

Toimituskunta

Olavi Lindfors

Esko Paakkola

Kari Pylkkänen

Kaj Davidkin

Juha Nummelin

Britt-Marie Perheentupa

# Kaj Davidkin

## KATEUS JA KILPAILU TYÖYHTEISÖSSÄ

### Mitä kateus on?

Kateus merkitsee itsessä koettavaa puutetta suhteessa toiseen tai toisiin. Sitä voidaan pitää psykologisena puutostautina, köyhyyden sisarena. Kateus on toisten paremmuuden ja menestyksen aiheuttamaa vihan ja harminsekaista epäsuopouden tunnetta, kademieltä. Kateus voi olla tiedostamaton, hyökkäävää ja se voi johtaa tuhoaviin yhteistyömuotoihin. Sitä voidaan verrata psyykkiseen kiputun, joka johtuu toisen oletetusta tai todellisesta menestyksestä tai paremmuudesta.

Kansanviesaus kertoo, että kateuden väri on vihreä ja että kateus vie kalat vedestä. Edelleen sanotaan jonkun olevan "haljeta kateudesta", "vihreä katendesta" tai että jonkun "mieltä kalvaa kateus". Vanhat sadut kertovat kateudesta, esimerkiksi Lumikin pahasta kateellisesta äitipuolesta, joka sitten tuhoutui omaan kateuteensa. Satu on ikuisen, koska se kuvaa aina ajankohtaista ihmisten välistä elämää, tunteita ja vuorovaikutusta. Vanhemmat saattavat olla kateellisiä itsenäistyneille ja elinvoimaisille lapsilleen kun he itse ovat kulkemassa kohti elämänsä iltaa.

Erilaisissa työyhteisöissä saattaa olla monia luvukkoja, pahoja äitipuolia, prinsessoja, pelastavia kääpiöitä ja prinsejä, monia Ahmed Ahmeita, jotka alituisesti haluavat Kalifiksi Kalifin paikalle; joko todellisia, provosoituja tai sisäisten kuvienne heijastuksia; ehkä useimminten kaikkia näitä yhdessä. Kateus voi olla suoja haavoittuvaa itsetuntoa kohtaan.

Kateus voi estää rakentavan palautteen vastaanottamista:

"Kateutta tuo vain on!" -tyyliin. Mutta kateus voi myös johtaa uusien taitojen ja kykyjen löytymiseen, se voi olla inspiroiva voimavara. Kateus ja ahneus liitetään usein toisiinsa kehämäisenä ilmiönä. Ahnetta kadehditaan, mikä vastavuoroisesti johtaa kadehtijan ahneuteen. Ihminen haluaa intohimoisesti, ja kadehtii ahnaasti sitä hyvää mitä toisella on. "Ruoho on aina vihreämpää aidan toisella puolella." "Toisella on jotakin minun mielestäni arvokasta, jota minulla ei ole ja jonka haluaisin itsessäni omistaa tai itsestäni löytää."

Petteri on saanut polkupyörän. Naapurin Matti pyytää kateellisena omaa isäänsä ostamaan hänelle samanlaisen pyörän. Isä ostaa ja Matti oppii pyörälläajotaidon, jonka koki itseltään puuttuvan. Hänen ei enää tarvitse olla kateellinen Petterille. Kateus palvelee tässä uuden oppimista, uusien taitojen löytymistä sekä niiden käyttöön saamista.

Pelko joutua muiden kateuden kohteeksi saattaa johtua ihmisen oman kateuden alitajuisesta siirtämisestä oletettuun kadehtijaan. Tämä johtaa "omien leivisköjen piilottamiseen". Kateus ilmenee aina ensisijaisesti suhteessa ihmisen itsetuntoon ja sen tasapainoon. Yksilön itsetunnolle on loukkaavaa kokea itsensä mitättömäksi ja huomaamattomaksi.

Kateus voi olla rakentavaa ja johtaa uusien taitojen löytymiseen, oppimiseen ja kehittymiseen tai sitten se voi johtaa tuhoavaan ja epätoivoiseen suojautumiseen huonoa omanarvontuntoa vastaan. Kuka tahansa, jonka itsetunto joutuu ulkoisista syistä ahtaalle, voi kokea "normaalista" kateutta.

Kateus voi olla tiedostamatonta tai tiedostettua. Tiedostetulla kateudella on paremmat mahdollisuudet johtaa rakentavaan muutokseen. Tiedostamattomalla kateudella on taipumus toistaa sokeasti itseään.

## Kateuden kokemisen edellytykset

Aidin ruumis on pienelle lapselle suuren kiinnostuksen ja ahdistuksen kohde. Se ei ole pienelle lapselle vain rakkautta ja halun kohde vaan myös vihan ja ahdistuksen lähde. Kateuden perustilanne voisi olla sellainen, jossa esimerkiksi äiti tai hoitaja koetaan turhauttavana ihmisenä, joka tahallaan pidättää antiiaan. Tarpeiden tyydytys kestää liian kauan: "Tämä sietämätön odottamisen kipu", "En ole arvokas, minua ei huomioda"; "Hyvää on paljon, mutta minulle sitä vaan ei anneta."

Lapsen täytyy ensin voida riittävästi sisäisesti eriytyä ja yksilöityä omaksi itsekseen ennen kuin kateuden tunteet ovat mahdollisia. Jos lapsi kokee olevansa liiallisessa symbioottisessa suhteessa äitiinsä tai ryhmäänsä, ei toista eli sinää ole hänelle vielä olemassa, ei ole erilaisuutta, joka mahdollistaa vertailemisen. Minän ja sinän raja on vielä liian epäselvä.

Kateus syntyy vasta kun ihmisen minuus on riittävän kehittynyt pystyäkseen suorittamaan vertailevia ajatustoimintoja. Kateuden tunteminen on mahdollista vasta silloin kun lapselle on kehittynyt riittävä käsitys omasta erillisestä itsestään. Voidaan kuitenkin sanoa, että kateuden idut sijaitsevat pienen vauvan varhaisessa ahneuden tunteessa. Varhainen ahneus voi myöhemmin muuttua omistamisen haluksi ja näläksi saada jatkuvaa huomiota, arvostusta ja ihailua kanssaihminen taholta.

