoittanut kiusaamisen esiintymismääriä ja vaikutuksia yksilöihin (Nielsen & Einarsen 2018, 71–72). Tutkimusten mukaan kiusaaminen on monimuotoinen eskaloituva prosessi, jonka taustalla on erilaisia kiusaamisen kokijoihin, tekijöihin ja työpaikkaan liittyviä ominaisuuksia (Vartia-Väänänen 2003, 57). Alan kirjallisuudessa esitetään kaksi pääasiallista kiusaamistyyppiä, kiusaaminen saalistavana käyttäytymisenä ja kiusaaminen kärjistyneenä konfliktina (Jenkins ym. 2012, 490). Kiusaamisen uhrit eroavat usein jollain tavalla muista työyhteisön jäsenistä. Esimerkiksi naispuolisten työntekijöiden seksuaalista häirintää on havaittu enemmän miesvaltaisissa ammateissa, kun taas naisvaltaisemmissa kuntatyön ammateissa ei ole havaittu eroa ilmoitetun seksuaalisen häirinnän määrissä miesten ja naisten välillä (Vartia-Väänänen 2003, 57). Kiusaamiselle voi altistaa vähemmistöön kuulumisen esimerkiksi sukupuolen, rodun, uskonnon, koulutuksen tai ammatin osalta (Vartia-Väänänen 2003, 14). Työpaikkakiusaamisen on kuvattu olevan järjestelmällistä ja toistuvaa, pitkäkestoista, negatiivista ja epämiellyttävää käyttäytymistä kokijaansa kohtaan. Kiusaamisen kohteen ei ole mahdollista puolustautua tai saada kiusaamista loppumaan. Puolustuskyvyttömyyden on esitetty osoittavan kiusaajan valta-asemaa kiusattua kohtaan. (Vartia-Väänänen 2003, 10.) Kiusatun kyvyttömyyttä puolustautua selitetään myös kiusaamiskokemukseen liittyvillä itsesyytöksillä ja häpeän tunteilla (Penttinen ym. 2019, 34).

Työpaikkakiusaamisen seurausten meta-analyysi osoitti, että kiusaamisella on vahva yhteys psyykkiseen terveyteen posttraumaattisten stressioireiden, burnoutin, masennuksen ja ahdistuksen muodossa. Kiusatuksi tuleminen oli yhteydessä myös työpaikan vaihtamisaikomukseen, organisaatioon sitoutumattomuuteen, työhön tyytymättömyyteen ja sairauspoissaoloihin. (Nielsen & Einarsen 2012, 309.) Kiusaaminen vaikutti negatiivisesti myös läsnä oleviin muihin työntekijöihin ja erityisesti aiemmin kiusaamista kokeneihin läsnäolijoihin (Salin & Notelaers 2020, 2331). Pelko on tunne ja kehollinen kokemus. Tutkimukset osoittivat kiusaamiskokemuksen pitkittymisellä olevan merkittäviä yhteyksiä fyysisiin yleisoireisiin, fibromyalgiaan ja kroonisiin niskakipuihin (Nielsen ym. 2014, 1236). Pidempään jatkuva kiusaaminen voi olla yhteydessä myös lisääntyneeseen sydän- ja verisuonitautien esiintyvyyteen, mutta tämä riski saattoi osittain johtua ylipainon

esiintyvyydestä tutkimukseen osallistuneiden uhrien keskuudessa (Kivimäki ym. 2003, 779).

Eri yksilöt tunnistavat ja tulkitsevat henkistä työpaikkaväkivaltaa eri tavoin. Trépanier ym. (2013) tutkivat kanadalaisten sairaanhoitajien käsityksiä psyykkisestä työpaikkahäirinnästä (workplace psychological harassment). Sairaanhoidajiin kohdistunut negatiivinen käyttäytyminen oli yleisintä ylihoitajien, kollegoiden ja lääkärin taholta. Monet sairaanhoitajat ilmoittivat altistuneensa negatiiviselle käytökselle, mutta vain harvat pitivät itseään psyykkisen työpaikkahäirinnän uhreina. Tutkijat olettivat, että joissain ammateissa negatiiviselle käytökselle altistumista pidetään osana työkuultuuria eikä sitä mielletä psyykkiseksi työpaikkahäirinnäksi. (Trépanier ym. 2013, 388–390.) Negatiivisen käyttäytymisen kokemisella oli kuitenkin huomattavia haittavaikutuksia psyykkiseen terveyteen ja työssä suoriutumiseen siitä riippumatta, kokeeko itsensä psyykkisen työpaikkahäirinnän uhriksi vai ainoastaan negatiiviselle käytökselle altistuneeksi (Trépanier ym. 2013, 391).

Henkisen työpaikkaväkivallan kokemus on yksilöllinen ja kiusaamisen mekanismeja tarkasteltaessa on aiheellista huomioida myös kokijan persoonallisia ominaisuuksia. Nielsen ym. (2017) tutkivat meta-analyysin avulla yhteyttä kiusaamista kokeneiden persoonallisuuden piirteiden ja työpaikkahäirinnälle altistumisen välillä. FFM-mallin viidestä persoonallisuuspiirteestä tunne-elämän epätasapainoisuus (neuroottisuus) oli positiivisesti yhteydessä työpaikkahäirinnälle altistumiselle. Ekstroversio, sovinnollisuus ja tunnollisuus puolestaan olivat negatiivisesti yhteydessä työpaikkahäirinnälle altistumisen kanssa. (Nielsen ym. 2017, 195.) Meta-analyysissä mukana olleet tutkimukset perustuivat poikittaistutkimuksiin ja on mahdollista, että persoonallisuuden piirteiden ja häirinnälle altistumisen välinen suhde muuttuu pidemmällä aikavälillä. Tulosten perusteella ei voitu päätellä, ovatko havaitut persoonallisuuspiirteet kiusaamisen syitä vai seurauksia. Ei tiedetä, muuttuuko kiusaamisen kohde neuroottisemmaksi työpaikkakiusaamisen jälkeen, vai onko neuroottisilla henkilöillä suurempi riski joutua kiusaamisen kohteeksi oman käyttäytymisensä vuoksi. On myös mahdollista, että neuroottiset henkilöt ovat herkempiä kokemaan toisten käyttäytymisen kiusaamisena. Yksittäiset olemassa olevat pitkittäistutkimukset persoonallisuuden ja häirinnän välisistä suhteista viittasivat molempiin suuntiin olevaan vaikutukseen. (Nielsen ym. 2017, 202–203.) Yksilön negatiivinen affektiivisuus on esimerkiksi yhteydessä sekä myöhemmin kiusatuksi tulemiseen että välittömään kiusaamisen kohteeksi joutumiseen (Bowling ym. 2010, 149).

Persoonallisuuden ja kiusaamiselle altistumisen välistä suhdetta voidaan pitää noidankehänä, jossa häirintä voi johtaa persoonallisuuden muutoksiin, jotka tekevät yksilön haavoittuvammaksi tai alttiimmaksi uusille hyökkäyksille (Vartia-Väänänen 2003, 57; Nielsen ym. 2017, 202–203).

Työpaikalla tapahtuvalle kiusaamiskäyttäytymiselle altisti aikaisempi oma kokemus kiusaamisen kohteeksi joutumisesta. Lisäksi miessukupuoli on osoittautunut tutkimusten mukaan altistavaksi tekijäksi kiusaamiskäyttäytymiselle. (Hauge ym. 2009, 349.) Vaikka kirjallisuus näytti pitävän miehiä aggressiivisempina kuin naisia, joissain tilanteissa erot kuitenkin hävisivät. Sukupuolen ja työpaikka-aggression välinen yhteys ei ollut yksiselitteinen ja siitä tarvittaisiin enemmän tutkimusta erityisesti epäsuoran väkivallan osalta. (Hershcovis ym. 2007, 230.)

Tutkimusta työpaikkakiusaajaksi syytettyjen näkökulmasta on tehty vähän. Yksi suurimpia haasteita työpaikkakiusaajien tutkimisessa on aineiston hankkiminen. Lisäksi on mahdollista, että tutkimuksiin valikoituvat tietyn tyyppiset kiusaajiksi syytetyt henkilöt tai tapaukset. (Jenkins ym. 2012, 499.) Kiusaajien osalta on tutkittu lähinnä työpaikkakiusaamisen ulkoisia prosesseja ja seurauksia, kuten kiusaajana olemisen vaikutusta työn jatkumiseen (Glambeck ym. 2016), kiusaajan statuksen vaikutusta kiusaamiskokemuksiin (Hershcovis & Barling 2010) ja kiusaavaa käyttäytymistä ennustavia yksilöllisiä ja tilannekohtaisia tekijöitä (Hauge ym. 2009). Eniten työpaikkakiusaajiin liittyvää tutkimusta on tehty johtajan epäasiallisen käyttäytymisen aiheuttamista seurauksista yksilöille, työyhteisöille ja organisaatiolle.

2.2.2 Johtajat henkisen työpaikkaväkivallan tutkimusdiskursseissa

Johtajana toimimisen historiallisena perustana on pidetty valtaa ja kontrollia (Ropo ym. 2005, 97). Väkiältä sanan loppuosassa on sana valta. Johtajalla on valtaa. Valtaero on tutkimusten mukaan yksi keskeinen määrittelykriteeri kiusaamiselle (Baillien ym. 2017, 879). Johtajan vaikutusvalta työntekijöihin perustuu korkeampaan asemaan organisaation hierarkiassa (Eriksson 2010, 194). Päätösten tekeminen ja niiden käytäntöön laittaminen ovat keskeisiä johtajuuteen kuuluvia tehtäviä. Päätökset eivät aina miellytä kaikkia. Tehtäviä laitetaan käytäntöön perustelemalla päätöksiä ja suostuttelemalla tai pakottamalla henkilökunta toimimaan päätösten mukaan. Johtajan käyttäytyminen voi näissä tilanteissa olla pelkoa aiheuttavaa. (Eriksson 2006, 138.) Virallisen johtajuuden lisäksi organisaatioissa on havaittu olevan epävirallista johtajuutta ja vallankäyttöä. Valta liitetään myös työpaikan

ryhmäilmiöihin ja konflikteihin silloin, kun työyhteisön jäsenet liittoutuvat toistensa kanssa pyrkiessään saavuttamaan asemaa, asiantuntijuutta tai ideologisia päämääriä. (Eriksson 2010, 194.) Foucault (1980) on Erikssonin (2010) mukaan korostanut tiedon ja vallan välistä suhdetta. Tieto lisää valtaa ja huono tiedottaminen voi aiheuttaa pelkoa työyhteisössä. (Eriksson 2010, 196.) Asiantuntijuus on vallan perusta asiantuntijaorganisaatioissa. Johtajan on mahdollista menettää alaisten hyväksyntä johtajana hierarkkisen asemansa perusteella, jos hän ei osoita asiantuntijuutta työtehtävissään. Asiantuntijaorganisaation johtamisessa tulee huomioida vallan tasaisempi jakaminen johtajien ja alaisten välillä. (Eriksson ym. 2010, 998.) Nielsen ym. (2022) tutkivat valtasuhteen roolia työpaikkakiusaamisen uhriksi joutumisen ja työpaikan vaihtamisen aikomusten suhteen. Usein tapahtuva altistuminen huonolle kohtelulle vaikutti olevan haitallista kaikille ja myös niille, jotka kokivat olevansa tasa-arvoisessa asemassa kiusaajan kanssa. Tasa-arvoisesta asemasta kiusaajan kanssa näytti olevan hyötyä vain lievän epäasiallisen kohtelun tapauksissa. (Nielsen ym. 2022, 9.)

Huono työilmapiiri on yhteydessä työpaikkakiusaamiseen. Frostin (2003, 36) mukaan työpaikan ilmapiiriä myrkyttää johtajan tapa arvostella työntekijän suorituksia toisten läsnä ollessa, johtajan huonot tai riittämättömät ihmissuhdetaidot, johtajan tapa käyttää väärin työntekijöiltä saamaansa luottamuksellista tietoa, johtajan puutteet tunneälyssä ja herkkyydessä, johtajan taipumus työntekijöitä hyväksikäyttäen rikkoa työajan ja vapaa-ajan välisiä rajoja sekä organisaation taholta määrätyt kyseenalaiset työkäytännöt. Huono työilmapiiri syntyy, kun organisaation toimijat tai toimintatavat jättävät huomiotta sen tunnelatauksen ja emotionaalisen sitoutumisen, joka työntekijöillä on omaan työhönsä (Frost 2003, 56; Eriksson 2006, 131).

Johtamisessa esiintyvä henkinen väkivalta on yhteydessä henkilökunnan vaihtuvuuteen ja negatiivisempaan työhön, elämään sekä organisaatioon asennoitumiseen. Huono johtajuus aiheutti alaisilla enemmän työn ja perhe-elämän välisiä ristiriitoja. (Tepper 2000, 186.) Esihenkilöiden aggressiolla oli työkavereiden tai muiden työpaikan toimijoiden aggressiota haitallisemmat vaikutukset kokijansa asenteisiin ja käyttäytymiseen (Hershcovis & Barling 2010, 24). Psykkinen ahdistus oli huomattavasti voimakkaampaa silloin, kun esihenkilöt syyllistyivät aggressioon (Hershcovis & Barling 2010, 36; Tepper 2000, 186).

Einarsen ym. (2007) tutkivat tuhoisaa johtamiskäyttäytymistä ja esittivät käsitteellisen mallin, joka tarkasteli tuhoisaa johtajuutta kahdesta eri näkökulmasta: alaisiin kohdistuvana ja organisaation päämääriin kohdistuvana negatiivisena käyttäytymisenä. Alaisten etuja

vastaan toimiva johtaja heikensi alaisten motivaatiota, hyvinvointia tai työtyytyväisyyttä ja johtamiseen saattoi sisältyä kiusaamista, häirintää tai muuta ilkeyttä ja huonoa kohtelua. Mallissa kuvattiin kolme tuhoavan johtajuuden toimintatapaa: 1) tyrannimainen organisaation etuja ajava ja alaisten etuja vastaan toimiva johtajuus, 2) raiteiltaan suistunut sekä organisaation että alaisten etuja vastaan toimiva johtajuus, ja 3) kannustava - epälojaali alaisten etuja ajava ja organisaation etuja vastaan toimiva johtajuus. Esitetyn mallin mukaan tuhoisassa johtamiskäyttäytymisessä voi olla myös rakentavia elementtejä. (Einarsen ym. 2007, 211–212.)

Jenkins ym. (2012) tutkivat työpaikkakiusaamisesta syytettyjä johtajia. Useimmat johtajat kiistivät kiusanneensa ketään, mutta kaikki kertoivat toimineensa jollain tavalla epämiellyttävästi alaisiaan kohtaan. Kiusaamisesta syytettyjen johtajien näkökulmasta heidän toimintansa oli tilanne huomioiden ollut kohtuullista eikä kiusaavaa. (Jenkins ym. 2012, 493.) Kyseinen tutkimus oli yksi ensimmäisiä työpaikkakiusaajien näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia. Tulokset toivat esiin työpaikkakiusaamisessa kohteena ja kiusaajana olemisen välisen rajan epäselvyyden. Haastateltavien kuvaukset organisaatiossa ylöspäin tapahtuvasta kiusaamisesta herättivät tutkijoiden epäilyksen siitä, että kiusaajaksi syyttäminen voi olla yksi henkilökunnan keino ilmaista tyytymättömyyttä johtamiseen ja organisaation prosesseihin. (Jenkins ym. 2012, 499.)

Tutkimuksissa on korostunut kolme erilaista tapaa johtaa pelolla. Ensimmäinen on työyhteisön muutoksista ja epävarmasta tulevaisuudesta aiheutuva pelko. Toinen on pelon käyttäminen johtamisen välineenä johtajan itse sitä tunnistamatta. Kolmantena on, että johtajuus perustuu pelkoon ja pelotteluun. Näistä pelolla johtamisen tavoista kaksi ensimmäistä liittyy johtajan taitamattomuuteen tai kyvyttömyyteen tunnistaa omaa käyttäytymistä työpaikan vuorovaikutustilanteissa. Kolmas, pelkoon perustuva johtaminen, on yhteydessä machiavellistiseen käyttäytymiseen ja luonteenpiirteisiin. (Eriksson 2006, 116.)

Henkistä työpaikkaväkivaltaa tutkittaessa tulee huomioida myös kiusaavien johtajien persoonallisia ominaisuuksia. Kiusaamista kokeneet arvioivat usein kiusaajiensa olevan narsisteja tai muuten persoonallisuushäiriöisiä. Persoonallisuuspsykologian kirjallisuudessa on tullut tunnetuksi käsite luonteenpiirteiden synkstä kolmikosta (dark triad), joka koostuu kolmesta samankaltaisesta mutta erillisestä mielenrakenteesta: psykopatia, machiavellismi

ja narsismi. Näille vakaville persoonallisuushäiriöille on luonteenomaista häiriön pysyvyys ja hoitamisen vaikeus - tai jopa mahdottomuus (Kuuskorpi 2021, 235).

Psykopatiaa ilmentäviä piirteitä työelämässä ovat mm. vähäinen kyky tunnollisuuteen ja toisten huomioimiseen, työkeys, ylimielisyys, itsekeskeisyys sekä haluttomuus kantaa vastuuta (Babiak & Hare 2007, 178). On arvioitu, että yksi prosentti väestöstä täyttää psykopaatin määritelmän ja joka kymmenes on persoonallisuudeltaan jonkin verran psykopaatti täyttämättä täysin psykopatian kriteereitä (Babiak & Hare 2007, 172). Tutkimukset tukevat ajatusta siitä, että psykopaatit menestyvät liike-elämässä, koska he saavat toiset uskomaan olevansa hyvällä moraalilla toimivia taitavia ja kokeneita johtajia (Babiak & Hare 2007, 186). Tutkittaessa yritysjohtajia ja johtajaopiskelijoita on psykopatian piirteiden esiintymisen havaittu olevan tässä ryhmässä pari prosenttia yleisempää kuin muussa väestössä (Babiak & Hare 2007, 173; 188). Stoa ja Häkkänen-Nyholm (2009) selittivät psykopaattisia piirteitä omaavien ihmisten menestymistä työelämässä jatkuvilla organisaatioiden muutos- ja kehityspaineilla. Stressaavat tilanteet heikentävät organisaation rakenteita ja kontrollia altistaen organisaation ulkoiselle ja sisäiselle manipulaatiolle. Itsevarma ja päätösten tekoa pelkäämätön psykopaatti voi vaikuttaa juuri oikealta johtajalta yrityksen tarpeisiin. Psykopaatti ei epäröi käyttää hyväkseen ympärillä havaitsemiaan ihmisten tai organisaation heikkouksia. Toinen psykopaatin menestystä työelämässä selittävä riskitekijä on ihmisten luottamus toisten rehellisyyteen, työhön sitoutumiseen ja yhteistyökykyyn. Psykopaatit eivät kykene kokemaan tunteita normaalilla tavalla ja sen vuoksi he saattavat vaikuttaa tunnekylmiltä, röyhkeiltä ja laskelmoivilta suhteessaan muihin ihmisiin. (Stoa & Häkkänen-Nyholm 2009, 306–308.) Psykopatiaa pidetään pysyvänä häiriönä, johon ei ole lääkkeitä. Terapian on havaittu voivan jopa lisätä psykopaattien ongelmakäyttäytymistä. Uusimmat tutkimuskatsaukset ovat kuitenkin osoittaneet, että vaikka psykopaatit eivät parane, he saattavat hyötyä uudentyyppisistä hoitomuodoista ja muuttaa jonkin verran tapansa toimia. (Kuuskorpi 2021, 330–331.)

Machiavellistinen persoonallisuushäiriö ei ole virallisesti luokiteltu psyykkisten sairauksien joukkoon eikä sen yleisyyttä ole tilastoitu. Machiavellistista luonnetta ohjaa oman edun tavoittelu, moraalinen piittaamattomuus ja muiden hallitseminen manipuloimalla. Henkilö voi vaikuttaa hyvin yhteistyökykyiseltä, mutta esittäessään olevansa yhteisellä asialla hän todellisuudessa ajaa omia etuja ja tavoitteita. (Kuuskorpi 2021, 184.) Tutkimusten mukaan organisaatioiden tulisi olla varovaisia palkatessaan machiavellistisia työntekijöitä (Bagozzi, ym. 2013, 1761). Machiavellistin toimintaa kuvaa epäluotettavuus, riskien ottaminen,

epäeettinen johtaminen ja piittaamaton käytös. Machiavellistit voivat olla muita parempia luomaan ensikontakteja ja tekemään suoramyyntiä. Haitallisimpia machiavellistit ovat organisaatioille, jotka yrittävät rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita. Organisaatioissa tulee olla tietoisia siitä, että ihmisillä voi esiintyä machiavellistisia taipumuksia eri määriä eri aikoina. Sosiaalisissa verkostoissa toimiessaan machiavellistit voivat antamansa mallin perusteella saada muut käyttäytymään aiempaa epäeettisemmin ja manipulatiivisemmin. Machiavellisti voi myrkyttää organisaation moraalisen ilmapiirin ja luoda negatiivista yrityskulttuuria. (Bagozzi ym. 2013, 1787–1788.) Kuuskorven (2021, 190) mukaan Podolny (2009) on käyttänyt vuoden 2008 pankkikriisiä esimerkkinä organisaatioihin levinneestä machiavellistisesta asenteesta ja toimintatavasta sekä vaatinut liiketalousalan oppilaitoksilta eettisempää arvopohjaista opetusta. Machiavellistiseen häiriöön ei ole tiedossa hoitokeinoja ja on epävarmaa, onko niitä edes olemassakaan (Kuuskorpi 2021, 200).

Narsistisen persoonallisuushäiriön on arvioitu esiintyvän yhdellä prosentilla aikuisista, mutta asiasta ei ole olemassa luotettavaa tutkimustietoa (Kuuskorpi 2021, 209). Juutin (2011, 305) mukaan meissä jokaisessa on jonkin verran narsistisia piirteitä. Parhaimmillaan narsistinen henkilö voi olla luova, aloitteellinen ja työskennellä yhdessä muiden kanssa tavoitellessaan arvostamia asioita. Pahimmillaan narsistinen henkilö käyttää muita ihmisiä horjuvan itsetuntonsa vahvistamiseen ja omien päämääriensä saavuttamiseen, mutta ei anna heille mitään vastineeksi. Johtotehtäviin hakeutumiseen liittyy aina jonkin verran narsistisia piirteitä. Narsistisen johtajan käsitys itsensä ja organisaation välisestä erosta on hämärtynyt ja hän kokee asiallisenkin kritiikin henkilökohtaisesti. Narsisti reagoi kritiikkiin raivoamalla ja suuttumalla. Hän häpäisee arvostelijan ja kostaa. Alaisten tulee olla narsistisen johtajan erinomaisuutta ihaileva joukko. Narsistisen johtajan ympärille syntyy usein lähipiiri, johon ei pääse työnteon ansioilla vaan johtajaa mielistelemällä. Narsistin johtamassa organisaatiossa on kylmä, tunteeton ja epäonnistumisia sallimaton kulttuuri, jossa vahvempi on aina etusijalla. Epäonnistujat erotetaan. (Juuti 2011, 306–309.) Narsismin hoitoa vaikeuttavat häiriölle ominaiset pysyvät asenteet ja puolustusmekanismit. Narsistit suhtautuvat hoitoon kielteisesti ja keskeyttävät helposti hoitonsa. (Kuuskorpi 2021, 235.)

2.3 Työyhteisölliset tutkimusdiskurssit

2.3.1 Tilannekohtaiset tekijät ja konfliktit tutkimusdiskursseissa

Henkiseen työpaikkaväkivaltaan liittyy sekä yksilöllisiä että tilannekohtaisia tekijöitä. Tilannekohtaiset tekijät voivat olla välttämätön, mutta eivät riittävä edellytys

työpaikkakiusaamisen ilmenemiselle. (Hershcovis ym. 2007, 234.) Pelko ja huono johtajuus voivat tulla esiin organisaatiota haastavissa tilanteissa. Frostin (2003, 12) mukaan muutokset yrityksen hallinto- tai omistussuhteissa, johtajien asettamat epärealistiset tulostavoitteet ja organisaation tarve vähentää henkilökuntaa aiheuttavat työntekijöissä monenlaisia tunteita ja pelkoja. Tapa käsitellä haastavaa tilannetta organisaation sisällä määrittää pelkoa herättäneiden tapahtumien seuraukset kokijoille ja organisaatiolle. Näissä tilanteissa johtajilla on merkittävä asema tunneilmapiirin säätelijöinä. (Frost 2003, 35.) Ropon ym. (2005, 93) mukaan työntekijöiden pelko, pelon ilmapiiri ja pelolla johtaminen ilmenevät työyhteisöjen uudistamista käsittelevässä kirjallisuudessa kolmessa asiakokonaisuudessa: työsuoritusten tehon ja nopeuden korostamisessa, organisaatiomuutoksen jälkeisessä kontrollissa sekä liiketoiminnan tulostavoitteissa ja niiden jatkuvassa seurannassa.

Van den Brande ym. (2016) tutkivat meta-analyysin avulla työpaikkakiusaamiselle altistavia stressitekijöitä työn ja tiimin sekä organisaation tasolla. Työn tasolla saatiin todisteita roolikonfliktien, työmäärän, roolien epäselvyyden, työn jatkumisen epävarmuuden ja työtehtävien kognitiivisen vaativuuden yhteydestä työpaikkakiusaamiseen. Tiimin ja organisaation tasolla merkittävä yhteys työpaikkakiusaamiseen havaittiin olevan työpaikan sosiaalisella ilmastolla, organisaatioilmapiirillä, autoritäärisellä johtamisella, organisaatiomuutoksella ja konflikteilla. (Van den Brande ym. 2016, 65.) Myös kiusaajiksi syytetyt johtajat kertoivat erittäin stressaavista työpaikoista, joita kuvaavia piirteitä olivat epäselvät roolit, henkilöstöpula ja konfliktit sekä sopimaton sosiaalinen käyttäytyminen myös muiden kuin heidän itsensä taholta (Jenkins ym. 2012, 489).

Organisaatiomuutos voi edellyttää myös organisaatiokulttuurin muuttamista. Johtajuutta ja organisaatiokulttuurin muuttamisen periaatteita kuvatessaan Schein (2010, 312) esitti, että: ”Vanhat kulttuuriset elementit voidaan eliminoida poistamalla ihmisiä, jotka ylläpitävät näitä vanhoja elementtejä, mutta uusia kulttuurisia elementtejä voidaan oppia vain uudesta käyttäytymisestä, joka johtaa menestykseen ja tyytyväisyyteen.” Vanhojen kulttuuristen elementtien eliminoiminen niitä ylläpitäviä ihmisiä poistamalla on kaunis ilmaus irtisanomisista tai toisiin tehtäviin siirtämisestä.

Baillien ym. (2019) käyttivät käsitettä *psykologinen sopimusrikkomus* selittäjänä työntekijöiden sisäisille prosesseille, jotka voivat aiheuttaa kiusaamiskäyttäytymistä toisia työntekijöitä kohtaan organisaatiomuutoksen aikana. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän henkilökohtaisia uskomuksia tai tulkintoja hänen ja työnantajan

välisistä vastavuoroisista kirjoittamattomista tai ääneen sanomattomista velvoitteista toisiaan kohtaan. Jos organisaatio ei täytä omaa osaansa työntekijän tulkitsemasta sopimuksesta, työntekijä käsittää sen psykologisena sopimusrikkomuksena. (Baillien ym. 2019, 214.) Organisaatioiden tulisi pyrkiä vähentämään työntekijöiden kokemuksia psykologisista sopimusrikkomuksista ja siten ehkäistä organisaatiomuutoksen aiheuttamaa mahdollisuutta työpaikkakiusaamiseen. (Baillien ym. 2019, 211.)

Työpaikkakiusaamisen ja työpaikan konfliktien eroja tutkiessaan Baillien ym. (2017) havaitsivat, että kiusaaminen liittyi muita työpaikan konflikteja enemmän sekä työkontekstiin että sisälsi muita työpaikan konflikteja enemmän henkilökohtaista ja negatiivista työhön liittyvää sosiaalista käyttäytymistä. Työpaikkakiusaamisen uhrin kokivat konflikteissa osallisina olleita enemmän alempiarvoisuutta ja vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa tapahtumiin, kuvasivat verrokkeja useammin tapahtumien pitkäkestoisuutta ja raportoivat verrokkeja useammin toisen osapuolen negatiivisista aikomuksista. (Baillien ym. 2017, 870.)

Ayoko ym. (2003) selvittivät, että konfliktitapahtumat voivat aiheuttaa työpaikalla voimakkaita tunnereaktioita, tuhoisaa käyttäytymistä ja kiusaamista. Erityisesti pitkittyneet konfliktit lisäsivät kiusaamisen todennäköisyyttä. Suurempi kiusaamisen esiintyvyys ennusti tarkoituksellista yrityksen materiaalin ja tarvikkeiden tuhlaamista, tahallista virheiden tekemistä ja työnantajalle kuuluvan arvokkaan omaisuuden vahingoittamista. (Ayoko ym. 2003, 283.) Työpaikkakiusaamisen kannalta kriittisiä tekijöitä olivat konfliktin kesto, intensiteetti ja se miten konfliktitapahtumiin reagoitiin (Ayoko ym. 2003, 299).

2.3.2 Henkisen työpaikkaväkivallan rakenteelliset diskurssit

Henkinen työpaikkaväkivalta on yhteydessä monenlaisiin työhön, työn tekemiseen ja työoloihin liittyviin ongelmiin. Työpaikkakiusaamisen voidaan katsoa olevan oire organisaation toimimattomuudesta ja sen taustalla on usein erilaisia organisaation rakenteisiin, johtamiseen, johtamisteorioihin sekä organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä. (Vartia-Väänänen 2003, 12.) Asforth (1994) on Vartia-Väänänen (2003, 17) mukaan esittänyt kiusaamista edistävinä tekijöinä mm. byrokraattista organisaatiomallia ja johtajien ”tayloristisia” käsityksiä työntekijöiden laiskuudesta, haluttomuudesta ja vastuuttomuudesta suhteessa työntekoon. Henkistä työpaikkaväkivaltaa tarkasteltaessa on syytä huomioida yksilöllisten ja tilannekohtaisten tekijöiden lisäksi myös työpaikan vuorovaikutuksellisia tapahtumia pidemmällä aikavälillä.

Lutgen-Sandvik (2003, 472) kuvasi emotionaalisen hyväksikäytön (emotional abuse) heikommassa asemassa oleviin työntekijöihin kohdistuvaksi toistuvaksi, maalittavaksi ja tuhoisaksi kommunikatiiviseksi prosessiksi, joka kehittyy, kärjistyy ja siirtyy aina uusiin kohteisiin, kun aiemmat kohteet ovat poistuneet organisaatiosta. Emotionaalisen hyväksikäytön malli sisältää kuusi vaihetta: 1) uhri otetaan negatiivisen huomion kohteeksi, 2) uhria valvotaan, paineistetaan ja hänen tekemiä virheitä dokumentoidaan yksipuolisesti, 3) tapahtumat toistuvat ja uhri hakee apua, 4) organisaatio ei reagoi ylimmän johdon kuullessa väärinkäytöksistä (tässä vaiheessa johto voisi keskeyttää prosessin), 5) tukijat vetäytyvät ja uhri hiljennetään, eristetään ja vaiennetaan (tässä vaiheessa työyhteisö voisi keskeyttää prosessin), 6) karkotusvaihe käynnistyy, uhri irtisanoutuu, erotetaan, siirretään toisiin tehtäviin tai jää sairauslomalle. Tämän jälkeen prosessi siirtyy seuraavaan uhriin. (Lutgen-Sandvik 2003, 479.) Emotionaalisen hyväksikäytön kommunikatiivisen prosessin mallia tukee norjalaisen pitkittäistutkimuksen tulos työpaikkakiusaamisesta ja työelämästä karkottamisesta. Kiusaajien ammatillinen asema pysyi viiden vuoden jakson aikana hyvin pitkälti muuttumattomana, kun taas kiusaamisen uhrien sairauspoissaolot, työpaikan vaihtumiset, työkyvyttömyys ja työttömyys lisääntyivät. (Glambek ym. 2016, 68.) Lutgen-Sandvikin (2003, 493) mukaan kiusaaminen ei liity yksittäisiin toimijoihin tai heidän ominaisuuksiinsa, vaan työpaikan organisaatiokulttuuriin.

Salin (2003) selvitti aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella työpaikkakiusaamisen logiikkaa ja niitä organisatorisia tekijöitä, joiden esiintyminen lisää työpaikkakiusaamisen todennäköisyyttä. Hän esitti mallin, jossa kiusaamisen edellytykset luokitellaan kolmeen ryhmään: mahdollistavat tekijät, motivoivat tekijät ja kiihdyttävät tai laukaisevat tekijät. Esimerkiksi organisaatiomuutos voi olla laukaiseva tekijä työpaikkakiusaamiselle ja sen taustalla voi esiintyä erilaisia kiusaamista mahdollistavia ja siihen motivoivia tekijöitä. Mahdollistavat tekijät tai prosessit nähtiin välttämättömiksi edeltäjinä kiusaamiselle. Mahdollistavia tekijöitä työpaikkakiusaamiselle olivat mm. koettu vallan epätasapaino, vähäinen todennäköisyys jäädä kiinni kiusaamisesta tai vähäiset seuraukset kiusaamisesta kiinnijäämisestä sekä tyytymättömyys ja turhautuminen työilmapiiriin ja organisaatioon. Työpaikkakiusaamiseen motivoivia tekijöitä olivat mm. työyhteisön sisäinen kilpailu, tulospalkkiojärjestelmä ja kiusaamisen avulla saavutettavat hyödyt. Laukaisevia tai kiihdyttäviä tekijöitä työpaikkakiusaamiselle olivat mm. henkilöstön supistamiset ja uudelleenjärjestelyt, organisaatiomuutokset sekä muutokset työryhmän kokoonpanossa.

Työpaikkakiusaaminen oli usein seurausta kaikkien näiden kolmen osa-alueen ja niiden välisten prosessien vuorovaikutuksesta. (Salin 2003, 1213.)

Padilla ym. (2007) tarkastelivat tuhoisaa johtajuutta organisaation näkökulmasta. He määrittivät, että tuhoisan johtajuuden tekee mahdolliseksi ”myrkkykolmio” (toxic triangle), jonka muodostavat: huono johtajuus, omia etujaan tavoittelevat alaiset ja turvaton toimintaympäristö. Huonoille tuhoisille johtajille oli ominaista karismaattisuus, henkilökohtainen vallanhalu, narsismi, negatiivinen elämänhistoria ja vihan ideologia. Omaan etuaan tavoittelevat alaiset joko sopeutuivat huonon johtajan tapaan toimia tai liittoutuivat johtajan kanssa. Alaiset sopeutuivat tilanteeseen pelon, tyydyttämättömien tarpeiden, henkisen kypsyttömyyden ja oman arvottomuuden kokemuksen vuoksi. Johtajan kanssa liittoutuvien alaisten piirteitä olivat itsekkyyys, kunnianhimo, kilpailuhenkisyys ja samanlainen maailmankatsomus tuhoisan johtajan kanssa. Tuhoisalle johtajuudelle altistavia toimintaympäristön ominaisuuksia olivat epävakaus, koettu välitön uhka, individualistiset ja suuria valtaeroja korostavat arvot, puutteellinen valvonta sekä tehottomat sosiaalisen järjestyksen ja yhteistyön rakenteet ja mekanismit. Organisaation kannalta kielteisiä tuloksia eivät siis aiheuttaneet ainoastaan huonon johtajan toimet, vaan myrkkykolmion osien tuli olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa eri tavoin. (Padilla ym. 2007, 180–187.)

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

3.1 Tutkimusaineisto

Tämän tutkimuksen aineistona oli *Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä 2008–2009* (Eriksson ym. 2008–2009). Aineisto on ladattu Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston palveluportaalista, Ailasta. Tämä valmis aineisto oli osa Leadership, Power and Fear -hanketta, jossa tutkittiin pelon ja epävarmuuden käyttämistä johtamisessa. Aineisto sisältää 102 verkossa vuosina 2007–2009 kerättyä työelämään sijoittuvaa tarinaa. Kirjoittajista on kerätty suppeat taustatiedot ja heitä on pyydetty kertomaan pelosta ja sen taustoista, pelottelutavoista, seurauksista sekä omasta asemasta suhteessa pelotteluun. Lisäksi kirjoittajia on pyydetty kuvaamaan pelon vaikutusta työpaikan ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen. Vajaa puolet kirjoittajista oli työntekijän asemassa, kolmasosa asiantuntijoita ja loput esihenkilöitä. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2023).

Tutkimusaineisto on kirjoituksia työelämästä. Tarinat ovat kertomuksia kirjoittajiensa kokemuksista, ajatuksista ja tunteista. Tarina on kirjoittajansa henkilökohtainen totuus, jolla ei ole välttämättä mitään tekemistä objektiivisen totuuden kanssa. Kiusaajan tai kiusatun kokemus tilanteesta tuottaa aina yksipuolista, puolueellista ja subjektiivista kuvausta tapahtumasta (Jenkins ym. 2012, 499). Kirjoittajat ovat myös voineet jättää tarinoista pois jotain sellaista, joka voisi olla tutkimuksen kannalta oleellista, esimerkiksi oman epäasiallisen käyttäytymisensä työtovereita tai esihenkilöitä kohtaan. Erikssonin (2010, 201) mukaan Luomanen on tähän samaan aineistoon liittyvässä esitelmässä pohtinut, voiko internetin avulla kerätty aineisto olla muilla tavoin saatua aineistoa epäluotettavampaa. Tarinat pelosta ja pelottelusta ovat yli kymmenen vuotta vanhoja. Pelottelun tavat ja pelon esiintymismuodot voivat olla ajan myötä modernisoituneet. Pelon käyttäminen ja siihen liittyvä kommunikaatio on mahdollisesti muuttanut muotoaan ja voinut siirtyä esimerkiksi verkkoympäristöön. Pelon ilmeneminen työpaikoilla on kontekstisidonnaista ja liittyy aikaan. Tarinoissa saattaa korostua esimerkiksi vuosien 2003–2006 aikana esiintynyt työntekijöille mahdollisesti pelkoa aiheuttanut irtisanomisbuumi (Eriksson 2006, 116). On kuitenkin perusteltua uskoa, että ilmiönä pelottelun ja epävarmuuden käyttäminen työelämässä on ajatonta ja vakiintunutta. Pelolla johtamisen toistuvaa ajankohtaisuutta tukee esimerkiksi tätä tutkimusta aloittaessani syksyllä 2022 ollut uutinen ammattijärjestö Tehyn työilmapiiriongelmistä ja pelolla johtamisesta. Keskityn tässä tutkimuksessa pelolla johtamiseen, henkiseen työpaikkaväkivaltaan ja työpaikkakiusaamiseen kulttuurisena, syklistesti toistuvana tai jatkuvana työelämän ilmiönä. Aineisto voi antaa tietoa myös tämän

päivän työelämän henkisen työpaikkaväkivallan, pelottelun ja työpaikkakiusaamisen tilanteista.