Varhaisessa äiti-lapsi-suhteessa koetut ylivoimaiset ja liialliset turhautumiset voivat olla perustana sellaiselle vaikealle itsetunnon riittämättömyydelle, joka myöhemmin elämässä ilmenee voimakkaana taipumuksena kokea tuhoavaa kateutta ja käyttäytyä sen mukaisesti. Kyse on usein omanarvontunnosta, jota ihminen kantaa mukanaan kaikissa elämänvaiheissaan ja sosiaalisissa tilanteissaan kuten pari-, perhe-, yhteisö- ja työtilanteissa.

Kateus on aina viimekädessä itsetunto-ongelma. Kun-

nianhimo, alemmuudentunteet ja kateus kuuluvat usein yhteen. Kateellinen ihminen on usein taistelukykyinen, aggressiivinen ja valveutunut. Hän pyrkii poistamaan ne ulkoisen todellisuuden ilmiöt, jotka herättävät hänessä kateuden tunnetta. Hän toivoo voivansa korjata huonoa itse-tuntoaan manipuloimalla sosiaalista ja ulkoista ympäristö-ään. Tällä hän pyrkii suojautumaan kateutta vastaan. Kateus laukaisee helposti myös vihan tunteita; on itsetuntoa loukkaavaa kokea itsensä muita huonommaksi.

## Kateus työelämässä

Työelämässä kateus voi olla inspiroiva voimavara. Tuhoava kateus estää yhteistyötä ja myrkyttää työyhteisön perusteh-tävän toteutumiseen tähtäävää toimintaa. Hallitsematon kateus tuhoaa tyydyttävän yhteistyön ja hyvät kokemukset.

Työelämässä ihminen on jatkuvasti uhattuna kateuden ja siihen pohjautuvan kilpailun ja mustasukkaisuuden tun-teissaan. Mutta samalla ihminen saa (jos pystyy vastaanotta-maan) työtovereiden yhteistyöstä tukea ja kiintymystä, joka vahvistaa hänen omanarvontuntoaan ja liittymiskykyään. Tämä auttaa ihmistä hallitsemaan kateuttaan. Työtovereil-ta saatu kiitos ja kiitollisuus työtovereita kohtaan ovat omi-aan vähentämään tuhoavan kateuden tunteita työyhteisös-sä. Kiitollisuutta ja rakentavaa yhteistyötä voi viljellä vasta kun kateus on riittävän tietoista ja kohtaamisen kautta jok-seenkin hallittua.

Myönteinen kateus liittyy haluun oppia, saada lisää tieto-ja ja taitoja ja sisäistää ne omaksi ominaisuudeksi. Liialli-nen kateus estää oppimisen, koska silloin ihminen haluaa vain tuhota ja mitätöidä sen hyvän, mikä toisella on, jottei enää tarvitsisi kadehtia sitä toisessa. Korvaava saaminen lie-vittää kateutta. Esimerkiksi lastenjuhliissa kun sisarukset ja muut vieraat saavat myös pienen lahjan, ei heidän tarvitse enää olla liian kateellisia päivän sankarille ja hänen lahjoil-

leen. Muuten voi käydä niin, että sankari löytää mieluisim-man lahjansa rikottuna synttärikorista.

Työyhteisön työntekijät voivat kadehtia monia asioita: esimerkiksi ulkonäköä, lahjakkuutta, toisen varakkuutta, asemaa ja saavutettuja etuja, yhteistyökykyä jne. Toisaalta jonkun ihmisen asema työyhteisössä voi olla kaikkea muu-ta kuin kadehdittava. Ajatellaanpa vaikkapa vastaleivottua syntipukkiasetelmaa.

Kateus voi olla tilanteen aiheuttamaa ymmärrettävää tunnetta, joka johtuu ráikeästä epäoikeudenmukaisuudes-ta. Usein kateus kuitenkin johtuu yksilön, ryhmän ja yhtei-sön vuorovaikutuksen laukaisemista mielikuvista ja tunteis-ta, jotka siirrettyinä työyhteisön eri tahoille, alkavat elää vääristynyttä elämänsä.

Kateus voi johtaa myös innostukseen hankkia kadehdit-tua hyvää itselle. Toisen hyvää itselleen tavoitteleva työntekijä voi eläytyä ja samastua kadehditun hyvään ja sisäistää sitä omaksi omaisuudekseen, joka johtaa kypsymiseen ja eheytymiseen. Tällöin työntekijä tuntee itsensä kyllin hy-väksi ja toisten kunnioituksen ja kiintymyksen arvoiseksi ja voi jakaa yhteistä hyvää. Tämä parantaa työyhteisön ilma-piiriä, yhteistyötä ja työmotivaatiota perustehtävän suun-taan. Parhaassa tapauksessa työyhteisön työntekijät voivat saada ja antaa vastavuoroisesti ja toisiaan täydentävästi.

## Kateudesta yhteisöllisenä ilmiönä

Kateutta ja kilpailua voivat työyhteisössä provosoida työn puitteet, työyhteisön epämääräiset rakenteet eli kanssakäy-misen kuviot ja foorumit, epämääräiset toimenkuvat, heik-ko johtajuus, päätöksenteon pitämättömyys, häilyvät rajat työnteossa sekä sisäisesti että suhteissa ulospäin, yhteisen vision puuttuminen, heikko tiedon kulku, kiire, loppuun-palaminen, riittävien tukirakenteiden puute ja hoitoyhtei-söjen kohdalla mm. hoitettavien ihmisten työntekijöissä

herättämät tunteet. Jokainen yksilö, työntekijä ja työyhteisön jäsen kantaa mukanaan omaa kehityshistoriaansa kateuksineen ja kilpailuineen työyhteisön toiminnassa ja vuorovaikutuksessa.

Työyhteisössä vaikuttavat aina yksityisen työntekijän, työyhteisön rakenteellisten ja toiminnallisten voimien sekä yhteisön kanssa tiiviissä yhteistyössä olevan ryhmän tunteet ja dynamiikka.

Kateutta ja kilpailua ei voi poistaa työyhteisön ilmapiiristä, mutta niiden määrää ja laatua voidaan parhaassa tapauksessa tutkimisen kautta säädellä rakentavampaan suuntaan.

Ihminen, joka ei kykene tunnistamaan ja hyväksymään itsessään kateutta ja kilpailua sijoittaa niitä vuorovaikutussuhteissa toisiin ihmisiin. Vasta oman tilan hyväksyminen, tosiasioiden kohtaaminen luo edellytykset korjaavalle kehitykselle. Se kuva, joka kadehtijalla on kadehditusta, on usein vääristynyt. Jatkuva vääranymmärretyksi tuleminen tunne karkoittaa ihmiset kadehtijan luota pois. Syntyvä etäisyys jättää kadehtijan yhä enemmän yksin, joka on omiaan vääristämään lisää ihmisten välisiä suhteita. Mitä vaikeammin realiteetit ovat testattavissa, sitä sitkeämmin hallitsematon kateus herää ja pysyy yllä.