Käyttämäni tutkimusaineiston voi kuvailla olevan kirjoittajiensa lyhyitä työelämään liittyviä omaelämäkertoja. Oman tarinan kirjoittaminen on tärkeä väline yksilöllisyyden ja toiminnallisen identiteetin vahvistamisessa. Omasta kokemuksesta kirjoittamiseen vaikuttaa se mitä itse ajattelemme, mitä ajattelemme muiden ajattelevan itsestämme, millainen minun pitäisi olla ja miten yleensä pitäisi toimia (Bruner 2003, 66). Tarinan kirjoittamista ohjaavat myös kulttuuriset mallit, kuten erilaiset käsitykset siitä mikä on hyväksyttävä tapa toimia ja mikä ei (Bruner 2003, 65). Tarinat ovat osa kulttuurin tekemistä ja sen toteuttamista. Tarinan syntymisen edellytys on, että tapahtuu jotain odottamatonta. Tarinan kirjoittaminen tai kertominen voi auttaa tekijäänsä ymmärtämään vaikeasti käsitettäviä asioita. (Bruner 2003, 28.) Omien tarinoiden kirjoittaminen on tasapainottavaa toimintaa ja se tuottaa autonomian kokemuksen: henkilöllä on erilaisia vaihtoehtoja, vapaus valita ja oma tahto (Bruner 2003, 78). Kirjoittaminen voi olla myös keino sopeutua haastaviin tilanteisiin ja muutoksiin elämässä. Tarinat ovat usein selostuksia asioista tai suunnitelmista, jotka eivät ole toteutuneet niin kuin olisi halunnut. (Bruner 2003, 30–31.)

Pelon tarinoiden taustalla oli lähes aina joku sopeutumishaaste, esimerkiksi muutos työtehtävissä, työpaikassa tai työorganisaatiossa. Yleisin tilannemuutos oli aloittaminen uudessa työpaikassa tai siirtyminen uuteen työtehtävään nykyisen työnantajan palveluksessa. Usein esiin tulevia muutoksia työelämässä olivat myös esihenkilön, johtajan tai työpaikan omistussuhteen vaihtuminen. Epävarmuuden taustalla oli yleensä määräaikainen tai tuntityösopimus työnantajan kanssa, koeaika, toistuvat yt-neuvottelut, perusteettomat irtisanomiset tai työnantajan yksipuolinen vaatimus muuttaa olemassa olevaa työsopimusta. Pelkoa ja epävarmuutta aiheuttivat usein myös organisaatiomuutokset ja muutokset työpaikan toimintamalleissa tai tehtävänimikkeissä.

3.2 Diskurssianalyysin lähtökohdat

Diskurssianalyysi on yksi laadullisen tutkimuksen metodeista. Suonisen (2016b, 234) mukaan diskurssianalyttisen tutkimuksen taustalla on sosiaalisen konstruktionismin kanssa yhteinen käsitys siitä, että todellisuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Kielenkäyttö on osa sosiaalisen todellisuuden rakentamista ja kieli muodostaa monia toistensa kanssa kilpailevia tai rinnakkaisia sosiaalisesti jaettuina merkityssysteemejä. Kielenkäyttö havainnollistaa todellisuutta ja auttaa näkemään asioita erilaisten merkitysten

avulla. Erilaisia merkityssysteemejä voidaan kutsua diskursseiksi tai tulkintarepertuaareiksi. Käsitteenä diskurssit voidaan määritellä “verrattain eheidän säännönmukaisten merkityssuhteiden systeemeiksi, jotka rakentuvat sosiaalisissa käytännöissä ja samalla rakentavat sosiaalista todellisuutta.” Merkitykset liittyvät ja tulevat esiin suhteessa toisiinsa - hyvää ei voi olla ilman huonoa, eikä niiden välimuotojakaan. Kielenkäytön merkitykset ovat aina yhteydessä kontekstiin, kulttuuriin, historiaan ja yhteiskunnalliseen ilmapiiriin. (Jokinen ym. 2016, 26–39.) Kielenkäyttö liittyy toimijat merkityssysteemeihin tuottaen esimerkiksi identiteettiä ja toimijuutta. Diskurssien kirjo mahdollistaa minuuden rakentumisen, muuttumisen ja erilaisiin suhtautumistapoihin liittyvien subjektipositioiden välillä liikkumisen. Yksilöllä voi olla monta erilaista minuutta. (Jokinen ym. 2016, 44–45.)

Diskurssianalyysin avulla ei tutkita yksilöllisiä kokemuksia vaan sosiaalisia käytäntöjä (Jokinen ym. 2016, 43). Toimijoiden kuvaukset ilmiöistä ja niiden syistä otetaan sellaisenaan tutkimuskohteeksi (Suoninen 2016b, 232). Kielenkäytöllä on myös kulttuurisia merkityksiä ja seurauksia sillä se tuottaa, uusintaa ja muuttaa todellisuutta sekä tulkinnallisia malleja ympäröivästä todellisuudesta (Jokinen ym. 2016, 36). Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä voivat tuottaa käsitystä menneestä ja tämän hetken todellisuudesta työpaikoilla sekä samanaikaisesti uutta tulkintaa siitä minkälainen johtajan käytös on hyväksyttävää toimintaa tulevaisuudessa.

Diskursseja voidaan tutkia useiden erilaisten menetelmien avulla. Menetelmiä yhdistävänä tekijänä on ajatus konstruktivismista. Tutkija joutuu harkintansa mukaan valitsemaan parhaiten soveltuvan metodin aineistonsa analysoimiseen. (Pietikäinen & Mäntynen 2019, 240.) Diskurssianalyysin suuntausten voidaan katsoa sijoittuvan kahden tutkimuksellisen ääripäähän, kriittisen diskurssianalyysin ja analyyttisen diskurssianalyysin väliin. Metodien valintaan vaikuttaa se, mihin keskusteluun tutkimuksen avulla halutaan osallistua. Tutkijan tekemä analyysi on aina tieteelliseen keskusteluun osallistumista ja siihen oman diskurssin tuottamista. Kriittisessä diskurssianalyysissä lähtökohtana on oletus esimerkiksi valta- tai alistussuhteiden olemassaolosta, ja tarkastelun kohteena ovat silloin valtasuhteita ylläpitävät kielelliset käytännöt. Analyyttinen diskurssianalyysi on sen sijaan tapa tarkastella vuorovaikutteisuutta ja sosiaalista jäsentymistä aineistolähtöisesti ilman oletuksia. Myöhemmin analyysin tekemisen jälkeen voidaan ottaa kantaa esimerkiksi valtasuhteiden rakentumiseen. Kriittinen ja analyyttinen diskurssianalyysi eivät tutkimussuuntauksina ole toisiaan poissulkevia, vaan niiden erilaisia käsitteitä ja kysymyksenasetteluja on mahdollista soveltaa toisiinsa. (Jokinen & Juhila 2016a, 300–302.)

Tutkielmani alaotsikko on: selontekoa pelolla johtamisesta ja työpaikkakiusaamisesta. Selonteot ovat diskursseja, joissa tehdään omaa toimintaa, itseä ja ympäröivää maailmaa ymmärrettäväksi (Suoninen 2016b, 233). Selonteot jatkavat kulttuuria, tässä tapauksessa työpaikan kulttuuria, ylläpitämällä olemassa olevia perinteisiä institutionaalisia rakenteita perustellen niiden noudattamista. Selonteista voi aiheutua monia arvaamattomia symbolisia tai konkreettisia seurauksia. Minimoidakseen arvaamattomat seuraukset, on diskurssin esittäjän tärkeä saada tehtyä vaikutus kohdeyleisöönsä. Selonteot eivät ainoastaan uusina aiempia sosiaalisia rakenteita, vaan myös rakentavat niitä uudelleen hieman erilaisina muuntuvin kokonaisuuksina. (Suoninen 2016b, 235–236.)

Diskurssianalyysin luotettavuudesta on esitetty monenlaisia näkemyksiä tieteen tekijöiden parissa. Diskurssianalyysissä ei pyritä faktanomaiseen totuuteen, vaan totuus on sosiaalisesti tuotettuna kielellisen aineiston sisällä. Juhila ja Suoninen (2016) viittaavat Potterin (1996) esittämiin tapoihin osoittaa tutkimuksen luotettavuutta tukeutumalla diskurssin käyttäjän ilmaisemaan käsitykseen tilanteesta, avaamalla tutkijan tulkinnan perustelut lukijoiden arvioitavaksi, analysoimalla myös poikkeustapaukset ja suhteuttamalla tulokset aiempiin yhteismitallisiin tutkimuksiin. (Juhila & Suoninen 2016, 445–448.)

Diskurssianalyysi antaa mahdollisuuden tarkastella henkistä työpaikkaväkivaltaa sosiaalisissa suhteissa monenlaisia merkityksiä saavana, kulttuurisesti ja kielellisesti rakentuvana ilmiönä. Kun tutkitaan merkitysrakenteita ja ihmisten tapaa hahmottaa tai jäsentää asioita, tulee aineiston olla ihmisten omin sanoin tuottamaa sisältöä ilman tutkijan antamaa jäsentelyä (Alasuutari 2011, 62–63). Diskurssianalyysin voi katsoa olevan hyvin soveltuva metodi käyttämäni aineiston tutkimiseen.

3.3 Aineiston analyysi

Diskurssianalyysi on aineistolähtöinen tutkimusmetodi. Sen toteuttaminen edellyttää useita keskeisten aineisto-osien lukukertoja ja halua tunnistaa aineiston sisäisiä ristiriitoja, jännitteitä ja ”ihmettelyn aiheita”. (Jokinen ym. 2016, 21.) Aineiston laajuus ja monipuolinen sisältö yllättivät minut ensimmäisten lukukertojen aikana. Tarvitsin apuvälineen 102 tarinan analysoimisessa. Aloitin analyysin Nvivo-ohjelman avulla tehden laadullista sisältöanalyysiä, jotta pelon ja epävarmuuden ilmenemistä voisi tarkastella systemaattisesti sulkematta etukäteen pois yhtään tarinaa tutkimusaineistosta. Analyysini lähtökohtana oli, että tarinoissa esitetyt pelolla johtamisen kuvaukset ovat ilmaisuja henkisestä työpaikkaväkivallasta. Ensimmäisten lukukertojen aikana aineistosta nousi esiin

toistakymmentä teemaa, mm. kiusaavan ja epäasiallisen käyttäytymisen haitallinen vaikutus työntekoon, kommunikaatioon, vuorovaikutukseen, työpaikan ilmapiiriin ja työntekijän identiteettiin sekä hyvinvointiin. Kaikki mainitut teemat ovat aikaisemmista tutkimuksista ja tästä samasta tutkimusaineistosta saatuja tuloksia (Eriksson 2010, 202–204). Seuraavilla lukukerroilla kiinnostuin henkisen työpaikkaväkivallan jatkumiseen liittyvistä teemoista, jollaisiksi siinä vaiheessa luokittelin mm. kohtuuttomat tulostavoitteet, kontrollonin, vaimentamisen, julkisen nöyryyttämisen, urakilpailun ja kateuden, valehtelun ja juoruamisen, tehottomat puuttumisen käytännöt sekä kiusaamista kokeneen traumatisoitumisen.

Aineisto määritti analyysin tekemistä. Alun perin tarkoitukseni oli tutkia työpaikkakiusaamista kaikkiin työyhteisöjen jäseniin liittyvänä ilmiönä. Aineistoa lukiessani ymmärsin, että tarinoissa kuvattu pelko liittyi lähes aina esihenkilöihin ja johtamiseen. Tutkimuskysymykseni tarkentuivat käsittelemään johtajan käyttämää henkistä työpaikkaväkivaltaa. Analyysin edetessä ymmärsin konkreettisesti työpaikkakiusaamisen ja työpaikoilla ilmenevän henkisen väkivallan moniulotteisuuden. Ottaessani yhden teeman tarkastelun kohteeksi, esimerkiksi kylmän johtamisen, se oli kytköksissä niin moneen muuhun määrittelemääni teemaan, kuten tulosjohtamiseen, tarkoitushakuiseen nöyryyttämiseen, johtajan persoonallisiin piirteisiin, työpaikan organisaatiokulttuuriin jne., että haasteeksi muodostui pitää käytettävä aineisto ja analyysin sisältö kohtuullisena. Kaikki vaikutti kaikkeen. Aineistosta koostetussa sanapilvessä on paljon selittelyä kuvaavia sanoja.

Kuva 1. Sanapilvi aineistosta



Analyysiprosessin edetessä otin tarkastelun kohteeksi ”kylmän” johtamisen, ”kuuman” johtamisen, tarkoitushakuisen kiusaamisen, organisaatiokulttuuriin liittyvät diskurssit ja epäonnistuneiden työpaikkaselvittelyiden diskurssit. Osa aikaisemmillä lukukerroilla tunnistamistani teemoista tai koodeista muodostui pääkoodien alakoodeiksi, ja osa piti rajata pois tutkimuksesta. Prosessin edetessä kävi luonnostaan niin, että aloin soveltaa kriittisen diskurssianalyysin menetelmää analysoidessani johtajan kolmea positiota ja analyyttisen diskurssianalyysin menetelmää tutkiessani kiusaavan johtajan positiosta annettuja selontekoja.

Kirjoittajat ottivat itselleen ja antoivat työyhteisönsä jäsenille tarinoissaan erilaisia vaihtuvia subjektipositioita ja identiteettejä. Otettu positio ja annettu identiteetti määrittivät johtajan käyttäytymisen ilmentymistä ja suhtautumista henkilöstöön. Kukin positio oli myös yhteydessä henkilökunnan toiminnallisiin mahdollisuuksiin.

Taulukko 1. Subjektipositiot ja niiden keskeiset piirteet

Subjektipositio	Positioon viittaavat sanat ja teemat aineistossa	Toiminnallinen ulottuvuus
Kylmä laskelmoiva johtaja	tulos, myynti, painostaminen irtisanomisella pelottelu ”mikään ei riitä” ”ota tai jätä” ”hajota ja hallitse”	proaktiivinen tapa toimia ja saavuttaa tavoitteita
Kiivas öykkäroivä johtaja	pelottelu ja syyttäminen, uhkailu, haukkuminen ja nöyryyttäminen, selän takana puhuminen, seksuaalinen häirintä ”oli punainen raivosta ja huusi”	reaktiivinen, epäasiallinen ja impulsiivinen tapa toimia
Itsevaltiainen johtaja	alaiset, asema, organisaatio, valta, tieto ”johtaminen oli hallitsemista ja alistamista” ”ei kerrottu” – ”ei kysytty” ”simputus”	keskeistä vallan käyttö ja valta-aseman osoittaminen

Subjektipositioiden tunnistamisen ja nimeämisen välineinä käytin alussa tekemääni sisällöllistä analyysia, tarinoissa esiintyvää sanastoa ja väkivaltaisen käyttäytymisen proaktiivisuuden ja reaktiivisuuden teoriaa. Näiden pohjalta muodostin tutkimukseni

kahdeksi ensimmäiseksi pääkoodiksi ja subjektipositioksi kylmän laskelmoivan johtajan ja kiivaan öykkäroivän johtajan aseman. Aineistossa tuli kuitenkin esiin sellaista henkistä työpaikkaväkivaltaa, johon ei liittynyt proaktiivisen tai reaktiivisen käyttäytymisen tavoitteita tai motiiveja, vaan vallankäyttö. Kolmanneksi henkistä työpaikkaväkivaltaa käyttävän johtajan subjektipositioksi muodostin itsevaltiaan johtajan aseman. Luokittelemani kolme johtajan positiota eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne voivat henkilökunnan selonteissa esiintyä samanaikaisesti, päällekkäin tai toistensa jatkumoina.

Kiusaavan johtajan positiosta annetuissa selonteissa huomioni kiinnittyi itseselityksiin, vastaselontekoihin ja selonteissa viitattuihin toiminnallisiin positiioihin. ”Itsetodistelu” on Suonisen (2016a, 120) mukaan oman puheenvuoron puolustamista, kun taas ”vastatodistelu” on keskustelukumppanin puheenvuoroa vastaan puolustautumista. Jotkut tarinoiden diskurssit ovat vastatodistelua omista näkemyksistä eroavia näkemyksiä vastaan ja jotkut itsetodistelua pyrkimyksenä oman näkemyksen tai toiminnan oikeuttaminen kulttuuristen velvoitteiden ja mahdollisen kritiikin varalta. Kirjoittajilla on ollut tarve suhteuttaa tarina vastakkaisiin tai kilpaileviin näkemyksiin, joiden kanssa oma tarina voi olla ristiriidassa. Kiusaamisesta syytetyt johtajat puolustavat tarinoissa itseään ja omaa näkökulmaansa sellaista arvostelua tai kyseenalaistamista vastaan, jota heihin ei kohdisteta. Oman näkökulman puolustaminen saattaa olla jatkoa työpaikalla aiemmin esitetyille syytöksille ja puolustautumiselle. Vastakkaiset näkökulmat ovat voineet olla työpaikalla niin hyvin perusteltuja, että kirjoittaja ei ole itsekään enää täysin varma oman näkökulmansa oikeutuksesta. Epävarmuus siitä, miten oma selitys otetaan vastaan, saa kirjoittajat kirjoittamaan eräänlaisia ”jatkoselontekoja” joissa he suojaautuvat jo etukäteen kriittiseltä palautteelta (Suoninen 2016b, 240). Tarinoiden kirjoittajat ovat voineet suhteuttaa selontekonsa omiin mielikuviinsa tarina-aineiston tutkijan näkemyksistä ja tuottaa sopivaksi olettamansa henkilökohtaisen tarinan. Kiusaavan johtajan positiosta tehdyt selonteot kertovat niistä keskenään kilpailevista kulttuurisista ja toiminnallisista viitekehyksistä ja merkitysrakenteista, joiden varassa kiusaamisesta syytetyt johtajat toimivat.

Seuraavaksi tutustuin aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja perehdyin henkisen työpaikkaväkivallan teoreettisiin diskursseihin. Peilasin aiempaa alan kirjallisuutta tekemääni analyysiin ja kävin läpi tutkimustulosteni perusteet. Olen tässä tutkimuksessa ollut omalta osaltani kuvaamassa, tuottamassa, uusintamassa, muuttamassa ja luomassa tulkinnallisia malleja ja diskursseja johtajien käyttämän henkisen työpaikkaväkivallan merkityssysteemeistä. En ole voinut olla täysin objektiivinen tutkimaan aineistoa kohtaan,

sillä tekemääni diskurssianalyysiin ovat vaikuttaneet omat kokemukseni työyhteisöistä, työpaikkakulttuureista ja johtajista. En ole voinut välttyä liittämästä henkilökohtaisia kokemuksiani analyysiprosessiin, mutta sen ei tarvitse olla ongelmallista, vaan se on voinut olla myös tehokas apuväline tehdessäni analyysiä.