Kateus ei ole pelkästään yksilön ominaisuus, vaan aina samanaikaisesti vuorovaikutussuhteiden häiriö. Ryhmätilanteissa ja työryhmissä on kateelliselle työryhmän jäsenelle ominaista se, ettei hän voi kokea ryhmän jäsenten välistä erilaisuutta rikkautena, vaan uhkana omalle itsetunnonlelle.

Kateuden inhimillinen piirre näkyy työryhmissä siten, että se leviää ja tarttuu helposti kaikkien. Yksityinen kadehtija saattaa provosoida monet työyhteisön tahot mukaan keskinäiseen taisteluun. Työyhteisöissä on tavallista, että johtajuus työyhteisön kaikilla tasoilla joutuu helposti kateuden kohteeksi. Työryhmien ja niiden jäsenten välinen

erilaisuus on helpointa kokea suhteessa johtajaan, joka saattaa olla etäällä ja johon realiteettien testaus on vaikeata. Johtajuus on tämän takia kadehdittu, mutta myös pelätty rooli. Kateus ja etenkin kateuden pelko vääristää työryhmätyöskentelyä ja johtajuutta työyhteisössä.

Työyhteisöissä vallitsee usein kollektiivinen kateus. Niinpä kokonainen työryhmä saattaa kadehtia toista ryhmää. Tavallista onkin, että samaa työtä tekevät ryhmät joutuvat vaikeuksiin toistensa kanssa kateuden vuoksi. Kateuden kohteina voivat olla todelliset tai kuvitellut erilaisuudet työolosuhteissa tai saavutetuissa eduissa. Jos kateus pääsee työyhteisössä leviämään ryhmäilmiona, se myrkyttää yhteistyötä, johtaa vääristyneeseen kilpailuun ja hyökkäilemiseen ja ruokkii paranoidista ilmapiiriä.

Johtajuus työyhteisössä pyrkii varmistamaan avoimen ja rakentavan vuorovaikutuksen yhteisön eri osapuolien kanssa yhteiseksi hyväksi. Se pyrkii edistämään työntekijöiden tietojen ja taitojen kasvamista ja yhteisiin tavoitteisiin pääsyä. Johtaja voi sijoittaa oman kateutensa myös työyhteisöön, mikä pirstoo työyhteisöä. Kateellinen johtaja voi todeta asiallisen palautteen häntä kohtaan vain muiden taholta häneen kohdistuvaksi kateudeksi ja näin mitätöidä itsensä ja toimintansa rakentavan tutkimisen ja kehittämisen. Kateellinen johto saattaa tukea ja suosia niitä, joita ei kadehdi ja sabotoida niitä, joita kadehtii ja epäilee. Näin työyhteisö saattaa jakaantua eri puolueisiin, hyviin ja pahoihin, fiksuihin ja tyhmiin jne. Johtajan oma kateus saattaa viedä kehitystä myös kypsempään johtajuuteen.

Työyhteisö saattaa myös valita tarpeilleen paremmin sopivan johtajan, jolloin syntyy luonteeltaan sekä hyökkääviä että pakenevia työyhteisöjä. Työyhteisön säilymisen ja toiminnan kannalta on tärkeätä, että yhteisöön valitaan johtajuuteen henkilöitä, joiden kyky nähdä ja testata todellisuutta on mahdollisimman hyvä, mutta ei niin, että johtaja omistaa ainoan oikean todellisuuden ja muiden todellisuus-

net ovat vain hartaa. Moninäkökulmaisen todellisuuden viljeleminen on kypsän johtajuuden tunnusmerkkejä.

Työyhteisön jäsenet saattavat tuoda vain omaa surkeuttaan esille peläten itsessä olevan hyvän, kykyjen ja taitojen joutumista toisten kateuden kohteeksi. Tämä vaikeuttaa ihmisten yhdessäoloa ja tehokasta työryhmätyöskentelyä.

Kaikille yhteisöille ja etenkin työyhteisöille on tyypillistä, että tietyt hyvin voivat ja etuja omaavat ryhmät joutuvat helposti kateuden kohteiksi. Historia on täynnä esimerkkejä näihin ryhmiin kohdistuneista kateusvainoista, vaikka eivät nämkään ole olleet valkoisen viattomia.

Voidaan kysyä onko tasavertainen ja kateutta vähentävä oikeudenmukaisuus työyhteisöissä yleensäkin mahdollista? Toiset yhteisöt pyrkivät suojautumaan kateudelta tasapäästämisen tiedostamatonta strategiaa käyttäen. Tämä tarkoittaa sellaisen mielikuvan ylläpitämistä, että kun kaikki ovat täysin samanlaisia, niin kateutta ei tarvita. Tämä saattaa luoda näennäistä turvallisuutta, mutta se tapahtuu yksilöllisen kyvykkyyden ja luovuuden hinnalla. Kyky säilyttää yksilöllisyys ryhmätilanteissa joutuu usein erityisen kateuden kohteeksi. Yhdenmukaistamista täytyy toki olla tiettyyn pisteeseen saakka, mutta sen ylittäminen ei ole edullista työyhteisön toiminnalle. Tämä voi olla pyrkimystä taantua siihen lapsuuden vaiheeseen, jolloin ei eroja vielä ollut lapselle olemassa ja paratiisin portit olivat edelleen auki.

## Kateus ja johtajuus

Alkavassa ja pienessä työyhteisössä saattaa vallita innostunut pioneerihenki, jossa ei olla köyhiä eikä kipeitä, kaikki sujuu mainiosti ja vieläpä ilman johtajaa jonkin aikaa. Kaikki ovat tiiviisti yhdessä saman asian puolesta. Ajan myötä yhteisö laajenee, toimintamuodot, rakenteet ja hierarkia vakiintuvat, tavanomaiset ongelmat alkavat.