Tieteellisen tutkimuksen tulee olla eettisesti hyväksyttävää. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston (2023) mukaan kirjoituskutsuun vastanneet ovat antaneet luvan tarinoidensa tutkimuskäyttöön. Aineiston käyttöoikeudet on rajattu vain tutkimusten ja ylempien opinnäytteiden tekemiseen. Kirjoittajia on pyydetty välttämään omien työpaikkojen tai tarinoissa esiintyvien henkilöiden tunnistamiseen johtavien tietojen antamista. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2023.) Kirjoittajien yksilöllisyyttä suojatakseni olen pyrkinyt käyttämään aineistoesimerkkeinä mahdollisimman lyhyitä lainauksia ja aineistolähteinä mahdollisimman monen eri kirjoittajan tarinoita.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Johtajan kolme positiota

4.1.1 Kylmä laskelmoiva johtaja

Työntekijöiden diskursseissa toiminta kylmän laskelmoivan johtajan positiosta kuvataan tunteettomana ja tavoitehakuksena. Johtaminen voi olla yhden johtajan toteuttamaa tai kollektiivista johtoryhmän toteuttamaa persoonatonta johtajuutta. Persoonattomuus näkyy usein niin, että johtamisesta kirjoitetaan passiivimuodossa. Kylmässä laskelmoivassa johtajassa esiintyy monia machiavellistisia piirteitä ja johtaja pyrkii saavuttamaan kyseenalaisin moraalisin keinoin kohtuuttomia tavoitteita, lisäämään omaa valtaansa ja turvaamaan oman asemansa organisaatiossa (Kuuskorpi 2021, 184). Johtamisessa on myös paljon proaktiivisen aggressiivisuuden piirteitä, kiihkottomuutta, päämäärähakuisuutta ja pyrkimys hallita henkilökuntaa henkisen työpaikkaväkivallan avulla (Vitaro & Brendgen 2005, 179). Keskustelu kylmän laskelmoivan johtajan positiosta sisältää usein kahden vaihtoehdon ”joko - tai” diskurssin. Henkilökunnan toiminnallisia mahdollisuuksia ovat työpaikan vaihto tai tilanteeseen alistuminen.

Hän kertoi asian monella eri tavalla ja totesi lopuksi, että tehtäväni oli noudattaa lähiesimiestäni. Jos en kykene tottelemaan, minun on syytä lähteä etsimään uutta työpaikkaa.

Ylin johtaja teki minulle omasta mielestään "tarjouksen josta ei voi kieltäytyä". Kieltäydyin kuitenkin, koska minulla oli muita suunnitelmia. Silloin minulle ilmoitettiin, ettei talossa ole minulle palkkaraajoja, mikäli en hommaa ota. Eli ota tai jätä. Minulla ei ollut varaa joutua työttömäksi, joten alistuin.

Monissa kylmää laskelmoivaa johtamista kuvaavissa diskursseissa käsitellään tulosjohtamista ja markkinatilanteen vaikutusta työntekoon. Kylmä laskelmoiva johto asettaa nopeasti saavutettavat voitot henkilökunnan hyvinvoinnin edelle. Johto ei ota itselleen moraalista vastuuta siitä, jos asiakkaat eivät saa tarvitsemiaan palveluita tai asiakaspalvelun tavoitteita ei pystytä saavuttamaan. Ainoastaan myynnin kasvulla on merkitystä. Asiakaspalvelun henkilökunnan diskurssit sisältävät johdon asettamien ulkoisten paineiden ja omien ammatillisten ambitioiden välisen ristiriidan.

Yrityksen kasvu oli kehittyvää, ja reilusti ja runsaasti nousuvoittoista koko ajan, mutta mikään ei riittänyt - ei edes yli 20 % vuosimyynti ja katekasvu, joka oli vielä parempi kuin myynnin kasvu... Eli raaka utopistinen tulostavoite, tulos, tai sitten työntekijä ulos!

Tässä yrityksessähän tärkeintä oli, että mahdollisimman monta puhelua otettiin vastaan, jotta tilastot näyttäisivät mahdollisimman hienoilta ja esimies saisi tulospalkkionsa. Tärkeintä ei siis ollut se, että asiakkaiden asiat tulisivat hoidettua mahdollisimman hyvin, ne vain siirrettiin jo valmiiksi ison pinon jatkoksi, odottamaan parempia (?)päiviä.

Tulostavoitteet lisäävät kylmän laskelmoivan johtajan kiinnostusta valvoa ja kontrolloida työntekoa. Kylmää laskelmoivaa johtamista toteutetaan valvonnan ja kontrollin välinein. Johtajan positiosta työntekijät asetetaan epäluotettavien ja laiskojen toimijoiden asemaan. Laiminlyönteihin puututaan ankarasti. Johtajan kiinnostus valvoa ja kontrolloida henkilökuntaa näkyy kyseenalaisena sairauspoissaoloihin puuttumisena ja viestintäsalaisuuksien piiriin kuuluvan tiedon tavoitteluna.

...sama työnantaja järjesti ankaria palavereja, joissa uhkailtiin varoituksilla ja irtisanomisilla pienimmistäkin työhajeiden laiminlyönneistä... Mitään tuottavuusongelmia ei siis ollut. Tiukan, varoituksilla uhkailevan tyylin nimityksenä oli "ryhtiliike".

Hän osoitti kerta toisensa jälkeen todella outoja tapoja, pyrki kontrolloimaan kaikkia (mm. työaikaa kytättiin huolella, kaikesta piti ilmoittaa ja pyytää lupaa)...

Kävin flunssan takia omalla lääkärillä työterveysasemalla ja hän kysyi jaksamista työpaikalla. Keskustelussa ilmeni että pomoni oli soittanut hänelle ja kysellyt, miksi kävin hänen vastaanotolla.

...hän myös painosti it-henkilöitä antamaan käyttöönsä muiden sähköposteja milloin milläkin perusteella...

Henkilökunnan kirjoittamissa tulosjohtamisen diskursseissa pelko ja epävarmuus työsuhteen jatkumisesta ovat vain lyhytkestoinen kannustin. Työsuhteen jatkuminen tai keuhut hyvin tehdystä työstä eivät ole riittävä korvaus lisääntyneestä työmäärästä. Työntekijöiden tarinoissa toistuu usein lause: ”mikään ei riitä”. Työntekoon liittyy työntekijöillä sellaisia psyykkisiä arvoja ja merkityksiä, joihin kylmä laskelmoiva johto ei pysty vastaamaan. Jatkuva vaatimusten kiristyminen aiheuttaa negatiivisia suorituspaineita ja henkilökunta passivoituu.

Aluksi pelon ilmapiiri sai minusta jengin panostamaan enemmän, eli antamaan osaamistaan ja tietotaitojaan hyödyksi enemmän. Parantunut työ ei kuitenkaan näkynyt käytännössä muuten kuin kehuina hyvin tehdystä työssä ja yhä koventuvissa vaatimuksissa. Toisin sanoen mikään ei riitä, jos pystyt tämän verran parantamaan, niin seuraavalla jaksolla parannat saman verran lisää... Itsellä on kadonnut ylpeys oman tuotteeseen ja haluaisin äkkiä pois tästä.

Kukaan ei uskaltanut panna vastaan tai edes kyseenalaistaa asioita. Odotettiin jännittyneinä pörssitiedotteita. Me taidettiin olla kuin lammaslaua ja välillä oltiin suorastaan jopa kiitollisia, että saatiin tulla töihin.

Työntekijöiden asema kylmän laskelmoivan johtamisen organisaatiossa on olla siirreltäviä pelinappuloita tai tehokkaampiin osiin vaihdettavissa olevia organisaation palasia. Johto ohjaa ja kontrolloi kaikkea toimintaa. Johtajan toimijuutta on järjestää henkilökunta ja tehtävät haluamallaan tavalla. Organisaatiorakennetta muuttamalla ja tehtävien vaatimustasoa määrittelemällä kylmä laskelmoiva johtaja saa sijoitettua haluamansa toimijat

haluamiinsa tehtäviin. Henkilökunnan diskursseissa johdon toiminta sekä muutokset annetuissa työtehtävissä voivat olla päämäärätietoista, tiettyyn henkilöön kohdennettua kylmää ja laskelmoivaa ei-toivotun työntekijän pois savustamista.

Tyypillistä on, että johtajaksi valitaan talon ulkopuolelta uusi, nuori kyky. Lieneekö sitten omaa epävarmuuttaan, kun hän pistää rakenteen uusiksi ja kaikki paikat hakuun. Todelliset tekijät joutuvat hakemaan omia paikkojaan. Tarkoitushakuisesti ne speksataan siten, että tehtävään vaaditaan ominaisuus/taito/kyky/koulutus, jota siihen ei-toivotulla, vuosikautia toimea hoitaneella ei ole. Näin hänet voidaan siirtää tuuliajolle, josta HR sitten hoitelee siirtämisen vähempiarvoisiin tehtäviin pienemmällä palkalla tai sanoo irti.

Vähitellen johtaja toimi niin, että vaikutusmahdollisuuteni pienuivat. Lopulta hän pyrki siihen, ettei minulla olisi omaa vastuualuetta, vaan kaikki vastuu siirtyisi hänelle. Tämän hän sitten tekikin organisaatiomuutoksella.

...myyntijohtaja kertoi keksineensä oivan keinon ”hankalille” työntekijöille: ”Tehdään niiden elämä niin hankalaksi, että tajuavat itse sanoa itsensä irti.

Tulin sloman jälkeen töihin, Pöytäni oli siivottu ei edes paperipalaa ollut paikalla. Tuolini oli vaihdettu istuma kelvottomaan resuun.

Henkilökunnan diskursseissa kerrotaan kuinka kylmä laskelmoiva johtaja käyttää painostusta keinona päästä haluamaansa tavoitteeseensa. Painostusta kovempia keinoja ovat varoitukset ja työsuhteen päättymisellä uhkaaminen. Jos kylmä laskelmoiva johtaja ei painostamalla tai uhkailemalla saavuta tavoitettaan, voi seurauksena olla työsuhteen päättymisen. Työntekijöiden diskursseissa irtisanominen tarkoittaa varoittavaa esimerkkiä muulle henkilökunnalle. Henkilökunnan näkökulmasta kylmän laskelmoivan johtajan positiosta voi toimia miten haluaa ja hän löytää aina näennäiset perustelut tekemilleen epäoikeudenmukaisille irtisanomisille. Tiedon puute lisää pelkoa ja epävarmuutta ja siksi johdon toimintaa tulkitaan ”rivien välistä”. Työntekijöiden diskursseissa ei huomioida sitä, että työnantajalla ei ole oikeutta kertoa kaikkea, esimerkiksi työsuhteen päättymisen perusteita ulkopuolisille. Tarinoiden kirjoittajat käyttävät itsestä ja kollegoistaan toistuvasti termejä ”lammas” tai ”kunnon muurahainen”, joko johtajan tavoittelemana tottelevan työntekijän positiona tai itseinhoa sisältävänä kuvauksena omasta alistumisesta.

Järjestyminen on pelottelun, eriarvoistamisen, kaiken painostuksen ensimmäisiä asioita.

Eniten voi painostaa lomajärjestelyillä. Jo vuosien ajan oli kaikilla työyhteisössä tieto, että puolison loma-aikaa ei auta paljastaa työnantajalle, kun poikkeuksetta oma loma tulee silloin eriaikaan kuin puolison loma...

Viimeisin niitti tähän arkuun on erään yksikköme johtajan potkut, joihin ei ole annettu henkilöstölle mitään selitystä. Rivien välistä kuitenkin voi lukea, että johto on tällä tavalla halunnut antaa lampailleen signaalin, että kaikki ne, jotka uskaltavat asettumaan vastateloin, tullaan laittamaan organisaatiosta ulos.

Pelolla johtamisen tarinoissa ”hajota ja hallitse” diskurssit ovat yleinen ilmentymä kylmästä laskelmoivasta johtamisesta. Hajottamalla ja hallitsemalla johtaja ylläpitää omaa asemaansa ja eliminoi johtajuuteen kohdistuvaa vastustusta. Johtaja toimii eri henkilöiden tai henkilöstöryhmien kanssa harkitusti eri tavoilla ja estää näin työntekijöiden yhtenäisen vastarinnan muodostumisen. Johtaja aiheuttaa henkilöstön välille tarkoituksellisesti eripuraa. Joskus myös esihenkilöt voivat olla työntekijöiden kanssa samanlaisen hajota ja hallitse johtamistavan kohteina. Työntekijöiden diskursseissa ei oteta huomioon, että työyhteisön jakautuminen tai klikkiytyminen voi olla myös seurausta henkilökunnan keskinäisestä epäonnistuneesta kommunikaatiosta tai huonosta henkilökemiasta.

Lisäksi meillä vallitsee täysin hajoita ja hallitse -johtotyylä. Jos työntekijät viihtyvät yhdessä, pomo alkaa levittää juttuja, joka saisi ihmiset toisiaan vastaan. "Sinusta on nyt kuule käyty sanomassa näin ja näin..." ja kun keskenämme puhumme asiat läpi, selviää että jutut ovat keksittyjä.

A ja B olivat tj:n sätkynukkeja, joita hän peluutti toisiaan vastaan hajota ja hallitse menetelmällä...

Uusien tulokkaiden oli vaikea päästä sisään kaveripiireihin, koska heidät esiteltiin vanhoille tyyliin: "tässä tulee nyt uutta verta hoitamaan teidän hommat kun ette niihin pysty", ja uusille oli maalailtu vanha henkilöstö muutosvastarintaisiksi ja pätemättömiksi lusmuilijoiksi.

Kylmän laskelmoivan johtajan positio näkyy työntekijöiden diskursseissa erityisesti silloin, kun organisaatiossa on tarve tehdä sopeutustoimia, leikata kustannuksia tai käydä irtisanomisiin liittyviä yt-neuvotteluja. Yhteistoimintalain tavoitteena on, että työnantaja ja henkilöstö käsittelevät tilannetta toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia kunnioittaen sekä toistensa edut huomioiden. Työntekijöiden tarinoissa ei esiinny sanoja neuvottelu tai kunnioitus. Kustannuksia leikattaessa johdon toiminta on kylmää laskelmointia, ja henkilöstön toiminnalliset mahdollisuudet ovat hyväksyä irtisanomispaketti tai pyrkiä selviytymään kasvavasta työmäärästä. Henkilökunnan diskursseissa kylmä laskelmoiva johtaja rikkoo työsuhteeseen liittyviä kirjoittamattomia sopimuksia.

Meille kerrottiin "avoimesti" kuinka monen vielä täytyy joko irtisanoutua samanaikaisesti kuin yt-neuvottelut jatkuivat liiketoiminnoittain. Yksi johtajista sanoi "Tajuatteko, että tästä ei paketit enää parane!". Toinen päätti esityksensä kuvaan, jossa kirkkoveneessä kaikki soutavat eri suuntaan "Minä laitan teidät soutamaan samaan suuntaan. Halusitte tai ette!".

Sain automaattivastaukselta vaikuttaneen vastauksen, jossa irtisanoutumiseni hyväksyttiin. Kukaan ei tullut kysymään tai sanomaan yhtään mitään. 3 kk:n työvelvoitteen jälkeen palautin työnantajan tarvikkeet ja suljin toimiston. Sain asiakkailtani kukkia ja muita lahjoja. Työnantajani ei huomionnut millään tavalla.

Jokisen ja Juhilan (2016b, 98) mukaan valtasuhteita analysoitaessa on kiinnostavaa arvioida diskurssien käytön ideologisia seurauksia ja voiko samoilla diskursseilla olla sekä

positiivisia että negatiivisia seurauksia. Kylmä laskelmoiva johtajuus voi olla kokijansa kannalta epämiellyttävää, mutta organisaation näkökulmasta se voi olla hyvää tulosta tuottava tapa toimia. Kylmän laskelmoivan johtajan positio korostui tilanteissa, jolloin organisaatiossa oli tarve tehdä sopeutustoimia, leikata kustannuksia tai käydä irtisanomisiin liittyviä yt-neuvotteluja. Otettu kylmän laskelmoivan johtajan rooli voi olla myös johtajan psyykettä suojaava ja tehdä johtajan toiminnan helpommaksi henkilökohtaisesti vaikeassa irtisanomistilanteessa.

4.1.2 Kiivas öykkäröivä johtaja

Työntekijöiden diskursseissa käyttäytyminen kiivaan öykkäröivän johtajan positiosta on ennalta-arvaamatonta ja henkilökunta toimii sen vuoksi varautuneesti ärsyttämättä johtajaa. Normaaleista ja vähämerkityksisistä asioista tai unohtamisista aiheutuu työntekijöille kohtuuttomia seurauksia. Kiivas öykkäröivä johtaja menettää helposti suhteellisuuden tajunsa eikä toimi rationaalisesti. Johtaja voi irtisanoa alaisensa äkkipikaistuksissaan ja seuraavana päivänä ottaa hänet takaisin töihin. Työntekijöiden diskursseissa kiivas öykkäröivä johtaja rikkoo yksityisyyden rajoja ja voi hyväksikäyttää henkilökuntaa. Työnantajan käytettävissä tulisi olla aina ja jatkuvasti. Kiivaan öykkäröivän johtajan käyttäytymiseen liittyy monia reaktiivisen aggressiivisuuden piirteitä, kuten toimiminen tunnekuohun vallassa tai pyrkimys satuttaa (Vitaro & Brendgen 2005, 179). Fyysisen koskemattomuuden rikkominen on tarina-aineiston mukaan harvinaista, mutta sellaistaakin esiintyy.

Hän piti ihmisille puhutteluja, antoi varoituksia, ja vaati kirjallisia selvityksiä. Hän otti nämä asiat hyvin henkilökohtaisesti ja huusi ja meuhkasi kasvot punehtuneena aina löytäessään jotain "raskauttavaa", kuten puuttuvia kuitteja, tai jos esimerkiksi emäntä oli laittanut tarjolle uutta maitoa, kun vanhemmalla päiväyksellä olevia jäi kylmiöön vanhenemaan.

Työajan ulkopuolella soiteltiin töihin ja viikonloppuna olisi pitänyt olla valmiina vastaamaan omaan puhelimeen ja jos et vastannut niin eiköhän seuraavalla viikolla asiakaspalvelujohtaja laittanut koko henkilökunnalle sähköpostilla haukut ja uhkailut kun ei olla saatavilla töihin.

Pomo saattaa kutsua ennalta-arvaamattomasti huoneeseensa ja haukkua jostain, mitä olen sanonut tai tehnyt jo kuukausia sitten. Hän saattaa myös takertua siihen, että joku "on näyttänyt tympääntyneeltä". Jos yritän selittää oman kantani, niin hän heittää minut ulos huoneesta ja ilmoittaa ettei ole kiinnostunut jutustani.

Henkilökunnan diskursseissa työntekijän nöyryyttäminen joko kahden kesken tai muiden läsnä ollessa on yleinen tapa toimia kiivaan öykkäröivän johtajan positiosta. Nöyryyttämisen yleisönä voi olla työyhteisö tai organisaation asiakas. Työntekijälle tilanne voi tulla yllätyksenä ja se saattaa lamaannuttaa täysin hänen kykynsä toimia. Kiivas öykkäröivä

johtaja ottaa itselleen syyttäjän position ja työntekijälle hän antaa syyllisen aseman. Syytetty työntekijä voi alkaa ajatella aiheuttaneensa ongelmat omalla toiminnallaan ja siten oikeuttaa johtajan epäasiallisen käyttäytymisen itseään kohtaan. Kiivas öykkäröivä johtaja ei anna palautetta huonosta työssä suoriutumisesta, vaan nöyryyttäminen kohdistuu työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Johtaja voi nöyryyttää työntekijää myös epäsuorasti eristämällä hänet työyhteisöstä, asettamalla hänet muita huonompaan asemaan, jättämällä hänet ilman tehtäviä tai antamalla vähäpätöisiä työtehtäviä. Pelon diskursseissa oli tyypillistä, että läsnä olevan yleisön positio on seurata nöyryyttämistä passiivisena haluamatta tai uskaltamatta puuttua siihen. Myöhemmin henkilöstön välisissä kahdenkeskisissä kohtaamisissa on mahdollista osoittaa sympatiaa nöyryytetylle.

Siinä sitten istuimme ja esimieheni aloitti palaverin haukkumalla ja mollaamalla minut muiden edessä. Hän ei pystynyt puuttumaan töiden hoitamiseen liittyviin asioihin (koska olen aina ne hoitanut hyvin) vaan hän puuttui minuun persoonana, henkilönä, ihmisenä. Minua ei ole koskaan haukuttu siten kuin tuossa tilanteessa... Tilanne oli kamala. Kukaan läsnäolija ei oikein sanonut mitään.

Se myös tässä tapahtumaketjussa on merkillistä, että esimiesten vähättely alkaa syödä itsetuntoa. Kokee olevansa syyllinen, vaikka valoisina hetkinään tietää, että syyttelyyn ei ole tarvetta.

...minut sitten eristettiin istumaan yksinään yhteen huoneeseen ja mitään tehtäviä minulle ei annettu, enkä edes saanut nähdä ketään muita henkilöitä. Olin täysin yksinäni istumassa käytävän päässä. kun kyselin muilta, entisiltä työntekijöiltäni, että mitä kuuluu tai jotain tietoja projekteista, niin he sanoivat, että eivät saa kertoa minulle.

Selän takana puhuminen, juoruaminen ja valehtelu on työntekijöiden diskursseissa tyypillistä käyttäytymistä kiivaan öykkäröivän johtajan positiosta. Juoruamisesta, valehtelusta ja selän takana puhumisesta voi käyttää myös nykyaikaista termiä, *maalittaminen*. Johtajan kertomat valheet voivat olla alku henkilökunnan tekemälle tiettyyn työntekijään kohdistamalle kiusaamiselle. Valehtelu voi olla öykkäröivälle johtajalle väline välttää vastuu omista teoista tai virheistä ja syyttää niistä työntekijöitä. Työntekijöiden diskursseissa juoruava selän takana puhuva ja valehteleva johtaja asetetaan epäluotettavan toimijan positioon. Taustalla on uskomus siitä, että johtajaan pitäisi voida luottaa ja johtajan tulisi olla esimerkki henkilökunnalle omalla käyttäytymisellään. Kiivas öykkäröivä johtaja on työyhteisön moraalial horjuttava ongelma. Juoruaminen, valehtelu ja selän takana puhuminen voi olla tilanteessa läsnä olevalle henkilökunnalle johtajan tekemä kutsu mukaan työpaikalla valtaa pitävään salaseuraan. Pelon diskursseissa työntekijät, jotka eivät ota osaa juoruilemiseen ovat itse vaarassa joutua johtajan ja hänen seuralaistensa öykkäröinnin kohteiksi.

Hän levitti kätyreilleen minusta valheita ja kertoi, miten olin haukkunut heitä. Tämä laukaisi valtaisan kiusaamiskampanjan...

Myös sähköpostikiusaaminen oli yleistä: isot johtajat viestittelivät keskenään ja "luottamuksellisesti" suoranaisia valheita omista ja toistensa alaisista. Vain omia mokia peitelläkseen.

Lisäksi pelon ilmapiiriä luodaan väitteillä, että aina joku kertoo hänelle, mitä talossa puhutaan. Hän väittää, että eri yksiköistä käy henkilöitä hänen juttusillaan ja kertoo, kuka mitään on sanonut. Ts luodaan ilmapiiri, jossa kukaan ei enää uskalla pelon vuoksi sanoa tai tehdä mitään. En tiedä, onko hänellä näitä "luottamus henkilöitä" vai onko se vain tapa pelotella. Lisäksi hän kuuntelee huhuja ja juoruja mielellään henkilöistä, joista ei pidä. Hän jopa vie näitä paikkansa pitämättömiä asioita eteenpäin, eli juoruaa itsekin.

Seksuaalinen häirintä on yksi kiivaan öykkäröivän johtajan toiminnan ilmentymä. Työntekijöiden diskursseissa johtaja käyttää asemaansa hyväksi painostaessaan tai houkutellessaan alaista läheisempään suhteeseen kanssaan. Seksuaalinen häirintä on seksuaalisviritteisen ilmapiirin luomista tai suurempaa aloitteiden tekemistä. Kiivas öykkäröivä johtaja voi ottaa toiminnassaan jonkinlaisen kaupankävijän tai jopa hyväntekijän roolin ja luvata työntekijälle vastapalveluksena suosituksia työnhaussa, parempaa palkkaa tai parempaa asemaa organisaatiossa. Kiivaan öykkäröivän johtajan lähentelyn kohteena olevan työntekijän mahdollisuudet toimia ovat lähinnä yrittää ystävällisesti torjua lähentymisyritykset tai tehdä valitus johtajan käytöksestä. Tultuaan torjutuksi kiivas öykkäröivä johtaja saattaa kostaa tai uhata työntekijää kostolla. Työntekijöiden diskursseissa seksuaalisesti häiritsevän johtajan käsitys työn ja siviilielämän välisistä rajoista sekä kunnioitus työntekijän itsemääräämisoikeutta kohtaan ovat hämärtyneet.

Esimies piti yllä seksuaalisviritteistä ilmapiiriä, ja avoimesti flirttaili, tuijotteli tai kommentoi kehuvasti naisalaisiaan. Naisia yleisesti tai yksittäisiä ihmisiä halventavat kommenttinsa hän puki taitaviin lauserakenteisiin tai muka-sarkastiseen huumoriin. Näin ollen kuulija asetettiin tilanteeseen, jossa eriävän mielipiteen ilmaiseminen olisi kuulostanut moukkamaiselta.

Esimies aloitti sitten kesäkuun 2007 alusta työpaikkakiusaamisen: niskahierontaa, naistentanssikutsuja, kalenterivarauksia, jotka eivät pitäneet paikkaansa: kun menin ko. tapaamiseen, niin paikalla ei ollut ketään muuta henkilöä ja aiheena oli että "keskustellaan nyt henkilökohtaisesta suhteesta".

Samainen johtaja eräissä iltajuhlissa kävi takaapäin rintoihini kiinni...

*Esimies oli sitä mieltä että hän lähtee mukaani, mutta torjuin tämän ehdotuksen/pyynnön....
...Seuraava kahdenkeskinen työpalaveri työpaikalla päättyi esimiehen ilmoitukseen, että hän tekee elämästäni helvetin. Siinä hän oli oikeassa, sen hän tekikin.*

4.1.3 Itsevaltiias johtaja

Työntekijöiden diskursseissa henkistä työpaikkaväkivaltaa käyttävän johtajan asema esitetään usein eräänlaisena itsevaltiaan positiona organisaatiossa, jota kuvataan sanoilla hierarkkinen tai byrokraattinen. Päätösten tekeminen ja tehtävien määrittelemine kuuluu ylemmälle johdolle. Johtajuus on vallan käyttöä. Itsevaltiaalla johtajalla on lähes rajoittamattomat valtaoikeudet. Itsevaltiaan johtajan positiosta tapahtuvaa toimintaa kuvaavat diskurssit kertovat ylimielisestä käyttäytymisestä työntekijöitä kohtaan, yksipuolisesta päätösten sanelemisesta ja käskyttämisestä.

Alusta lähtien hän teki selväksi, ettei hän jaa tietoa, hän ei keskustele, eikä mittaa asioita kanssamme, hän tekee päätökset yksin.

Pomo on myös ilmoittanut meille suoraan, että koska hän on työnantajamme, niin hänellä on oikeus toimia miten tahansa - meillä oikeuksia ei ole.

Itsevaltiias johtaja toimii diktaattorin tavoin. Sopimuksista pidetään kiinni niin kauan, kun siitä on johtajalle hyötyä. Työlainsäädäntö tai uuden henkilöstön rekrytointia koskevat määräykset ovat itsevaltiaalle johtajalle pelkkä muodollisuus, jota voi tarvittaessa rikkoa. Henkilökunnan diskursseissa itsevaltiias johtaja käyttäytyy ja toimii kuin hän olisi lain yläpuolella.

Jonkun ajan kuluttua minulle sanottiin että sovittu työsopimus ei päde enää ja painostettiin allekirjoittamaan jotain työsopimusta joka ei vastannut sitä mitä sovittiin työn alussa.

Sukulaisuussuhteen ansiosta joidenkin ei tarvinnut lainkaan kilpailla työpaikasta tavanomaisen hakumenettelyn kautta, vaan heidät pestattiin sukulaisen antamalla suosituksella.

Laittoman lyhyet määräyskirjat ja vääristellyt virantäyttöprosessit ovat tehokas vallankäytön väline!

Itsevaltiaan johtajan positiosta katsottuna henkilökunta on johtajalle alisteinen. Työntekijöiltä ei kysytä eikä heille kerrota. Itsevaltiias johtaja asettuu organisaation huipulle ja perustelee omaa toimintaansa perinteiseen johtajuuteen vetoavilla diskursseilla. Johtaja ihannoii ”vanhojen hyvien aikojen” johtamistapaa ja niihin liittyviä organisaatiomalleja, kuten armeijaa. Työntekijä nimittää itsevaltiaan johtajan toiminnan simputtamiseksi. ”Simputus” on armeijassa yleisesti käytetty termi, joka on sopimatonta ja tuomittavaa epäasiallista ja alistavaa vallankäyttöä alempiarvoisia sotilaita kohtaan. Kiittäminen, kannustaminen tai palkitseminen eivät kuulu itsevaltiaan johtajan käyttämiin johtamistapoihin.

Ne joilla RUK tai AU-koulutus armeijassa, se tuotiin aina esille että se on parasta esimieskoulutusta ja siitä on eniten hyötyä jos hakee esimiestehtäviin talossa. Sekin koulutus oli kuulemma mennyt huomommaksi 70 luvun alkupuolella...

Ja tuo henki vanhasta simputus ja herra-pelko linjasta keppeä - mieluummin kuin porkkanaa - se oli vallalla aina.

Henkilökunta voi olettaa itsevaltiaan johtajan ja muun johdon toimivan yhdessä sopimiensa käytäntöjen mukaan, mutta niin ei aina kuitenkaan ole. Johtajan ottama itsevaltiaan positio voi heijastua organisaation rakenteissa moneen eri suuntaan. Työntekijät eivät ole ainoa itsevaltiaan positiosta toimivan johtajan vallankäytön kohderyhmä. Pelon diskursseissa itsevaltaisen vallankäytön kohteena voivat olla yrityksen omistajat, hallinto, keskijohto ja työntekijät.

En uskaltanut lähestyä edes toimitusjohtajaa, koska päättelin esimieheni toimivan tämän antamalla mandaatilla... En olisi saanut antaa tapahtumien ajautua niin pitkälle puhumatta toimitusjohtajan kanssa.

Keskijohdolta vietiin kaikki valta, pääomistajille välitettävä tieto muuttui suppilomalliksi ja suorat yhteydet heihin kiellettiin, sillä kaiken piti mennä suoraan johtajalta sellaisena kuin hän sen halusi. ...Kasaamalla kaiken vallan hän on tehnyt itsestään ns. korvaamattoman omistajatahollen...

Esimieheni yksinvaltiutus ulottui myös hallitukseen ja hallituksen toinen, enemmistöryhmä ei puhunut kokouksessa sanaakaan. Hallituksen jäsenet oli manipuloitu tai peloteltu...

Itsevaltiaan johtamista tukee selkeä hierarkkinen organisaatorakenne ja alaisten rajoitettu päätöksentekovoima. Itsevaltiias johtaja ei ota vastuuta virheistä. Johtajalla on valta ja työntekijöille kuuluu kaikki vastuu. Syyllisten etsimisen ja rankaisemisen diskursseilla vahvistetaan itsevaltiutta. Henkilökunnan asemassa voi vain pyrkiä välttämään virheiden tekemistä. Paras tapa minimoida virheet on olla tekemättä mitään.

Jälkikäteen arvioin itse, että hänen tarpeensa kontrolloida kaikkea johti siihen, että hän riisti työntekijöiltä kaiken vallan omaa työtä koskien. Lisäksi hän kielsi tuon vallan riistämisen ja vaati täydellistä vastuunkantoa ilman valtaa, joka on aika pelottava tilanne.

Tietenkin tämä tyrannia on johtanut syntipukkien etsintään. Kaikki asiat nähdään jonkun henkilön syyksi ja kaikenlaista vastuuta pienistäkin asioista kaihdetaan ja katsotaan ettei vain minua tulla myöhemmin syyttämään ko. asiasta.

Tiedottaminen on informaation jakamista ja kommunikointia työpaikalla. Tieto liittyy myös valtaan. Henkilökunnan positiosta huonon tiedottamisen voidaan selittää olevan tarkoituksellista toimintaa ja johtajan sekä hänen lähipiirinsä aseman vahvistamisen väline. Lähipiiri on eräänlainen itsevaltiaan johtajan hallinnollinen hoviväki. Henkilöstön diskursseissa esiintyy odotus tasapuolisesta tiedottamisesta. Kiusatun työntekijän positiosta

tieto on yhteydessä sellaisiin parempiin toiminnallisiin mahdollisuuksiin, joita hänelle ei anneta. Tiedon panttaaminen on yksi henkisen työpaikkaväkivallan muoto.

Keskustelu henkilöstön kanssa on ollut satunnaista ja ylimielissävytteistä johdon suunnalta.

Tieto kulki nihkeästi koko organisaatiossa ja oikeastaan saavutti vain ne, joita haluttiin erilaisiin uusiin tehtäviin tai joita haluttiin omassa tehtävässään ylentää. Kyse oli eräänlaisesta "suosikkijärjestelmästä", jossa menestyivät parhaiten uudet tulokkaat tai ne, jotka olivat onnistuneet pääsemään lähelle johtoporrasta... Mielestäni koko "peli" oli toimitusjohtajan ja hänen lähipiirinsä luoma järjestelmä. Jokin näkymätön seula oli läpäistävä, jos mieli edetä uralla tai edes pysyä entisessä työtehtävässään.

Meille ei ole kerrottu yrityksen taloudellisesta tilanteesta, vain kaupparekisterin kautta saamme tilinpäätöstiedot käsiimme.

Oman ammatillisen osaamisen esiintuominen korostuu kiusaamista kokeneiden työntekijöiden diskursseissa. Kiusatun työntekijän positiosta yksi perustelu kiusatuksi tulemiselle on johtajan kateus ammattitaitoista henkilökuntaa kohtaan. Pätevä työntekijä voi tahtomattaan haastaa ammatillisella osaamisella itsevaltiaan johtajan valta-aseman. Jos henkilöstö on itsevaltiasta johtajaa pätevämpää, tilanne voi johtaa työyhteisön kehittymisen pysähtymiseen. Pelon diskursseissa itsevaltiaan johtajan antamat kiitoksetkin työntekijä voi kokea uhkaksi.

"Suutarin lapsilla ei ole kenkiä", eli johtotehtävissä on asiansa osaamattomia henkilöitä eikä se heille sovi, että heidän alaisensa henkilöstö olisi sen osaavampaa. Johto kerää ympärilleen joojoomies kaartin ja kaikki kehitys pysähtyy ajan mittaan.

Joskus sain johtajalta julkista kiitosta, joskus kahdenkeskeistäkin, mutta sitä oli vaikeaa ottaa vastaan, koska koin että vaikka minun ammattitaitoani tarvittiin, ammattitaitoni oli kuitenkin uhka epävarmalle johtajalleni.

4.2 Selonteot kiusaavan johtajan positiosta

Kiusaajan asemaan joutuminen voi olla johtajalle yllättävä ja hyvin sattumanvarainen tapahtumien ketju. Oman aseman tunnistaminen kiusaajana tai oman kiusaavan käyttäytymisen tunnustaminen on haastavaa. Syytetty johtaja selittää olevansa itsekin jollain lailla oman tiedostamattoman toimintansa objekti tai uhri. Vastaselitys syytöksille on, ettei hän oman käsityksensä mukaan ole tehnyt mitään tarkoituksellista, jonka voisi tulkita kiusaamiseksi. Tilanteessa on kaksi positiota, syyllinen ja syytön, mutta kiusaamisesta syytetty johtaja asemoi itsensä johonkin näiden väliin. Kysyessään todisteita ja esimerkkejä omasta epäasiallisesta käyttäytymisestään, johtaja ei saa selkeitä vastauksia ja puolustaa vastausten epämääräisyydellä omaa syyttömyyttään.

Pelkäsin siis ensisijassa, että minusta on huomaamattani tullut työpaikkakiusaaja. Pelotti, etten tuntenutkaan itseäni. Se oli päällimmäisenä.

En löytänyt kirjeestä abstrakteihin syytöksiin konkreettisia esimerkkejä: milloin, missä tilanteessa, kenen kanssa tätä-ja-tuota väitetään tapahtuneeksi.

Syy- ja seuraussuhteen esittäminen on yksi johtajan tapa puolustautua kiusaajan positioon joutumiselta. Kun työntekijä ei pidä annetusta tehtävästä, hän voi sanoa sen olevan kiusaamista. Samankaltaisen syy- ja seuraussuhteen voi liittää työpaikalla toteutettuihin uudistuksiin ja puolustautua nimittämällä kiusaamissytyksiä muutosvastarinnaksi. Näissä tilanteissa kiusaajaksi syytetyn johtajan näkökulmasta kyse on enemmän johtajan ja alaisten asemien välisestä konfliktista kuin henkilökohtaisuuksista. Johtaja ei ota henkilökohtaista vastuuta toiminnastaan, koska katsoo että kyseessä on johtajan työhön kuuluvan tehtävän suorittaminen. Työntekijät ovat ulkoapäin ohjattavien passiivisten toimijoiden positiossa ja johtajan tehtävä on määrätä myös ikäviä tehtäviä työntekijöille. Johtaja ei kyseenalaista omaa johtamistaitoaan siitä, ettei saa työntekijöitä suorittamaan annettua tehtävää. Syy on työntekijöissä.

Työntekijä jätti työt tekemättä, minä olin hänestä kaiken pahan alku ja juuri...

Irtisanomiskirjettäni edelsi pari viikkoa aiemmin henkilöstöpalaveri, jossa olin määrännyt työntekijöille töitä, jota eivät olleet koskaan tehneet, vaan olivat pitäneet kesälomaa peräti neljä kuukautta.