Alkavassa työyhteisössä saattaa kateus ja kilpailu ilmetä

tasapäisyyden vaatimuksena. Eriytyminen työryhmien ja tehtävien suhteen on vastahakoista. Työyhteisössä vallitsee vahva riippuvuuskuulttuuri ja siihen liittyvä avuttomuus. Johtajaa tarvitaan kovasti, mutta häntä on vaikea valita työntekijöiden keskuudesta, koska hän valituksi tullessaan saa erikoisaseman, joka herättää intensiivistä kateutta. Kateutta herättää myös työtoverin kohoaminen johtajaksi samasta ammattiryhmästä ja työryhmästä. Hänelle ei haluta antaa johtajuutta ja saattaa olla, että hänen aluksi olisi vaikeata ottaakin sitä. Johtajuus nimittäin annetaan ja myös otetaan. Tiedostamaton kateus voi olla estämässä tätä prosessia.

Erikoisasema painottaa eroavaisuuksia, jotka juuri mahdollistavat kateuden heräämisen vertailun kautta. Varsinkin etäisyys, epämääräisyys ja erikoisasema työyhteisössä herättävät kateutta ja ovat sen oivallisia sijoituskohteita. Samaten hiljaiset, sulkeutuneet ja puolustuskyvyttömät työntekijät, joista ei oikein tiedä keitä he ovat, ovat helpommin kaikenlaisten tunteiden sijoituskohteita.

Siellä, missä kateus ja kilpailu ovat kiellettyjä ja poissuljettuja ja jossa ei käydä avointa dialogia, juuri siellä hallitsematon kateus ja kilpailu näkyvät ja tuntuvat käyttäytymisessä sekä työilmapiirissä. Jos johtaja on jo kuitenkin onnistuttu valitsemaan esimerkiksi työyhteisön ulkopuolelta saattaa olla vaikeata valita vaikkapa osastonhoitajaa tasapäisen työntekijäjoukon keskuudesta, sillä silloinhan joku olisi lähempänä johtajaa ja toinen taas kauempana, mikä herättää kateutta. Tilanne muistuttaa suurperhettä, jossa vanhemmat haluavat kohdella jokaista lasta tasapuolisesti, jottei kateutta syntyisi. Tämä tyrehdyttää kuitenkin jokaisen perheenjäsenen erikoislaatua ja luovuutta. Tilanne viittaa myös sisarkatenteen perheessä.

Johtajalla on työyhteisön erilaisin rooli. Johtajaksi ruvennut on valinnut erityistä aikuisuutta vaativan tehtävän itselleen. Johtajan tulee voida pitää rakentavaa etäisyyttä alai-

siinsa, pitää huolta työyhteisöstä ja sen suhteista työyhteisön ulkopuolelle sekä olla kaikkien puolella. Työyhteisön johtajuutta tulisi aina tukea, mutta ei välttämättä johtajaa. Työyhteisö ilman johtajuutta on kuin ihminen ilman miinuuta tai bussi ilman kuljettajaa. Jokaisessa työyhteisön työntekijässä on myös oma sisäinen johtajuutensa, aikuinen työminä, jonka vaaliminen on tärkeätä koko työyhteisön toiminnan sujumiseksi.

Johdon sekä työyhteisön muiden tahojen yhteyksiä on tärkeätä ylläpitää molempiin suuntiin niin, että avoimuus ja rakentava ristiriitoihin tarttuminen ja puhetraditio toimisivat riittävän hyvin. Tiedonkulku on usein henkilökunnan ja johdon välissä toimivan väliportaan hallinnon harjoituksella. Se tarvitsee tukea ja tehtävänsä jatkuvaa tutkimista ja jäsentämistä. Ajan henki näyttää olevan siirtymistä autoritaarisesta johtajuudesta yhteistyöjohtajuuteen. Tämä on muuttanut kateuden ja kilpailun luonnetta lähemmäksi testattavaa todellisuutta, sillä johtaja ei ole enää kaukainen hahmo, vaan jokapäiväinen ja enemmän läsnäoleva työtoveri. Johtajuuden luonne, sisältö ja erilaisuus altistavat sen erityisesti kateuden sekä kilpailun kohteeksi. Etäiseen ja epämääräiseen on helppo projisoida: "Helsingin kaupunki on kelju työnantaja."

Kriisitilanteissa johtajalta odotetaan turvaa, häntä idealisoidaan tai sitten häntä vastaan taistellaan pettyneenä ja kademielin. Johtaja joutuu kestämään tietyn määrän projektioita, joka on omiaan helpottamaan jännitteitä työyhteisössä. Tämä on johtajuuteen kuuluvaa "likaisen työn lisää". Johtaja saattaa myös siirtää omia sisäisiä mielikuviaan, tunteitaan ja ajatuksiaan työyhteisön yksiköihin, ryhmiin ja yksittäisiin työntekijöihin. Hän voi olla kateellinen kuvitellessaan esimerkiksi, että työntekijät nauttivat toistensa seurasta ja hänen jäädessään tämän nautinnon ja yhteyden ulkopuolelle.

Johtajalla saattaa olla epäluuloja, ettei häntä arvosteta,

ja johtaja voi olla kateellinen esimerkiksi kyvykkäille työntekijöille ja sabotoida heidän mahdollisuuksiaan työntekijöinä. Näin johtaja saattaa oman kateus- ja itsetuntoproblematikansa johdosta jakaa työntekijöitä, työyhteisön eri yksiköitä tai johtoryhmän jäseniä erilaisiin mustavalkoisiin leireihin.

Jos tulevaa työntekijää odotetaan johtotehtäviin ulkopuolelta, saatetaan häntä messiaanisesti ihailla: "hän on se, joka ratkaisee meidän kaikki ongelmamme". Tämä messiaaninen idealisointi sisältää myös kateuden: "hän on se, joka osaa, minä olen avuton enkä osaa". Tässä on kyseessä työyhteisön riippuvuuskulttuuri. Myönteinen kehitys messiaanisesta pelastajasta eteenpäin on se, että työyhteisö joutuu pettymään odottamaansa Messiaaseen ja tämän pettymyksen ja turhautumisen kautta löytää aikuisen, kyvykkään ja vastuullisen työminänsä ja alkaa itse rakentavasti ja avoimesti tarttua ristiriitoihin ja työhaasteisiin.

Johtaja, jolla on tarve pitää pakonomaisesti kaikki langat käsissään ja kontrolloida kaikkia työtapauksia ja työntekijöitä voimatta siirtää ja jakaa vastuuta, toimii kuin hallitseva perheenisä, joka osaa kaiken, jättää muille lapsenomaisen ja avuttoman osan. Sellaisen osan, joka jää vaille kehittyvää ja hedelmällistä yhteistyödialogia ja -prosessia, sellaisen, joka ruokkii huonoa itsetuntoa ja siitä seuraavaa tuhoavaa kateutta. Johtamistyyliä voidaan tuolloin pitää autoritatiivisena ja lapsenomaisesta riippuvuudesta ruokkivana. Itsenäisemmät ja luovempat työntekijät usein jättävät tällaisen työyhteisön ja riippuvaisuuteen ja alistumiseen taipuvaiset jäävät.

## Yhteistyöjohtajuus ja johtoryhmän toiminta

Autoritatiivinen johtamistraditio on nykyään selvästi vähenemässä ja tilalle on tullut yhteistyöjohtajuus, jossa asioita selvitetään yhteistyössä johtoryhmän ja muiden työyh-

teison tahojen kanssa. Yhteistyöjohtajuus vaatii johtajalta joustavuutta, yhteistyökykyä ja vuorovaikutustaitoja. Tämä muutos on saattanut johtajuuden yleisestikin ottaen kriisi- ja muutosprosessiin. Keskinäinen kanssakäyminen on tiiviimpää ja luontevampaa, jolloin avoimuus ja palautteen saaminen lisääntyy ja mahdollisuus jäädä liiallisten kateellisten mielikuvien varaan vähenee. Johtaja ei ole enää niin etäällä ja epämääräinen, jolloin projisointi häneen vähenee. Sen sijaan voidaan kysyä, lisääkö yhteistyöjohtajuus kateuden ja kilpailun siirtymistä työyhteisön toisiin kohteisiin esimerkiksi osastoihin, väliportaanhallintoon, johonkin työntekijäryhmään, yksittäiseen työntekijään tai siten ylempään ja etäisempään hallintojohtoon? Mihin projektiot nyt sijoittuvat?

Realiteettitestaus ja välitön palaute toimivat parhaassa tapauksessa sekä johtajuuden että työntekijöiden vuorovaikutuksen asiallisena tukena. Hallitsematon kateus saattaa koetella työyhteisön rakenteita ja heikentää sen toiminta- ja yhteydenpitomuotoja. Toisaalta juuri hallitsemattoman kateuden ilmiöt pääsevät vallalle helposti, jos työyhteisön rakenteet ja toimintamuodot ovat hatarat ja puutteelliset.

Kateudesta ja kilpailusta voi olla kyse silloin kun johtoryhmä ei toimi: Eräässä tapauksessa johtajan sekä muiden johtoryhmän jäsenten vuorovaikutus tapahtui vain kirjeitse, eikä muuta kontaktia ollut vuosiin. Kun johtaja teki väliportaan hallinnon kanssa konkreettisen päätöksen kentän toiminnan suuntaviivoista, pyrkivät muut johtoryhmän jäsenet sabotoimaan päätöksen ja muuttamaan sen toiseksi keskustellen taas erikseen sekä väliportaan hallinnon kanssa että yksiköiden työntekijöiden kanssa. Tässä työyhteisön johtajuus pirstoutui ja vaikutti hajottavasti myös muuhun henkilökuntaan. Kun kyseessä on hoitoyhteisö, kärsivät sen asiakkaat johdon lohkokoutumisesta eikä perustehtävä toteudu. Henkilökunnan sisällä saattaa syntyä sellainen kahtiajako, että toinen rintama on johta-

jan ja toinen muun johtoryhmän päätösten kannalla.

Johtajuuden puutteet ja ongelmatilanteet samaten kuin sen kyvykkyys ja ansiot heijastuvat aina työyhteisön kokonaistoimintaan ja kulttuuriin. Johtajuus yleensä luo ja hahmottaa työyhteisön kulttuuria. Samaten vastaavasti työyhteisön muut kriisit heijastuvat aina johtajuuteen. Kuka tästä tilanteesta eniten kärsii? Tietenkin asiakkaat.

Ylläolevassa voidaan nähdä hallitsematonta ja tiedostamatonta kateutta johtoryhmän toiminnan estäjänä: Kateuden aiheuttamaa kilpailua siitä kummalla osapuolella on valtaa. Kumpaa osapuolta työntekijät arvostavat enemmän? Johtoryhmän jäsenet sijoittavat toinen toisensa omaa tiedostamatonta katenttaan ja haavoittuvuuttaan ja siten suojautuvat oman ja toistensa kateuden ja kilpailun kohtaamiselta ja näkemiseltä. Tässä hallitsematon kateus hajottaa työyhteisön yhtenäisyyden ja toiminnan kannalta tärkeän johtoryhmän funktion.

Myös tukalassa tilanteessa oleva väliportaan hallinto tarvitsisi tukea, jotta se itse pystyisi tukemaan riittävästi työyhteisön johtajuutta. Em. esimerkissä johtoryhmä motivoitui työnohjaukseen ja tilanne parani vähitellen huomattavasti. Tilanteeseen vaikutti toki monia muita tekijöitä, kuten johtoryhmän jäsenten välinen vuorovaikutushistoria, henkilökunnan ristiriidat sekä asiakkaiden henkilökunnassa herättämät tunteet. Ylläoleva tilanne muistutti sellaisen perheen tilannetta, jossa vanhemmat ovat keskenään eri linjoilla perheen sääntöjen ja päätösten suhteen, jolloin lapset joutuvat epämääräiseen ja turvattomaan tilanteeseen ja pääsevät vanhempien väliin. Työroolit sekoittuvat.

## Uudet työntekijät kateuden kohteena

Uusien työntekijöiden tullessa työyhteisöön heräävät kateuden tunteet helposti: "He saavat huomiota ja huolenpitoa enemmän". Muodostuu helposti uhka mielikuvissa, et-

tä oma paikka ja asema ovat uhattuna. Työryhmän vuorovaikutusmuodot ja roolit muuttuvat, mikä aikaansaa alussa epävarmuutta ja ahdistusta, jota vastaan helposti suojaudutaan. Työryhmä ja yhteisöprosessi alkavat silloin ikäänkuin alusta. Onko uusilla työntekijöillä enemmän kokemusta kuin vanhoilla? Ovatko he nuorempia, kyvykkäämpiä ja kauniimpia? Tilanne muistuttaa perhettä, johon on syntynyt uusi lapsi tai tullut uusi perheenjäsen.