Kiusaajaksi syytetty johtaja puolustautuu ja selittää omaa toimintaansa ymmärrettäväksi itselle ja lukijoille kirjoittamalla tapahtumiin liittyvistä taustatekijöistä. Johtaja korostaa omaa inhimillisyyttään ja kuvaa ajanjaksoon liittyneiden tekijöiden altistaneen hänet oman käyttäytymisensä hallinnan menettämiseksi. Elämäntilannettaan kuvailemalla johtaja puolustelee itseään ja hakee ymmärrystä epäasialliselle käyttäytymiselle. Viestinä on, etten ole syytösten kaltainen ihminen tai en yleensä toimi niin.

... alkoi aamuöinen herääminen. Pahimmillaan nukuin vain kolme tuntia. Lisäksi töissä oli kiirettä ja minulle uutena johtajana uusia tilanteita ja asioita paljon.

Puolustautuminen tilannekohtaisilla tekijöillä jatkuu impulssikontrollin menettämisen selonteoilla. Impulsiivinen käytös ei ole tekijänsä valitsemaa toimintaa, vaan reaktiivista toimintaa silloin, kun ”päässä naksahdaa”. Epäasiallinen käytös on harkitsematon reaktio tilanteessa, jonka taustalla on monia kuormittavia tekijöitä. Johtajan selityksissä omaa toimintaa kuvataan jonkinlaisena edesvastuuttomana käyttäytymisenä, jossa hän itsekkin on tiettyssä mielessä uhri, objekti ja sivustakatsoja.

Sillä hetkellä kun näin sähköpostiviestin, soitin hänelle ja ihmettelin, miten hän voi ylittää toimivaltansa: tehdä niitä töitä, joita ei pitänyt ja seurauksena saattaisi olla isoimman asiakkaamme menettäminen. Päästin tunteet valloilleen. Siksi soitin heti. Virhe. Iso virhe.

Tapahtui sitten niin, että yksi aamupäivä vain stressaantuneena räyhäsin sihteerini 'saatanan akaksi'.

”Saatanan akka” termin käyttö voi olla sattumanvarainen viittaus hyvän ja pahan välisen taistelun diskurssiin. Johtaja sijoittaa nyt itsensä hyvän puolelle ja paha koettelee häntä. Oma toimijuus on valjastettu hyvän palvelukseen, ja kyseessä ei ole enää kahden henkilön välinen konflikti, vaan taistelu hyvästä ja pahasta. Osalliset jaetaan niihin, jotka ovat oikeassa ja väärässä, hyviin ja pahoihin, sekä niihin, jotka ovat minun puolellani tai minua vastaan. Konflikti laajenee työyhteisöön ja organisaatioon. Kun kiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu on tullut esiin työyhteisössä, tilannetta selvitellään erilaisten työpaikkakiusaamiseen puuttumisen toimintamallien ja interventioiden avulla.

Päivä osoittautui itseni kannalta katastrofiksi, jonka yhteydessä minusta ainakin tuntui, että ylin johto meni osittain alaisteni puolelle.

Keskustelimme ja yritin selittää, miltä minusta tuntuu. Työntekijällä oli myös samanlaiset tilaisuudet kertoa, miltä hänestä tuntuu ja hän jotain kertoikin. Taisi kummallakin olla nenäliina kädessä. En muista enää mihin tunnelmiin tapaaminen loppui. Se on silti jäänyt mieleen, että lopulta työntekijä syytti myös työsuojeluvaltuutettua, että tämä oli täysin puolueellinen. Minun puolellani siis. Minusta työsuojeluvaltuutettu ei ollut ollut kummankaan puolella.

Seuraavassa esimerkissä kiusaajaksi syytetty johtaja kyseenalaistaa anteeksipyyntönsä jossanalla ja samalla hän kyseenalaistaa kiusaamiseksi tulkitun käyttäytymisensä työntekijää kohtaan. Johtaja ei asetu kiusaajan positioon eikä ota vastuuta työntekijälle aiheuttamastaan kiusaamisen kokemuksesta. ”Olin ainoa, joka pyysi anteeksi” lausahduksen johtaja esittää itse kiusatun positiosta. Selonteko viittaa siihen, että myös häntä kohtaan on toimittu väärin, eikä häneltäkään ole pyydetty anteeksi.

Olin ainoa, joka pyysi anteeksi ja kertoi olevansa pahoillaan, jos on jotenkin loukannut tai käyttäytynyt muuten epäkorrektisti...

Kiusaamisen välttäminen voi saada aikaan uusia kiusaamiseksi tulkittavia muotoja. Työtehtävien poisottamista tai merkityksettömien tehtävien antamista pidetään yhtenä työpaikkakiusaamisen ilmentymänä. Seuraavassa esimerkissä kerrotaan, että tarkoitus ei ollut kiusata, mutta se ehkä tuntui siltä. Konfliktin välttäminen voi olla johtajan todellinen tavoite tilanteessa tai yksi johtajan vastatodistelun muoto kiusaamissytyksiä vastaan. Johtaja ei ota vastuuta käyttäytymisestään, koska ei tarkoittanut kiusata. Johtajan selonteossa

kiusaamisen kokemus on työntekijän oma tulkinta tapahtumasta ja kiusatun asema työntekijän itse itselleen valitsema positio.

Jätin antamatta uusia tehtäviä ja aloin vältellä työntekijää. Tein uudet työt itse tai annoin ne muille. Tarkoitukseni ei ollut mitenkään kostaa tilannetta tai kiusata toista. Ehkä hän silti koki niin (näin jälkikäteen ajateltuna). Yhteinen asiointi vain oli niin hankalaa, kun toinen mulkoili tietokoneensa takaa ja tiuski...

Osaamisen diskurssit ovat kiusaajan positioon asetetun johtajan itsetodistelua omasta pätevydestä. Viestittämällä omaa osaamistaan johtaja osoittaa hallitsevansa työtehtävänsä. Osaamisen selonteot siirtävät lukijan huomion negatiivisten syytösten sijasta johtajan ammattitaitoon. Johtaja esittää negatiivisten syytösten vastapainoksi positiivisia puoliaan, oikeuttaa itselleen johtajan aseman ja selittää kyseenalaista toimintaansa parhain päin.

Hakijoita oli yli 20, joista haastateltiin kahdeksan. Valintani tehtävään oli ollut yksimielinen sekä haastattelijoiden (8 haastattelijaa) että lautakunnan keskuudessa.

Toki täytyy mainita, että suurin osa työntekijöistä ei lähtenyt nujertamiseen mukaan ja eräs jopa rohkeni antaa positiivista palautetta toiminnastani.

Pietikäisen ja Mäntynen (2019) mukaan diskurssit ovat valinnan tulosta. Tekstin muuntelun avulla voidaan havainnollistaa diskurssien monitasoisuutta ja merkityksenannon kontekstisidonnaisuutta. Tutkijan tekstimuodossa esittämä interventio voi olla keino tarkastella aineistoa kriittisesti. (Pietikäinen & Mäntynen 2019, 101–106.) Edellisen diskurssin voisi kirjoittaa myös muotoon: *”Toki täytyy mainita, että suurin osa työntekijöistä olisi halunnut antaa positiivista palautetta, mutta vain yksi teki niin.”* Tai niin, että: *”Toki täytyy mainita, että suurin osa työntekijöistä pelkäsi negatiivisen palautteen antamista ja seurauksia nujertamiseen mukaan lähtemisestä, mutta eräs jopa rohkeni antaa positiivista palautetta toiminnastani.”* Erilaiset tulkintamahdollisuudet rikastuttavat läsnäolijoiden toiminnallisia vaihtoehtoja. Tarinan kirjoittaja korostaa aikaisemmissa esimerkeissä omaa osaamistaan ja asettaa itsensä hyvän ja pätevän johtajan positioon. Alaisiaan johtaja ei aina näe yhtä pätevinä ja osaavina. Käyttämällä sanaa ”alaiset” johtaja painottaa omaa valtasuhdettaan työntekijöihin nähden. Yksi johtajan tapa siirtää itsensä pois kiusaajan positioista, ja oikeuttaa omaa käyttäytymistä, on esittää vastaselonteko korostaen alaisten laiskuutta.

Alaisistani osa näkyy kokevan, että en arvosta heidän työtään. Totta puhuen, koen monet heistä laiskoiksi, työtä vieroksuviksi, 'helpon homman' perässä työpaikkaansa jämähtäneiksi työntekijöiksi...

Kiusaajaksi syytetty johtaja voi ottaa itselleen kiusatun position silloin, kun henkilökunta tekee hänestä valituksia eikä kunnioita johtajan asemaa tai statusta. Johtajan vastatodistelun mukaan kyse on jonkinlaisesta henkilöstön aloittamasta vallankumouksesta. Johtajan ja henkilökunnan näkemykset voivat erota siitä, kuinka valta-asema ansaitaan tai kuinka valtaa tulee käyttää. Ongelmien normalisoiminen on yksi kiusaamisesta syytetyn johtajan tapa häivyttää omaa osuutta tapahtumista. Johtaja yleistää selonteossaan tilanteen niin, että kyseessä ei ole hänen toimintaansa liittyvä konflikti alaisten kanssa, vaan normaali tähän aikakauteen tai nykyajan työpaikkakulttuuriin kuuluva ilmiö. Toistensa kansa kilpailevat diskurssit ovat tutkimuksen kannalta kiinnostavia. Seuraavassa esimerkissä johtajan esittämä alaistaitojen peräänkuuluttamisen diskurssi voittaa henkilökunnan esittämän esimiehen tuen ja kehujen tarpeen diskurssin. Johtaja tekee vastasyytöksen henkilökunnan tuen ja kehujen vaatimuksille, mutta onko kumpikaan osapuoli valmis muuttamaan omaa tapaansa toimia?

Kyseessä on vallan käyttöön liittyvät pyrkimykset. Tänä päivänä valta ei automaattisesti tule virka-aseman ja siitä mahdollisesti seuraavan statuksen myötä. Ei, vaan tänä päivänä yhä enemmän 'alaporras' ja/tai asiakkaat pyrkivät vallan käyttäjiksi.

Mietin, että tämän kaltaiset syytökset ovat ikään kuin tähän aikaamme sidottuja, sillä onhan tämän kaltaisia asioita, joissa alaiset syyttävät ja syyllistävät esimiestään, ollut pitkin tätä vuotta julkisuudessa. Pelkona ajattelen, että mihin tämä vielä johtaa! Pettyneet ja turhautuneet alaiset voivat joukkovoimansa tukemina kirjoittaa näitä esimiehensä kaatamiseen tähtäviä kirjeitä lautakunnille ja mediaan. Jo pelkällä mustamaalauksella esim. asiakkaille, he voivat saada johtavassa asemassa olevan henkilön näyttämään hirviöltä.

Mutta kyllä minä niitä alaistaitojakin peräänkuulutan. Kyllä sitä esimieheltä vaaditaan tukea ja kehuja alaisia kohtaan, mutta ikään kuin alaisen itse ei tarvitsi tehdä mitään työilmapiirin eteen.

Selonteot kiusaavan johtajan positiosta voidaan jakaa kolmeen ryhmään: *omaa toimintaa pahoitteleviin selontekoihin, vastuunottoa omasta toiminnasta vältteleviin selontekoihin ja omaa toimintaa oikeuttaviin selontekoihin.* Aineistossa esiintyviä omaa toimintaa pahoittelevia selontekoja olivat: oman toiminnan tarkoituksettomuuden tai tiedostamattomuuden esittäminen, omaan inhimillisyyteen ja omaan vaikeaan elämäntilanteeseen vetoaminen sekä kyvyttömyys kontrolloida omia impulsseja. Vastuunottoa vältteleviä selontekoja olivat: tapahtuneen yleistäminen nykyaikaan kuuluvaksi ilmiöksi, tapahtuneen yleistäminen tyypilliseksi alaisten ja johtajien väliseksi konfliktiksi, itsensä asettaminen kiusatun positioon sekä työntekijän kiusaamiskokemuksen kyseenalaistaminen eri tavoin. Henkisen työpaikkaväkivallan oikeuttamisen selontekoja olivat: käyttäytymiseni on osa johtajan työtä, esitetyt syytökset ovat vääriä koska ne eivät

ole konkreettisia, työntekijät ovat passiivisia ja laiskoja (he ansaitsivat kohtalonsa) ja olen hyvä johtaja.

4.3 Henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen diskurssit

Tarkastelen henkisen työpaikkaväkivallan jatkumista ensin johtajan kolmeen positioon liittyvien diskurssien yhteisiä piirteitä kuvaten. Sen jälkeen esitän kuhunkin johtajan positioon ja kiusaavan johtajan positiosta annettuihin selontekoihin liittyviä henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen diskurssien erityispiirteitä. Kylmän laskelmoivan johtajan, kiivaan öykkäröivän johtajan ja itsevaltiaan johtajan käyttämän henkisen työpaikkaväkivallan jatkumista selitetään usein työyhteisön jäsenten välinpitämättömyydellä ja passiivisuudella sekä erilaisilla johtajan persoonallisuushäiriöillä.

Johtajan käyttämän henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen diskursseissa työyhteisössä kenelläkään ei ole keinoja, halua tai uskallusta puuttua tilanteeseen. Selonteoissa korostuu muiden henkistä työpaikkaväkivaltaa kokeneiden, tilannetta seuranneiden työtovereiden sekä esihenkilöiden passiivisuus ja toimimattomuus. Odotetaan, että joku muu kuin minä olisi aktiivinen ja osoitetaan tukea ongelman esille ottaneille silloin, kun henkistä työpaikkaväkivaltaa käyttävä johtaja ei ole paikalla.

...osa tyytyi palkkaansa... - niin ihmiset eivät ottaneet niin tosissaan johtajan juttuja... oppivat olemaan välittämättä.

Useat työtoverini sanovat että jonkun pitäisi sanoa asiat halki, mutta kukaan ei uskalla. En niitä uskalla minäkään sanoa...

Muiden esimiesten olisi pitänyt tarttua esimieheni eri väärinkäytöksiin ja henkisen väkivallan ilmapiirillä johtamiseen.

Johtajan käytöksen teki mahdolliseksi henkilökunta... Vaikka tyytymättömyyttä ilmeni, kellekään ei tullut mieleen kyseenalaistaa johtajan käytöstä!

...jotkut työtovereistani haluavat "istua toisen housuilla tuleen" kun itsellä ei ole ollut uskallusta ryhtyä vastarintaan.

Tilanteeseen puuttumisen diskurssien kanssa kilpailevia diskursseja ovat luovuttamisen diskurssit. Henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen diskursseissa nekin, jotka ovat aikaisemmin olleet aktiivisia toimijoita, luovuttavat ja vaihtavat työpaikkaa, jäävät sairauslomalle, irtisanotaan seuraavissa muutosneuvotteluissa tai pääsevät eläkkeelle. Monet työpaikkaa vaihtaneista ovat kuitenkin kiinnostuneita entisen työpaikan tilanteesta ja toiveikkaita tilanteen muuttumisesta entisten työkaveriensa vuoksi. Kiinnostus voi kertoa omasta epävarmuudesta poislähtemisen suhteen ja halusta saada vahvistus siitä, että

poislähteminen oli oikea päätös. Luovuttamisen diskurssit voittivat kilpailevat tilanteeseen puuttumisen diskurssit.

Lopulta hyväksyin lakimiehen määritelmän että tätä kaikkea on vaikea todistaa oikeudessa ja lähdin. Mutta harmittaa että sama ihminen toimii kyseisessä firmassa edelleen.

Olen muutamia työntekijöistä tavannut jälkikäteen, ja pelon ilmapiiri yrityksessä jatkuu. Uskoin, että jossain vaiheessa "vääräys korjataan". Mutta ei.

Pahinta tuossa on se että tuo yritys porskuttaa vain ja suurenee, vaikka henkilökunnan samanlainen poljenta vain jatkuu edelleen.

Henkistä väkivaltaa käyttävän johtajan luonteenpiirteet yhdistetään usein narsismiin tai psykopatiaan. On hyvin todennäköistä, että henkinen työpaikkaväkivalta jatkuu, jos kiusaaja saa tyydytystä vallasta, kontrollista tai aiheuttamastaan kärsimyksestä. Ongelman selittäminen johtajan persoonallisuushäiriöllä ylläpitää henkisen työpaikkaväkivallan jatkumista työpaikalla, koska johtajalle annetaan silloin hyvin vähän mahdollisuuksia muuttua tai muuttaa toimintaansa. Esimerkiksi narsismi on vaikeasti hoidettavissa oleva persoonallisuuden häiriö ja psykopatia on vielä narsismiakin vaikeammin muutettavissa. Persoonallisuushäiriöiden diskursseille ei esitetä vastakkaisia kilpailevia diskursseja, vaan ne vahvistavat itseään.

Tässä vaiheessa olisi ehkä pitänyt alkaa jo ounastella ettei esimieheni käsitys itsestään ollut ihan normaali vaan vastasi enemmän narsistin ajattelutapaa.

Työterveyslääkäri kysyikin suoraan, että onko esimieheni psykopaatti. Kyllähän se siltä jo alkaa vaikuttaa, kun hän reagoi joka asiaan nauramalla, sopii jotain nyt, muuttaa mielensä tunnin päästä ja sitten taas sanoo jotain muuta seuraavassa tilaisuudessa ja eri henkilöille.

Kylmä laskelmoiva johtaja. Kylmän laskelmoivan johtajan käyttämään henkisen työpaikkaväkivaltaan puuttuminen on mahdollista, jos henkilökunta uskaltaa tehdä hänestä valituksen. Valituksen tekemiseen liittyy aina riski avunhakemisen epäonnistumisesta ja epäonnistumista seuraavista rangaistuksista. Henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen diskurssit kertovat kylmän laskelmoivan johtajan pystyvän kerta toisensa jälkeen estämään ulkopuolisen puuttumisen tilanteeseen. Johtaja voi tarkoitushakuisella passiivisuudellaan pysäyttää henkilöstöosaston, ammattiliiton, työterveyden tai työsuojelupiirin aloittamat selvitystoimet.

Yritimme tietysti ammattiliiton kautta saada pelollajohtamiskulttuuriin tolkkua - hän ei jaksa/ehdi ottaa ammattiliiton edustajaa vastaan. Olemme vedonneet työsuojelupiiriin - vastausraportit hukkuvat. Johtajattaremmen ei nyt ehdi juuri keskustella, mutta silloin kun yhtään työntekijää ei ole paikalla, silloin sattumoisin palaveri järjestyy. Mutta tietysti tieto, mitä työsuojelupiiri saa on kovin puutteellista, täysin valheellista eikä ainakaan johda mihinkään muutoksiin. Työterveyshuollon

raportteja, esim. stressikyselyä hän ei käsittele. Nyt hän ainakin uhkaa vaihtaa työterveyspalvelujen järjestäjän, ettei tarvitse käsitellä asiaa.

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 aikavarauksia ei sovi esimiehelleni...

... Henkilöstöpäällikkö ainoastaan totesi että ei huonolle esimiestoiminnalle voi mitään. Alainen on aina huonossa asemassa siinä tilanteessa, jos esimies ei toimi oikein. Ei siinä kuulemma alaisella ole muuta vaihtoehtoa kuin vaihtaa työpaikkaa.