Uusia työntekijöitä kannattaa aina kuunnella riittävästi, koska heillä on vielä uusina työntekijöinä etäisyyttä ja uusia näkökulmia työyhteisön tilanteeseen ja toimintaan. He saattavat nähdä selkeämmin ja tuoreemmin monta muutosta kaipaavaa asiaa.

## Kilpailu yksiköiden ja ammattiryhmien välillä

Työyhteisössä voi myös syntyä tilanne jossa kaksi saman perustehtävän ja toimenkuvan omavaa yksikköä rupeavat hajoittavalla tavalla kilpailemaan toistensa kanssa: "Meillä on kauniimmat verhot", "Potilaat paranevat meillä nopeammin", "Johtaja pitää meistä enemmän", "Tarvitsemme enemmän työvoimaa kuin te", "Meidän työmmme on vaativampaa kuin teidän", ja niin edelleen. Kuulostaa hiekkalaatikolta, mutta tämä on työyhteisöjen arkea, sillä työyhteisöjä uhkaavat helposti lapsenomaisten, irrationaalisten tunteiden ja mielikuvien ohjaamat vuorovaikutussuhteet ja työtoiminnot. Toisaalta hiekkalaatikkoa tarvitaan jonkin verran, muuten työilmapiiri muuttuu liian jäykäksi, vakavaksi ja ilottomaksi.

Kun kaksi osastoa kilpailevat paremmuudesta ja johdon suosiosta on syytä tutkia mistä on kysymys. Tilanne voi saada alkunsa siitä, että toinen osasto saa jotakin koulutusta tai työnohjautusta ja toinen ei heti samaan aikaan voi saada. Useimmiten tilanne syntyy kuvitelmasta, että toinen osasto,

yksikkö tai yksittäinen työntekijä saa jotakin, mitä toinen ei saa. Tilanne voi johtua siitä, että työyhteisön muiden tahojen ristiriidat ja kateudet siirtyvät näiden kahden osaston kannettavaksi, jolloin työyhteisö ikäänkuin tarvitsee tätä ristiriitatilannetta, koska se ei avoimesti pysty sitä muuten kohtaamaan. Kaksi osastoa riitelee ja muut pääsevät paineista ja jakamisen vastuusta.

Kateus saattaa syntyä myös todellisista eroista, mutta usein erot ja niiden mittasuhteet ovat kuviteltuja. Kaksi toisiaan toimenkuvaltaan ja toiminnaltaan lähellä olevaa ammattiryhmää, jotka toimivat samassa työyhteisössä, saattavat herättää kateuden ja kilpailun tunteita toisiaan kohtaan. Näin varsinkin jos työntekijät ovat vielä aloittelevia ja heiveröisiä ammatti-identiteetiltään.

Tässä prosessissa työntekijät joutuvat tutkimaan eroja ja vetämään rajaa toiminnalleen. Paradoksaalista on, että nämä erot provosoivat kateutta, mutta samalla erot ja ammatti-identiteetin vakiintuminen rakentavat parempia yhteistyömahdollisuuksia ammattiryhmien välille. Entiselle osastonhoitajalle, joka on saanut ja vastaanottanut ylihoitajan viran, voi joskus olla vaikeata luovuttaa oman entisen osastonsa johtajuus uudelle osastonhoitajalle. Koulutukselliset erot saattavat myös provosoida kateutta. Erityistyöntekijät, jotka poikkeavat muista työntekijöistä saattavat provosoida kateutta.

## Nuoremmat ja vanhemmat työntekijät

Nuorempien ja vanhempien työntekijöiden kesken herää useinkin kateuden ja kilpailun tunteita. Vanhemmat työntekijät pelkäävät, etteivät enää pärjää uusien teknisten tietojen ja taitojen tasolla eivätkä sopeudu uusiin toiminnallisiin kokeiluihin työssään. Näin tapahtuu usein esimerkiksi yksityissektorin vanhemmille työntekijöille. Nuorempi raskeana oleva naistyöntekijä, joka saa virkavapaata tai sairas-

lomaa ennen äitiyslomaansa saattaa herättää kateuden ja kilpailun tunteita vanhemmissa työntekijöissä: "Ei vain minun nuoruudessani tällaisia etuja ollut, kyllä noiden nuorten kelpaa ja me saadaan sitten tehdä työt niiden puolesta". Tämä voi heijastaa myös eläkkeelle lähdön kriisiä ja kateutta nuoria kohtaan, joilla on vielä elämä ja työssäkehittymisen mahdollisuudet edessään.

Uudet työntekijät, vaikka ovatkin innokkaita, kokevat usein epävarmuutta ja alemmuuden tunnetta ammattidentiteettinsä takia ja siirtävät kateutensa vanhoihin työntekijöihin: "Mitä noi vanhat fossiilit täällä aina nalkuttaa!" Vanhoista työntekijöistä tulisi huolehtia erityisesti myös silloin kun uusia työntekijöitä on tulossa työyhteisöön, jotta tuhoava kateus ei estäisi uusien ja vanhojen työntekijöiden integraatiota ja yhteistyömahdollisuuksia. Kateutta työyhteisössä voivat myös provosoida työpaikalta poissaolot ja työpaikan vaihdot.

### Poissaolot

Varsinkin jos työyhteisössä on vaikea ja voimia vievä kriisi meneillään, herää helposti kateellisia mielikuvia, tunteita ja ajatuksia poislähtijöitä kohtaan: On helpompi lähteä kuin jäädä vastuullisena ja aikuisena työntekijänä jäsentämään, elämään ja kestämaan työpaikan kriisitilannetta. "Me täällä vain raadamme ja meidät hylätään ja toiset lähtevät paremmille apajille". Arvottomuuden ja hylätyksi tulemisen tunteet saattavat nousta esille: "Toiset tulevat saamaan paremman paikan ja aseman ja me kurjat jäämme tänne". Työpaikasta lähteminen saattaa "tarttua" epidemian tavoin. Lähdöt aktivoivat työntekijöissä myös aikaisempia kenties kohtaamattomia muistoja ja kokemuksia ero- ja luopumistilanteista. Eroahdistus herää. Sama koskee työntekijöitä, jotka ovat paljon poissa työpaikalta. Sanotaanhan, että poissaolijat ovat usein enemmän läsnä kuin läsnäolijat.

### Kateus ja vuorovaikutuksen lukkiutumiset

Työyhteisössä kateus ja kilpailu voivat keskittyä yhteen yksikköön tai yksikön esimiehen kannettavaksi siten, että tämä siirtää kateutensa toisiin ja toiset tähän, mistä saattaa seurata vuorovaikutuksen katkeaminen ja asiaton vallankäytön pyrkimys ohi johdon ja perustehtävän. Vastaava tilanne voi jatkua vuosikausia kenenkään siihen puuttumatta, jolloin herää kysymys: "Mihin yhteisö tätä tilannetta tarvitsee?" Tyhjiin ei voi projisoida, joten kadehtijassa ja kadehditussa on molemmissa kateuden siementä.

Kyseessä on usein kadehtijan vaikea elämäntilanne sekä työyhteisön kriisi samanaikaisesti, jolloin kummatkin tarvitsevat toisiaan projektioiden kentällä. Ellei kadehtija siedä itsessään kateuden tunteita, hän siirtää ne sopiviin ihmisiin tai kohteisiin ja suojautuu näin kateutta vastaan. Kadehtija saattaa myös kieltää kateutensa tai kateus saattaa saada peiteltyjä muotoja kadehtijan ja kadehditun vuorovaikutussuhteessa. "Kateutta se vaan on" -kommentti saattaa olla suojautumista rakentavaa ja asiallista palautetta vastaan.

Kadehtija ja kadehdittu saattavat tiedostamattaan luoda tiiviin vuorovaikutussuhteen keskenään. Tämä vuorovaikutussuhde voi olla seuraavanlainen: Työyhteisön tilanne provosoi kadehtijan kilpailemaan ja kadehtimaan, mutta kadehtija tarttuu tähän myös oman kaikipohjansa kautta. Ydinasia on se, että kadehtija ei siedä kohdata kateuden tunteitaan. Kohtaamisen sijaan hän siirtää ne ulos itsestään toiseen henkilöön ja tarkkailee, miten tuo toinen pärjää ja menettelee niiden tunteiden kanssa, joita hän ei itsessään kestä. Sen jälkeen kadehtija parhaimmillaan tapauksessa samastuu uudelleen kadehditun tapaan kestää hänen tunteitaan ja sisäistää tämän tavan omaksi ominaisuudekseen, jolloin hänen ei enää tarvitse kadehtia toista, vaan hän on löytänyt itsestään uutta lujuuutta. Usein käy valitettavasti niin, että tämä vuorovaikutus jää kehämäiseksi eikä

ratkaisua siihen synny ilman erityisen paneutumisen tai työnohjauksen apua.

Esimerkiksi johtaja ja oppositiojohtaja, kaksi osastoa tai yksi yksikkö ja kaikki muut työyhteisön yksiköt, tai kaksi erillistä työyhteisöä taistelevat vuosia keskenään kenenkään puuttumatta vakavasti tilanteeseen. Tämä on usein merkki siitä, että työyhteisö tarvitsee tätä tilannetta ja pyrkii sen kautta ratkaisemaan ristiriitonsa, mutta ratkaisu jää kehämäiseksi, koska kukaan ei vakavissaan kysy: "Mistä tässä on kokonaisuuden kannalta oikein kyse ja mitä rakentavaa siinä tilanteessa voitaisiin tehdä?"

### Vastatunteiden ymmärtäminen

Työyhteisön rakenteiden ja toiminnan tutkiminen, kuten johtajuuden, tiedonkulun, päätöksenteon, rajojen ja työn puitteiden tutkiminen vähentää tavallisesti hallitsematonta kateutta ja edistää työyhteisön asiallista ja perustehtävän mukaista toimintaa. Ellei työryhmä voi käsitellä, muokata ja jäsentää näitä tunteitaan, se joutuu suojautumaan niiltä pysyäkseen edes jokseenkin toimintakykyisenä ja säilyäkseen hengissä.

Mitä tunteita esimerkiksi vanhukset herättävät vanhainkodin hoitajissa? Entä Hospice-tyyppinen kuolemantalo tai pahanlaatuisista kasvaimista kärsivien lasten osasto; minkälaisia tunteita potilaat herättävät hoitavassa tahossa? Suljetun mielisairaalan osaston vaikeat rajatilapotilaat panevat usein työryhmän kadehtimaan toisiaan ja jakautumaan eri puolueisiin, joissa eri työryhmän jäsenet kantavat potilaiden eri tunnepuolla. Entä murrosikäisten nuorten osasto? Mitä ristiriitaisia vastatunteita herää ko. yksikön työntekijöissä? Entä kehitysvammaisten kanssa työskentelevä henkilökunta? Tällaisissa tapauksissa herää mm. sääliä, uhrautuvaisuutta, ylihuolehtimista, syllisydentunteita, kiintymystä, ylivalvontaa ja myös aitoa huolenpitoa.

Vastatunteet ja niiden ymmärtäminen työryhmässä ovat paras tapa ymmärtää mitä asiakkaissa tapahtuu. Vain oman kaikupohjamme eli omien kokemustemme kautta voimme eläytyä toisiimme ja asiakkaisiimme. Työryhmä kantaa ja muokkaa joidenkin asiakkaiden, oppilaiden tai potilaiden niitä tunne- ja ajatusfunktioita, jotka eivät vielä ole heidän omassa käytössään, mutta jotka voivat samastumisen ja riittävän positiivisen sisäistämisen kautta vähitellen siirtyä heidän sisäiseen käyttöön. Ellei työryhmän kokeva ja tutkiva funktio toimi, se voi alkaa käyttäytyä tiedostamattomien vastatunteidensa mukaisesti. Mitä enemmän voimaa kuluu työyhteisön suojautumiseen ahdistusta vastaan, sitä vähemmän energiaa jää perustehtävän suorittamiseen.

Yleinen ahdistusta lisäävä tekijä työyhteisössä on syllisydentunne. Työyhteisön ulkopuolelta tulevat mahdollottomat ja tiedostamattomat delegaatiot sekä työyhteisön sisäinen dynamiikka herättävät työyhteisön työntekijöissä riittämättömydentunteita. Riittämättömydentunteet lisäävät syllisyden- ja avuttomuudentunteita: "Emme ole saaneet riittävän hyviä tuloksia aikaan. Emme ole kyenneet siihen mitä meiltä odotetaan". Liihalliset syllisydentunteet luovat ahdistusta, jota vastaan työyhteisö suojautuu varhaisilla yhteisöllisillä defenseille. Syntyy mm. klikkejä ja koalitiota. Klikit kertovat työyhteisön autistisesta puolesta, yhteys ei toimi. Koalitiot liittyvät työntekijöiden menneisyyteen ja ydinperhetaustaan. Luodaan sisaruspareja tai muita perhe-liittoutumia, esimerkiksi johtaja pariutuu "sihteeriäidin" kanssa.