Tehdyt valitukset voi kylmän laskelmoivan johtajan positiosta esittää työntekijöiden esihenkilöihinsä kohdistamaksi kiusaamiseksi tai yleiseksi muutosvastarinnaksi. Koko tilanne saattaa selvittelyprosessin aikana kääntyä pääläelleen ja apua hakenut työntekijä voidaan asettaa syytetyn asemaan.

Keskustelin toimitusjohtajan kanssa ja hänen mukaansa hänen saamansa palaute oli kauttaaltaan samansisältöistä, mutta hän silti koki, että esimieheni oli joutunut työntekijöiden aiheettoman vainoamisen kohteeksi. Tästä eteenpäin koin myös toimitusjohtajan taholta vihamielistä suhtautumista, joka ei jäänyt pelkästään tuntemuksiksi.

Yksi mielenkiintoinen ilmiö on havaittavissa, eli toimenpiteen kohteesta, minusta ollaan nyt tekemässä syyllistä koko tapahtumaketjuun.

Kolmas tapaamiskerta olikin sitten enää näytös, koska silloin oli jo etukäteen päätetty, että työntekijät olivat kaikkeen syyllisiä.

Kiivas öykkäröivä johtaja. Henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen diskursseissa kiivaan öykkäröivän johtajan toimintaa kuvataan niin, että hän pystyy hallitsemaan itsensä, kunnes hallinta pettää tai itsehillintää ylläpitäneet ulkopuoliset henkilöt tai tekijät ovat poistuneet. Henkilökunta voi hetken toivoa tilanteen muuttuneen, kunnes kaikki ongelmat palaavat. Kiivaan öykkäröivän johtajan käyttämän henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen diskursseissa kerrotaan apureista, joiden avulla johtaja saa pidettyä henkilökunnan hallinnassaan. Nämä apurit ovat eräänlainen johtajan hoviväki, johon voi kuulua esimiehiä, ylempää johtoa, hallituksen jäseniä ja uskottuja työntekijöitä. Äärimmäisissä tapauksissa kiivas öykkäröivä johtaja voi ylläpitää henkisen työpaikkaväkivallan jatkumista sabotoimalla henkilökunnan työnhakuprosesseja tai ulottamalla häirintänsä aina seuraavaan työpaikkaan asti.

Yrittäjä tuntuu nopealla tapaamisella erittäin mukavalta ihmiseltä, mutta totuus on ulkokuoren alla aivan toinen.

Hän opetteli hillitsemään itsensä ja piilottamaan tunteenpurkauksensa niin kauan kunnes kaikki luulivat että hyvähän tästä kuitenkin tulee. Sen jälkeen kaikki mahdollisuudet olivat jo menneet työntekijöiltä, koska uudet luottamushenkilöt hän hyvänä manipuloijana sai suorastaan syömään kädestään.

Muut miehet ottivat mallia miten voi toimia... Nämä kätyrit ilolla toimivat apureina, koska ovat näin turvassa.

Kautta rantain sain tietää miten työpaikastaan pois hakeutuvista annettiin mahdollisimman epäedullisia lausuntoja, jotta he eivät vaan pääsisi pois.

Kiivaan öykkäröivän johtajan toimintaa kuvaavissa diskursseissa käytetään usein sanoja ”sairaus” tai ”pahuus”. Kiivaan öykkäröivän johtajuuden jatkumisen diskursseissa ei kerrota ainoastaan johtajan huonosta käyttäytymisestä ja toiminnan aiheuttamista ongelmista, vaan johtaja asetetaan sellaiseen pahan positioon, joka antaa johtajan toiminnalle paljon synkemmän sisällön ja tilanteelle vakavamman merkityksen. Pahuus on työntekijöiden diskursseissa koettua todellisuutta. Määrittelemällä johtajan toiminta pahuudeksi hänelle ei anneta edes sitä persoonallisuushäiriöisellä olevaa hyvin pientä todennäköisyyttä muuttua tai muuttaa toimintaansa.

...puhuisin pelon sijasta tai sen rinnalla piilevästä ja näkyvästä pahasta ja pahuudesta, jota eri organisaatioissa harjoitetaan ja jolle annetaan tilaa. Pahan vastustaminen edellyttää valtavaa rohkeutta, varsinkin kun siitä voi helposti joutua maksamaan aika ison hinnan.

Itsevaltias johtaja. Työntekijöiden diskursseissa itsevaltiaan johtajan henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen mahdollistaa organisaation kyvyttömyys seurata henkilökunnan hyvinvointia, valvoa johtajan toimintaa ja reagoida tilanteeseen. Itsevaltias johtaja ei ole vastuussa käytöksestään kenellekään, eikä itsevaltiaan johtajan kanssa saada keskusteluyhteyttä. Henkilökunnan positiosta on mahdotonta saada tilannetta muuttumaan.

Valvomatonta ja kontrolloimatonta valtaa ei pitäisi antaa kenellekään.

Ainakin henkilöstöhallinnon tulisi huomioida pitkät sairauslomat ja seurata niitä, koska kyllä niistäkin näkee, että jotain on pielessä. Nyt ei kukaan seuraa... Työpaikassa olisi pitänyt pitää lähtijöille haastatteluja ja käydä läpi, mitä ongelmia ja miksi lähdetään pois. Nyt sellaisia ei tehdä.

Itsevaltias johtaja voi oman asemansa perusteella välttää itseensä kohdistuvien valitusten käsittelyn ja jatkaa toimintaansa valituksista huolimatta. Kun paikallinen selvittely ei onnistu, henkilökunta voi olla yhteydessä ulkopuolisiin tahoihin. Työntekijöiden diskursseissa ei valitusten käsittelylle ollut selkeää toimintamallia eivätkä valitukset johtaneet mihinkään. Itsevaltiaan johtajan käyttämän henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen diskurssit kertovat puutteellisista tai tehostomista toimintamalleista ja vajavaisista työpaikan, ammattiliiton, työterveyshuollon ja työsuojelupiirin välisistä yhteistyön rakenteista tai mekanismeista.

Minun tapauksessa se pelolla johtava esimies on organisaation ylin johtaja ja hän on myös henkilöstöstä vastaava esimies, tällaisissa tapauksissa ei työterveyshuolto voi mitään, ei riitä valta.

Hallitus ei puutu ylimmän johtajan toimintaan. Työterveys voi informoida Työsuojelupiiriä asiasta mutta työsuojelupiirit lähtevät siitä, että tällaiset ristiriitatilanteet pitäisi purkaa työpaikalla. Mutta miten purat, jos ylin johtaja on sitä mieltä, että syy on aina muissa ihmisissä eikä hänessä ole mitään vikaa.

Työsuojeluvaltuutetut olivat varsinkin alussa ihan ulalla. He olivat tottuneet siihen, että työpaikoilla riidat sovitaan puhumalla ja kättä päälle paiskaamalla. Nyt kysymyksessä oli mielivaltainen alistaminen.

Työsuojelupiiri teki tarkastuksen muutama vuosi sitten, mutta on tehnyt heitteillejätön, vaikka lupasi ottaa yhteyttä, kun yli vuosi sitten kuuli lieveilmiöistä.

Selonteot kiusaavan johtajan positiosta. Henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen diskurssit kiusaavan johtajan positiosta sisältävät itsensä kanssa ristiriidassa olevia kannanottoja tilanteesta. Ristiriitaisuus johtajan selonteissa voi olla yhteydessä työpaikan ratkaisemattomaan konfliktiin ja johtamiseen liittyviin erilaisiin kulttuurisiin odotuksiin ja velvollisuuksiin. Kiusaajaksi syytetyn johtajan itseselitys on, että kiusaamissyytösten taustalla saattaa olla hänen oma epäonnistunut tapansa toimia tai henkilökunnan tekemät virhetulkinnat hänen ulkoisesta olemuksestaan ja käyttäytymisestään. Johtaja ei asetu kiusaajan positioon, sillä hänen omat persoonalliset piirteensä ja henkilökunnan mahdolliset virhetulkinnat ovat asioita, joita hän ei ole valinnut ja joihin hän ei voi vaikuttaa. Itsessään tunnistamansa vaatavuuden ja tarkkuuden johtaja tuo esiin positiivisena ominaisuutena. Henkilökunnan tekemät syytökset kuitenkin aiheuttavat johtajassa epävarmuutta, joka vaihtuu jo seuraavassa lauseessa omaa käyttäytymistä oikeuttavaksi vastaselonteoksi ja henkilökuntaan kohdistuvaksi syyttelyksi. Johtajan käyttämän henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen diskursseissa johtaja kyseenalaistaa henkilökunnan kokemuksen kiusaamisesta eikä ota vastuuta henkilökunnalle aiheuttamastaan kiusaamiskokemuksesta.

Itsensä pitäisi nähdä videoituna henkilöstöpalavereissa yms. tilanteissa, niin osaisi analysoida, kuinka asiani julkituon. Olisinko voinut uutena ihmisenä, sisäänajovaiheessa, sanoa asioita jotenkin toisin. En tiedä, vaikea sanoa, koska itse näen, että koko henkilökunnan pitäisi olla paljon tarmokkaammin tekemässä laatutyötä. Mutta kun vastustavat vain ja yrittävät päästä helpolla.

Saatan jo persoonana, ulkoiselta olemukseltani olla vaativan ja tarkan oloinen. Vaikeahan sellaista lienee sietää, jos itsellä ei niin ole väliä kuinka on ja kuinka organisaatio imagoltaankaan ulkopuolelle ilmenee.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitän tutkimustulokseni tiivistettynä yhteenvedona. Alla olevassa taulukossa on koottuna keskeisimmät analyysin tulokset.

Taulukko 2. Keskeisimmät tutkimustulokset

Johtajan positio	Henkisen työpaikkaväkivallan ilmenemistä selittäviä tai puolustavia diskursseja	Henkisen työpaikkaväkivallan jatkumista selittäviä diskursseja
Kylmä laskelmoiva johtaja	Tulosjohtaminen. Kontrolli ja valvonta. Kohtuuttomat suorituspainet. ”Hajota ja hallitse” johtaminen. Painostaminen.	Työyhteisön passiivisuus ja välinpitämättömyys sekä johtajan persoonallisuushäiriöt. Voi määrätietoisella toiminnalla pysäyttää aloitetut selvitystoimet. Kiusatusta tulee syyllinen.
Kiivas öykkäröivä johtaja	Impulsiivinen raivoaminen. Julkinen nöyryyttäminen ja epäsuora nöyryyttäminen. Selän takana puhuminen, juoruaminen ja valehtelu. Seksuaalinen häirintä.	Työyhteisön passiivisuus ja välinpitämättömyys sekä johtajan persoonallisuushäiriöt. Hillitsee itsensä tarvittaessa. Uskolliset apurit mahdollistavat tilanteen jatkumisen. Pahuus.
Itsevaltiainen johtaja	Lain ja sopimusten rikkominen. Vallankäyttö ilman vastuuta. Syyllisten etsintä ja rankaiseminen. Tiedon panttaaminen. Asiantuntijuus on uhka johtajan valta-asemalle.	Työyhteisön passiivisuus ja välinpitämättömyys sekä johtajan persoonallisuushäiriöt. Organisaatio ei seuraa, ei valvo eikä reagoi. Johtaja välttää asemansa vuoksi selvitykset ja seuraukset.
Kiusaava johtaja	Pahoitteleminen. Vastuunottamisen vältteleminen. Toiminnan oikeuttaminen.	Kyseenalaistaa henkilökunnan kiusaamiskokemuksen. Ei ota vastuuta aiheuttamastaan kiusaamiskokemuksesta. Johtamiskulttuuriset ristiriidat ja työyhteisön konfliktit ratkaisematta.

Kylmä laskelmoiva johtaminen on henkilökunnan diskursseissa kiihкотonta työntekijöiden hallitsemista, jonka tavoitteena on omien tai organisaation etujen saavuttaminen. Kylmää laskelmoivaa johtamista selitetään tulosjohtamisena, kontrollointina ja valvontana, kohtuuttomina negatiivisina suorituspaineina, ”hajota ja hallitse” johtamisena sekä monenlaisena painostamisena. Äärimmillään kylmä laskelmoiva johtaminen voi olla tiettyyn henkilöön kohdistuvaa ei-toivotun työntekijän ulkoistamista tai pois savustamista. Kylmä laskelmoiva johto ei tiedosta tai ei välitä henkilökunnan työntelemiseen liittyvistä ambitioista, työn syvemmistä merkityksistä eikä ääneen sanomattomista työnantajan ja työntekijöiden välisistä psykologisista sopimuksista, odotuksista tai velvollisuuksista.

Kiivas öykkäroivä johtaminen on työntekijöiden diskursseissa henkilökunnan yksityisyyden rajojen rikkomista ja henkilökunnan hyväksikäyttöä. Johtaja toimii usein tunnekuohun vallassa ja pyrkii satuttamaan. Kiivasta öykkäroivää johtamista selitetään impulsiivisena raivoamisena, julkisena nöyryyttämisenä, epäsuorana nöyryyttämisenä esimerkiksi työyhteisöstä tai työtehtävistä eristämisenä, selän takana puhumisena, juoruamisena ja valehteluna sekä seksuaalisena häirintänä. Kiivas öykkäroivä johtaja rikkoo käyttäytymisellään johtamisen ideologisia periaatteita, moraalisia odotuksia ja toimii huonona esimerkkinä muulle henkilökunnalle.

Itsevaltiias johtaja on henkilökunnan diskursseissa ylimielinen, sanelee päätöksiä ja käskyttää. Johtaminen on vallan käyttöä ja valta-aseman osoittamista. Itsevaltiaan johtajan johtamista selitetään lain ja sopimusten rikkomisena, vallankäyttönä ilman vastuuta, syyllisten etsimisenä ja rankaisemisena, tiedon panttaamisena ja kateutena henkilökunnan ammattitaidosta. Tieto on valtaa ja tieto sekä valta liittyvät henkistä työpaikkaväkivaltaa kokeneen henkilökunnan diskursseissa sellaisiin parempiin toiminnallisiin mahdollisuuksiin, joita heille ei anneta.

Kiusaavan johtajan positiosta annetuissa selonteoissa erottui kolme erilaista tapaa selittää ja puolustaa omia näkemyksiä: oman toiminnan pahoitleminen, omasta toiminnasta vastuunoton vältteleminen ja oman toiminnan oikeuttaminen. Kiusaavan johtajan positiosta annettujen selontekojen analyysistä ei voi tehdä laajoja yleistyksiä henkistä työpaikkaväkivaltaa käyttävien johtajien toiminnasta, mutta sen avulla on mahdollista saada ymmärrystä niistä keskenään kilpailevista kulttuurisista ja toiminnallisista viitekehyksistä ja merkitysrakenteista, joiden varassa johtajat toimivat.

Tavallisimpia henkisen työpaikkaväkivallan jatkumista ylläpitäviä diskursseja olivat henkilökunnan, esimiesten ja ylemmän johdon välinpitämättömyyden ja passiivisuuden diskurssit sekä johtajaan liitetyt erilaiset persoonallisuushäiriöiden diskurssit. Persoonallisuushäiriöt henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen diskursseina ovat ideologisilta seurauksiltaan hyvin negatiivisia, koska persoonallisuushäiriöt ovat vaikeasti hoidettavia ja persoonallisuushäiriöiden diskurssit voivat estää henkilökuntaa muuttamasta suhtautumistaan johtajaan.

Kylmän laskelmoivan johtajan käyttämän henkisen työpaikkaväkivallan jatkumista kuvaavat diskurssit kertoivat johtajan pystyvän määrätietoisella toiminnalla pysäyttämään kaikki aloitetut selvitystoimet. Kylmä laskelmoiva johtaja voi saada selvittelytilanteessa roolit käännettyä toisinpäin ja kiusatusta tulee syyllinen.

Kiivaan öykkäröivän johtajan harjoittaman henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen diskurssit kertovat, että johtaja pystyy ajoittain hallitsemaan itsensä, kunnes itsehillintä pettää tai itsehillintää ylläpitäneet ulkopuoliset tekijät ovat poistuneet. Kiivaan öykkäröivän johtajan käyttämän henkisen työpaikkaväkivallan jatkumista tukevat apurit, joiden avulla hän saa pidettyä henkilökunnan hallinnassa. Kiivas öykkäröivä johtaja asetetaan henkilökunnan diskursseissa sellaisen sairauden tai pahuuden positioon, joka antaa johtajan toiminnalle persoonallisuushäiriötä synkemmän sisällön ja tilanteelle vakavamman merkityksen.

Itsevaltiaan johtajan harjoittaman henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen diskurssit kertoivat organisaation kyvyttömyydestä seurata henkilökunnan hyvinvointia, valvoa johtajan toimintaa ja reagoida ongelmalliseen tilanteeseen. Itsevaltias johtaja voi asemansa perusteella välttää itseensä kohdistuvien valitusten käsittelyn ja jatkaa toimintaansa valituksista huolimatta.

Kiusaavan johtajan käyttämän henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen diskursseissa johtaja kyseenalaistaa henkilökunnan kokemuksen kiusaamisesta eikä ota vastuuta aiheuttamastaan kiusaamiskokemuksesta. Henkisen työpaikkaväkivallan jatkumista ylläpitävät johtamiseen liittyvien erilaisten kulttuuristen velvollisuuksien väliset ristiriidat ja ratkaisemattomat konfliktit työpaikan henkilökunnan kanssa.

6 POHDINTA

Henkistä työpaikkaväkivaltaa ei ole aikaisemmin tutkittu proaktiivisen ja reaktiivisen väkivallan ja aggressiivisuuden teorian näkökulmasta. Väkivaltateorian viitekehys oli toimiva ja auttoi asemoimaan johtajan erilaisiin positioihin sekä hahmottamaan henkistä työpaikkaväkivaltaa käyttävän johtajan motiiveja ja tavoitteita. Proaktiivinen aggressiivisuus yhdistyi kylmän laskelmoivan johtajan positioon ja reaktiivinen aggressiivisuus kiivaan öykkäröivän johtajan positioon. Proaktiivisen ja reaktiivisen väkivallan teoriaan perustuvat aggressiiviselle käyttäytymiselle altistavat yksilölliset tekijät ovat monilta osin samoja kuin aikaisemmissa työpaikkakiusaamistutkimuksissa saadut tulokset kiusaamiselle altistavista tekijöistä. Johtajan oppimilla organisaatorakenteisiin, johtamisteorioihin ja johtamistapoihin liittyvillä proaktiiviseen väkivaltaan altistavilla kyseenalaisilla käsityksillä sekä aikaisemmilla reaktiiviseen väkivaltaan altistavilla kiusaamisen ja häirinnän kokemuksilla voi olla työyhteisölle kohtuuttomia seurauksia (Vitaro & Brendgen 2005; Kuuskorpi 2019, 190; Vartia-Väänänen 2003, 17; Hauge ym. 2009, 349).