Syllisyys ja avuttomuus panevat tekemään, yrittämään paremmin ja enemmän, jopa kaikkivoipaisuuteen saakka. Työntekijät reagoivat ahdistukseen ja ristiriitaisiin tunteisiin sairastamalla, poislähdöillä, poissaoloilla, myöhästymisillä, hallitsemattomilla kateusreaktioilla, hylkäämisillä, mitätöimällä tai esineellistämällä toisiaan ja potilaitaan. Idealisointi ja kieltäminen ovat tavallisia suojautumis-

keinoja kateutta vastaan. Työyhteisöä lohkotaan hyvin ja pahoihin ihmisiin ja yksiköihin. Projektit voimistuvat työntekoa estävästi ja luovat maaperää syntipukki- ja perusolettamusilmiöille. Työntekijät ja johtaja ovat kuninkaita työyhteisössä. Jos heistä huolehditaan, he jaksavat huolehtia asiakkaistaan, oppilaistaan ja potilaistaan. Kun vanhemmat voivat hyvin, lapsetkin voivat hyvin.

Varsinkin hoitoyhteisöissä asiakkaat tai potilaat herättävät henkilökunnassa syviä tunteita ja tarpeita, jotka tutkimattomina sekä jakamattomina saattavat estää ja hajottaa pahastikin työryhmän eheyttä ja yhteistoimintaa. Ainakin kadehtijan tulisi tutkia, missä määrin hänen paha mielensä ja kateuden tunteensa perustuu todellisiin ja missä määrin kuviteltuihin ja vertaileviin eroihin suhteessa työtovereihin ja asiakkaisiin.

Tilanteeseen tulisi saada etäisyyttä ja ottaa tutkiva miinus käyttöön. Se, mitä muissa kadehdimme saattaa löytyä itsestämme myönteisenä ominaisuutena. Jos ero on todellinen, on tärkeätä pyrkiä tutkimaan sitä, onko se mikä meiltä puuttuu, saavutettavissa. Ellei se ole, meidän on luovuttava siitä, kyettävä suremaan ja surutyöhön. Kateuden kohtaaminen antaa meille voimavaroja löytää rajamme, minkä avulla voimme enemmän käyttää niitä kykyjä, tietoja ja taitoja, joita meillä on ja kehittyä niissä. Hyökkäys ja katkeruus, syllisyys ja syyttäminen eivät johda mihinkään. Ne vain pahentavat tilannetta ja köyhdyttävät meitä. Tämä johtaa lisääntyvään syllisyyden tunteeseen ja pelkoon itsen kohdistuvasta vastahyökkäyksestä.

Kateus liittyy myös menetyksiin kuten aseman, työpaikan, arvostuksen, ja työtoverin menetyksiin tai menettämissen pelkoihin. Menetykset voi herättää mielikuvan siitä, että olen arvoton, että minut hylätään, minä hajoan ja tuhoudun. Tässä ollaan tekemisissä ihmisen syvimpien pelkojen kanssa. Jos ihminen kykenee suremaan puutteitaan ja antamaan nämä puutteet itselleen anteeksi ja hyväksymään

epätäydellisyytensä, hänen ei enää niin kunnianhimoisesti tarvitse pyrkiä kompensoimaan vikojaan. Näin hänen on mahdollista paremmin myös kestää itsensä suhteen epäedullisia vertailuja. Onnistuneen surutyön jälkeen ihmisellä voi olla paremmat mahdollisuudet odottaa, jakaa ja luopua myös toisten hyväksi. Parasta kateuden ehkäisyä on avoimuus ja luova jakaminen ihmisten kesken.

## Kohti avointa vuorovaikutusta

Useiden työryhmien ongelmana ei ole kateus, vaan peitelty kateuden pelko, joka estää luovan vuorovaikutuksen ja jakamisen. Työyhteisön työntekijöitä ja yksiköitä tulisi voida rohkaista ottamaan riskejä avoimemman ja yksilöllisemmän vuorovaikutuksen suuntaan, sillä avoin työyhteisö on valmiimpi tarttumaan rakentavasti ristiriitoihinsa ja löytämään ratkaisuja niihin kuin sulkeutunut ja epäluuloisen ilmapiiirin vallassa elävä työyhteisö.

Avoin työyhteisö on kehittyvä, muuttuva ja aikansa haasteisiin vastaava, tämä palkitsee ja tyydyttää. Näin ihmisten välisistä eroista voi muodostua voimavara ja rikkaus, joka ei nakerra itsetunnon tasapainoa, vaan tukee ja lopulta vähentää eriarvoisuutta yksilöiden ja yhteisöjen välisessä vuorovaikutuskentässä.

### KIRJALLISUUTTA

- Eagle, J., Newton, R. M. 1981: Scapegoating in small groups. An Organisational Approach. Human Relations, Volume 34, Number 4, pp. 283-301.
- Kajamaa, R. 1989: Syntipukki: Kuka, Milloin ja Miten? Esitelmä Psyko-Team Oyn seminaarissa Työyhteisön kivet ja tiikat - mitä ilot ja voimat?
- Lennar-Axelsson, B., Thylefors, E. 1986: Arbetsgruppens psykologi. Stockholm: Natur och Kultur.
- Linnqvist, J. 1986: Kateus yhteistyön esteenä. Pohjois-Suomen Teollisuusopiston seminaarivihko Työyhteisö, johtajuus ja ryhmäsuhteet.
- Nummelin, J. 1990: Johtajuus ammatissa ja otettuna. Esitelmä Sosiaalipedagogisen keskuksen koulutuspäivillä.
- Prhentupa, B.M. 1990: Johtajuuden dynamiikka. Esitelmä Sosiaalipedagogisen keskuksen koulutuspäivillä.

- Perhonen, A.-U.* 1990: Työyhteisöt ja kulttuuri. Esitelmä Sosiaalipedagogisen keskuksen koulutuspäivillä.
- Richard, E.* 1985: Kateus ja koulukuntaisuus. Esitelmä Terapia-säätiön koulutusseminaarissa. Helsinki.
- Schelin, L.* 1986: Narsissin kohdolta. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.
- Siltala, P.* 1989: Viha ja kateus luovana käyttövoimana. *Mielenterveys* 89, s. 36–40.