Aikaisempi tutkimuskirjallisuus antaa henkiseen työpaikkaväkivaltaan osallisille yleensä kaksi toiminnallista positiota, kiusaaja tai uhri, eikä välimuotoja. Henkisen työsuojelun diskursseissa etsitään syyllistä ja autetaan uhria (Sortti 2019). Dikotominen tapa selvittää häirintätapauksia aiheuttaa vääjäämättä konflikteja, joita ei saada ratkottua työpaikalla - eikä edes oikeussalissa. Oman tutkimukseni anti on, että henkistä työpaikkaväkivaltaa käyttävällä johtajalla voi olla erilaisia positioita ja hänen käyttäytymisensä taustalla voi olla monia erilaisia henkilökohtaisia syitä ja organisatorisia tavoitteita. Jokisen ja Juhilan (2016b, 98) mukaan samoilla diskursseilla voi esiintyä sekä positiivisia että negatiivisia ideologisia seurauksia. Einarsenin ym. (2007, 211–212) mukaan tuhoisassa johtamiskäyttäytymisessä voi esiintyä myös rakentavia elementtejä. Omassa tutkimuksessani toiminta kylmän laskelmoivan johtajan positiosta oli kokijansa kannalta epämiellyttävää, mutta organisaation näkökulmasta se saattoi tuottaa hyviä tuloksia.

Jenkinsin ym. (2012) tutkimus on yksi harvoista aikaisemmista kiusaavan johtajan näkökulmaa huomioivista tutkimuksista. Myös heidän tutkimuksessansa useimmat johtajat kiistivät kiusanneensa ketään, mutta kaikki kertoivat toimineensa jollain tavalla epämiellyttävästi alaisiaan kohtaan. Tutkimus toi esiin mahdollisuuden, että henkilökunta voi tehdä kiusaamissytyksiä ja valituksia osoittaakseen tyytymättömyyttä johtamiseen ja

organisaatioprosesseihin. (Jenkins ym. 2012, 499.) Omassa tutkimuksessani selonteot kiusaavan johtajan positiosta sisälsivät monia yhtäläisyyksiä tuon tutkimuksen tulosten kanssa. Henkilökunnan tekemien kiusaamissyösten esittäminen johtajaan kohdistuvana kiusaamisena sen sijaan osoittautui tutkimuksessani henkistä väkivaltaa käyttävälle johtajalle tyypilliseksi vastuunottoa omasta toiminnasta vältteleväksi selonteoksi.

Tutkimuksessani itsevaltiaan johtajan positioon liittyvät henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen diskurssit kertoivat tehottomista työpaikan toimintamalleista ja puutteellisista yhteistyön rakenteista työpaikan, ammattiliiton, työterveyshuollon ja työsuojelupiirin välillä. Johtaja pystyi asemansa perusteella välttämään selvittelyt ja seuraukset. Lisäksi kylmän laskelmoivan johtajan käyttämän henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen diskursseissa johtaja pystyi omalla määrätietoisella toiminnallaan pysäyttämään itseensä kohdistuvat selvitystoimet. Analyysini tulokset ovat yhteneviä Padillan ym. (2007, 186) tutkimuksen kanssa, jossa tuhoisaa johtajuutta mahdollistavia kontekstuaalisia tekijöitä olivat puutteellinen valvonta sekä tehottomat yhteistyön mekanismit. Tätä tutkimusten vahvistamaa tietoa tulisi soveltaa käytännössä. Työpaikkojen sisäisen valvonnan ja toimintamallien selkeyttäminen, häirinnän selvittelyn välttelemisen sanktioiminen sekä selkeiden yhteistyörakenteiden kehittäminen eri toimijoiden välille olisi tärkeä henkisen työsuojelun kehittämisalue.

Johtajan käyttämä henkinen työpaikkaväkivalta oli koko työyhteisön käyttäytymisessä näkyvä ongelma. Välinpitämättömyyden, passiivisuuden ja toimimattomuuden diskurssit olivat tutkimuksessani jokaiseen johtajan kolmeen positioon liittyviä henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen selontekoja. Tulos oli yhtenevä Lutgen-Sandvigin (2003) tutkimuksen kanssa. Emotionaalisen hyväksikäytön mallin mukaan ylin johto olisi voinut puuttua tilanteeseen kuullessaan väärinkäytöksistä - ja työyhteisön jäsenet olisivat voineet keskeyttää prosessin silloin, kun uhri hiljennetään, eristetään ja vaiennetaan (Lutgen-Sandvig 2003, 479).

Persoonallisuushäiriöihin liittyvien selontekojen yhteys johtajan käyttämään henkiseen työpaikkaväkivaltaan sai omassa tutkimuksessani keskeisen aseman. Kuinka suuri merkitys persoonallisuushäiriöillä on johtajan käyttämään henkiseen työpaikkaväkivaltaan, jää vaille vastausta. Kiusaavan johtajan persoonallisuushäiriöt ovat tärkeä lisätutkimuksen aihe, mutta persoonallisuushäiriöt ovat monimutkainen tutkimuskokonaisuus. Häiriöitä voi esiintyä esimerkiksi eri määriä eri aikoina (Bagozzi ym. 2013, 1788). Keskeinen kysymys on, onko

johtaja oikeasti persoonallisuushäiriöinen vai uusintavanko persoonallisuushäiriöiden diskurssit henkilökunnan kokemusta ja käsitystä johtajan käyttämästä henkisestä työpaikkaväkivallasta ja persoonallisuushäiriöstä?

Oma tutkimukseni eroaa suurimmasta osasta aiemmista henkistä työpaikkaväkivaltaa, pelolla johtamista ja työpaikkakiusaamista käsittelevistä tutkimuksista siten, että tutkimuskohteenani olivat ongelman esiintyvyyden ja seurausten sijaan: minkälaisilla johtamiseen liittyvillä diskursseilla selitetään henkistä työpaikkaväkivaltaa, miten kiusaavan johtajan positiosta puolustetaan omia näkemyksiä sekä miten johtajan käyttämän henkisen työpaikkaväkivallan jatkumista selitetään ja mitä siitä sanotaan? Diskurssianalyysi soveltui hyvin tutkimusmetodiksi pelon tarina-aineistolle ja analyttinen diskurssianalyysi erityisesti tutkimusmetodiksi kiusaavan johtajan positiosta annetuille selonteille.

Käyttämäni tutkimusaineiston laajuus aiheutti haasteita analyysin tekemiselle. Juhilan ja Suonisen (2016, 453) mukaan diskurssianalyysin ”tiukka raja, jossa pyritään sanomaan mieluummin vähästä paljon kuin paljosta vähän, mahdollistaa paremmin uuden tiedon tuottamisen ainakin verrattain tutuista ilmiöistä”. Aineistoa olisi voinut rajata alussa paremmin. Aineiston runsaus johti minut valikoimaan aineistosta tietyt tapaukset ja tietyt ilmiöt. Esittämiäni johtajan kolmea positiota ja niihin liittyviä henkisen työpaikkaväkivallan jatkumisen diskursseja voi kritisoida johtajan käyttämän henkisen työpaikkaväkivallan yksinkertaistamisesta, mutta tutkimukseni toteutus on siitä huolimatta systemaattinen analyysi tekstien edustamista diskursseista. Osoittaakseni analyysini luotettavuutta tukeuduin diskurssin esittäjien kirjoituksiin käyttäen monia suoria lainauksia aineiston teksteistä. Tutkimusaineistona käyttämäni Erikssonin ym. (2008–2009) keräämät ja julkaisemat *Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä 2008–2009* sisältävät kuvauksia suomalaisesta työelämästä lähes viisitoista vuotta sitten. Aineisto liittyy sen ajan työkuultuuriin, eikä täysin vastaa tämän hetken tilannetta työpaikoilla. Ihmisen perusolemus, tapa tulkita asioita, käyttäytyä ja toimia vuorovaikutuksessa ovat kuitenkin suhteellisen pysyviä. On perusteltua uskoa, että johtajien käyttämä tai johtajien käyttämäksi tulkittu henkinen työpaikkaväkivalta on ajatonta ja vakiintunutta. Tutkimus antoi hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja lisäsi ymmärrystä henkistä työpaikkaväkivaltaa käyttävän johtajan kulttuurisista ja toiminnallisista lähtökohdista.

Esittämäni henkistä työpaikkaväkivaltaa käyttävän johtajan kolme positiota perustuivat henkilökunnan diskursseihin pelosta ja pelolla johtamisesta työpaikalla. Jatkotutkimuksissa

olisi tarpeellista saada henkistä työpaikkaväkivaltaa käyttävien johtajien omat diskurssit paremmin esiin. Kiusaavan johtajan positiosta annetut selonteot olivat ajallisesti rajattuja työpaikan ongelmia kuvaavia periodeja kirjoittajien elämästä. Johtajan henkisen työpaikkaväkivallan käytön kehittymisen selvittäminen pitkittäistutkimuksena tai elämäkertatutkimuksena, huomioiden reaktiiviselle ja proaktiiviselle väkivallalle altistavat tekijät, olisi kiinnostava jatkotutkimuskohde ja testi proaktiivisen ja reaktiivisen väkivaltateorian soveltamiselle työelämäkontekstissa. Henkistä työpaikkaväkivaltaa käyttävän johtajan näkökulmaa täydentävä jatkotutkimuksen aihe olisi myös organisaatioiden asiakirjoihin ja johtamiskoulutuksen opetussisältöihin kirjatut hyvää henkilöstöjohtamista haastavat strategiset ja mahdollisesti ristiriitaiset tai kilpailevat diskurssit.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere. Vastapaino.
- Andersson, L. M. & Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *The Academy of Management review*, 24(3), 452–471.
<https://doi.org/10.2307/259136>
- Ayoko, O. B., Callan, V. J. & Härtel, C. E. J. (2003). Workplace Conflict, Bullying, and Counterproductive Behaviors. *International Journal of Organizational Analysis* 11(4), 283–301. <https://doi-org.ezproxy.ulapland.fi/10.1108/eb028976>
- Babiak, P. & Hare, R. D. (2007). Suomentanut Mika Hentunen & Pirjo Haapoja. *Käärmeet liituroidassa: Psykopaatit työelämässä*. Helsinki. Koobra. Englanninkielinen alkuteos 2006.
- Bagozzi, R. P., Verbeke, W. J. M. I., Dietvorst, R. C., Belschak, F. D., van den Berg, W. E., & Rietdijk, W. J. R. (2013). Theory of Mind and Empathic Explanations of Machiavellianism: A Neuroscience Perspective. *Journal of Management*, 39(7), 1760–1798. <https://doi-org.ezproxy.ulapland.fi/10.1177/0149206312471393>
- Baillien, E., Camps, J., Van den Broeck, A., Stouten, J., Godderis, L., Sercu, M., & De Witte, H. (2016). An Eye for an Eye Will Make the Whole World Blind: Conflict Escalation into Workplace Bullying and the Role of Distributive Conflict Behavior. *Journal of business ethics*, 137(2), 415–431. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2563-y>
- Baillien, E., Escartín, J., Gross, C. & Zapf, D. (2017). Towards a conceptual and empirical differentiation between workplace bullying and interpersonal conflict. *European journal of work and organizational psychology*, 26(6), 870–881.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1385601>
- Baillien, E., Griep, Y., Vander Elst, T. & De Witte, H. (2019). The relationship between organisational change and being a perpetrator of workplace bullying: A three-wave longitudinal study. *Work and stress*, 33(3), 211–230.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1496161>
- Bowling, N. A., Beehr, T. A., Bennett, M. M. & Watson, C. P. (2010). Target personality and workplace victimization: A prospective analysis. *Work and stress*, 24(2), 140–158.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2010.489635>
- Bruner, J. (2003). *Making stories: law, literature, life* (1st paperback edition). Cambridge. Harvard University Press.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership quarterly*, 18(3), 207–216.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Eriksson, M. (2006). Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen J. (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus* (s. 115–151). Tampere University Press.

- Eriksson, M. (2010). Pelolla johtaminen: Johtajuuden karikkoja asiantuntijaorganisaatioissa. Teoksessa Pietikäinen, P. (toim.) *Valta Suomessa* (s. 191–209). Gaudeamus Helsinki University Press.
- Eriksson, M. (Tampereen yliopisto), Koski, A. (Tampereen yliopisto), Luomanen, J. (Tampereen yliopisto) & Parviainen, J. (Tampereen yliopisto): *Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä 2008–2009*. [sähköinen tietoaisteisto]. Versio 1.0 (2011-02-03). Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [jakaja]. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD2607>
- Eriksson, M., Koski, A., & Pesonen, S. (2010). Johtaminen valtasuhteena ja pelolla johtamisen käytännöt asiantuntijaorganisaatioissa. Teoksessa Työelämän tutkimuskeskus & Tampereen yliopisto. *Työelämän tutkimuspäivät 2009. Työn ja elämän laatu* (s. 998–1006). Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8061-4>
- Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work: how compassionate managers handle pain and conflict*. Boston. Harvard Business School Press.
- Glambek, M., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2015). Take it or leave: A five-year prospective study of workplace bullying and indicators of expulsion in working life. *Industrial health*, 53(2), 160–170. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2014-0195>
- Glambek, M., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2016). Do the bullies survive? A five-year, three-wave prospective study of indicators of expulsion in working life among perpetrators of workplace bullying. *Industrial health*, 54(1), 68–73. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2015-0075>
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2009). Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others? *Work and stress*, 23(4), 349–358. <https://doi.org/10.1080/02678370903395568>
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., . . . Sivanathan, N. (2007). Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 228–238. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.228>
- Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 24–44. <https://doi.org/10.1002/job.621>
- Hershcovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying. . .oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of organizational behavior*, 32(3), 499–519. <https://doi.org/10.1002/job.689>
- Jenkins, M. F., Zapf, D., Winefield, H., & Sarris, A. (2012). Bullying Allegations from the Accused Bully's Perspective. *British journal of management*, 23(4), 489–501. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00778.x>
- Jokinen, A. & Juhila, K. (2016a). Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käytäntö* (s. 268–310). Tampere. Vastapaino.

- Jokinen, A. & Juhila, K. (2016b). Valtasuhteiden analysoiminen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käytäntö* (s. 75–104). Tampere. Vastapaino
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (2016). *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käytäntö*. Tampere. Vastapaino.
- Juhila, K., Suoninen, E. (2016) Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käytäntö* (s. 445–463). Tampere. Vastapaino.
- Juuti, P. (2011). Narsismi johtamisessa. Teoksessa Polo, S., *Narsisti esimiehenä: Miten vapauduin työpaikkahelvetistä* (s. 300–311). Helsinki. Minerva.
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Vartia, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression. *Occupational and environmental medicine (London, England)*, 60(10), 779–783. <https://doi.org/10.1136/oem.60.10.779>
- Kuuskorpi, T. (2021). *Pahat mielessä: Tieteen näkökulmia pahuuteen*. Helsinki. Siltala.
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>
- Luomanen, J. (2009). *Fear and intimidation at work. Research report to the Finnish Work Environment Fund*. Helsinki. Työsuojelurahasto. Loppuraportti.pdf [viitattu 3.2.2023].
- Lutgen-Sandvik, P. (2003). The Communicative Cycle of Employee Emotional Abuse. *Management Communication Quarterly*, 16(4), 471–501. <https://doi.org/10.1177/0893318903251627>
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2023). *Työolobarometri 2022*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2023:13. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-786-1>
- Neall, A. M., & Tuckey, M. R. (2014). A methodological review of research on the antecedents and consequences of workplace harassment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 225–257. <https://doi.org/10.1111/joop.12059>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work and stress*, 26(4), 309–332. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and violent behavior*, 42, 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>
- Nielsen, M. B., Finne, L. B., Parveen, S., & Einarsen, S. V. (2022). Assessing Workplace Bullying and Its Outcomes: The Paradoxical Role of Perceived Power Imbalance Between Target and Perpetrator. *Frontiers in psychology*, 13, 907204. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.907204>

- Nielsen, M. B., Glasø, L., & Einarsen, S. (2017). Exposure to workplace harassment and the Five Factor Model of personality: A meta-analysis. *Personality and individual differences*, 104, 195-206. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.08.015>
- Nielsen, M. B., Magerøy, N., Gjerstad, J. & Einarsen, S. (2014). Workplace bullying and subsequent health problems. *Tidsskrift for den Norske laegeforening: tidsskrift for praktisk medicin, ny raekke*, 134, 1233-1238. <https://doi.org/10.4045/tidsskr.13.0880>.
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying. A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 955–979. <https://doi.org/10.1348/096317909X481256>.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership quarterly*, 18(3), 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Parviainen, J. (2008). Pelko johtamisen välineenä: Käskyttämisestä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä. *Hallinnon tutkimus*, 26(3), 3–14. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100661>
- Penttinen, E., Jyrkinen, M., & Wide, E. (2019). *Emotional Workplace Abuse: A New Research Approach*. Cham. Palgrave Macmillan UK.
- Pesonen, S., Eriksson, M. (2011). Pelolla johtaminen työyhteisöissä. Teoksessa Eteläpelto, A., Heiskanen, T., & Collin, K., *Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa* (s. 177–198). Helsinki. Kansanvalistusseura.
- Pietikäinen, S., & Mäntynen, A. (2019). *Uusi kurssi kohti diskurssia*. Tampere. Vastapaino.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki. Talentum.
- Salin, D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human relations (New York)*, 56(10), 1213–1232. <https://doi.org/10.1177/00187267035610003>
- Salin, D., & Notelaers, G. (2020). The effects of workplace bullying on witnesses: Violation of the psychological contract as an explanatory mechanism? *International journal of human resource management*, 31(18), 2319-2339. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443964>
- Saunders, P., Huynh, A., & Goodman-Delahunty, J. (2007). Defining workplace bullying behaviour professional lay definitions of workplace bullying. *International journal of law and psychiatry*, 30(4), 340-354. <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2007.06.007>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Fransisco. Jossey-Bass.

- Sortti, T. (2019). *Työturvallisuusrikokset: Henkinen työsuojelu*. Helsinki. Edita.
- Stoat, T., Häkkänen-Nyholm, H. (2009). Psykopatia työelämässä ja yritysmaailmassa. Teoksessa Häkkänen-Nyholm, H. (toim.) *Psykopatia* (s. 295–321). Helsinki. Edita.
- Suoninen, E. (2016a). Mistä on perheenäidit tehty? Haastattelupuheen analyysi. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E., *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käytäntö* (s. 107–143). Tampere. Vastapaino.
- Suoninen, E. (2016b). Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E., *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käytäntö* (s. 229–247). Tampere. Vastapaino.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Trépanier, S., Fernet, C., & Austin, S. (2013). Workplace psychological harassment in Canadian nurses: A descriptive study. *Journal of health psychology*, 18(3), 383–396. <https://doi.org/10.1177/1359105312443401>
- Työsuojelu. Epäasiallinen kohtelu. *Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu*. <https://www.tyosuojelu.fi>. Viitattu 29.6.2023.
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L5P28>
- Van den Brande, W., Baillien, E., De Witte, H., Vander Elst, T., & Godderis, L. (2016). The role of work stressors, coping strategies and coping resources in the process of workplace bullying: A systematic review and development of a comprehensive model. *Aggression and violent behavior*, 29, 61–71. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2016.06.004>
- Vartia-Väänänen, M. (2003). *Workplace bullying: A study on the work environment, well-being and health*. Helsinki. Finnish Institute of Occupational Health.
- Vitaro, F., Brendgen, M. (2005). Proactive and Reactive Aggression. Teoksessa Archer, J., Hartup, W. W., & Tremblay, R. E. (toim.) *Developmental origins of aggression* (s. 178-201). New York. Guilford Press.
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>
- Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. *FSD2607 Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä 2008–2009*. <https://services.fsd.tuni.fi/catalogue/FSD2607>. Viitattu 23.9.2023.