

# **JOHTAJAT JA ESIMIEHET TYÖPAIKKAKIUSATTUINA**

Anne Savolainen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kesä 2006

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta <b>HUMANISTINEN</b>	Laitos <b>VIESTINTÄTIETEIDEN</b>
Tekijä Anne Savolainen	
Työn nimi <b>JOHTAJAT JA ESIMIEHET TYÖPAIKKAKIUSATTUINA</b>	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kesä 2006	Sivumäärä 134
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Työpaikkakiusaamista on tutkittu useasta näkökulmasta, mutta erityisesti johtajiin ja esimiehiin kohdistuvaan kiusaamiseen ei toistaiseksi ole kiinnitetty laajemmin huomiota. Tässä puheviestinnällisessä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, minkälaista kiusaamista johtajat ja esimiehet työpaikoillaan kokevat.</p> <p>Aihetta lähestyttiin laadullisesta, fenomenologis-hermeneuttisesta lähtökohdasta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kirjoitusten tuottamista. Kirjoitusten avuksi vastaajille lähetettiin kysymysrunko. Tutkimusaineisto koostui 36:sta itsensä kiusatuksi kokeneen johtajan ja esimiehen kirjoituksesta. Aineisto analysoitiin osittain teorialähtöisesti sekä osittain aineistolähtöisesti.</p> <p>Vastaajien mukaan kiusaaminen ilmeni esimerkiksi valtataisteluna, jossa kiusaajaksi koettu henkilö tavoitteli hänen johtamisasemaansa. Kiusaamiseksi koettiin myös henkilökohtainen, loukkaava viestintä, esimerkiksi kokemukset ilkkumisesta, haukkumisesta sekä sosiaalisesta eristämisestä.</p> <p>Kiusaamiskokemuksia tarkasteltiin vallan lähteiden, odotusten vastaisen käyttäytymisen, attribuutioteorian ja selviytymiskeinojen näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan kiusaajaksi nimetyn henkilön valta perustui useimmiten joko korkeampaan hierarkkiseen asemaan, henkilökohtaiseen karismaan tai tietoon. Erityisesti henkilökohtainen karisma nousi merkittäväksi syyksi sille, miksi alaiset pystyivät joissain tilanteissa kiusaamaan organisaatiossa korkeammalla tasolla työskentelevää vastaajaa.</p> <p>Kiusaaminen koettiin odotusten vastaisena käyttäytymisenä, eikä vastaavanlaista käyttäytymistä koettu muiden työntekijöiden tahoilta. Kiusaamisen syitä etsittiin sekä omasta että kiusaajaksi koetun henkilön käyttäytymisestä. Yleisin omaan käyttäytymiseen liittyvä attribuutio oli vastaajan kiltteys ja puolustuskyvyttömyys. Kiusaajaan kohdistuneet attribuutiot liittyivät useimmiten kiusaajan mielenterveydelliseen tilaan ja vallan haluun. Jotkut vastaajat korostivat erityisesti organisaation roolia kiusaamiseen johtavana syynä.</p> <p>Kiusaamisesta yritettiin selviytyä aktiivisten ja passiivisten keinojen avulla. Aktiivisilla keinoilla yritettiin vaikuttaa suoraan kiusaajaksi koetun henkilön käyttäytymiseen, ja passiivisilla keinoilla etsittiin epäsuoria keinoja tilanteen parantamiseksi. Käytetyin aktiivinen keino oli kiusaajaksi nimetyn henkilön kanssa neuvottelu; passiivisista keinoista yleisin oli kiusaajaksi koetun henkilön välttely.</p>	
Asiasanat henkinen väkivalta, johtaminen, johtamisviestintä, puheviestintä, työpaikkakiusaaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TYÖPAIKKAKIUSAAMISEN TYYPILLISET PIIRTEET	9
	2.1 Työpaikkakiusaamisen määrittelyminen	9
	2.2 Kiusaamisen ilmenemismuodot	13
	2.3 Kiusaamisen yleisyys	16
	2.4 Osapuolten ominaisuudet	19
	2.5 Kiusatun puolustautumisstrategiat	26
	2.6 Työpaikkakiusaamisen vaikutus kiusatun hyvinvointiin	28
	2.7 Työpaikkakiusaamisen vaikutus työyhteisöön ja yhteiskuntaan	29
3	INTERPERSONAALISIA NÄKÖKULMIA TYÖPAIKKAKIUSAAMI- SEEN	32
	3.1 Vallan lähteet ja osapuolten riippuvuus kiusaamissuhteessa	32
	3.2 Konflikti kiusaamisen lähtökohtana	36
	3.3 Kiusaaminen odotusten vastaisena käyttäytymisenä	40
	3.4 Kiusaamisen selittäminen attribuutioiden avulla	41
	3.5 Interpersonaalinen näkökulma tutkimuksen lähtökohtana	45
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	47
	4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	47
	4.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat	49
	4.3 Aineiston kerääminen	51
	4.4 Tutkimusmenetelmä	53
	4.5 Tutkimushenkilöt	55
	4.6 Eettiset ratkaisut	59
	4.7 Aineiston käsittely ja analysointi	60
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	64
	5.1 Kiusaamissuhteen kehitysvaiheet	64

5.2	Kiusaamisen interpersonaaliset ilmenemismuodot	67
5.3	Kiusaaminen työpaikkakontekstissa tapahtuvana ilmiönä	74
5.4	Kiusaajan vallan lähteet	81
5.5	Odotusten vastaisuus kiusaamissuhteessa	84
5.6	Kiusaamiselle annetut attribuutiot	86
5.7	Kiusatun selviytymiskeinot	94
6	DISKUSSIO	99
7	PÄÄTÄNTÖ	113
	KIRJALLISUUS	121
	LIITTEET	132

# 1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tarkastelen työpaikkakiusaamista puheviestinnällisestä näkökulmasta. Tutkin työpaikan vuorovaikutussuhteita, joissa toinen osapuoli kokee olevansa kiusattu. Olen rajannut kohteeni organisaatiotasoltaan johtavassa asemassa työskenteleviin henkilöihin, joilla on omakohtaisia kokemuksia kiusattuna olemisesta.

Kiusaaminen on saanut viime vuosina kasvavaa huomiota tiedotusvälineissä. On ilahduttavaa, että aiemmin vaietusta ongelmasta on syntynyt vilkasta julkista keskustelua. Vielä viime vuosikymmenellä ihmiset ajattelivat kiusaamisen olevan hyvin harvinaista (Vartia & Perkkä-Jortikka 1994, 42) vaikka tutkimuksissa oli selvästi osoitettu työpaikkakiusaamisen olevan paljon oletettua vakavampi ja yleisempi ongelma (Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck 1994a, 174).

Tämän tutkimuksen kohteena ovat johtavassa asemassa työskentelevät henkilöt. Perinteisesti johtajat on ehkä totuttu näkemään kiusaajina eikä niinkään kiusaamisen uhreina. Johtajien kokemaa kiusaamista onkin toistaiseksi tutkittu varsin vähän (Salin 2001, 426). Joidenkin tutkimusten mukaan kiusaamisen uhrien joukossa on myös johtavassa asemassa työskenteleviä (esim. Salin 2001, 432). Koska johtajien kokemuksia ei ole tähän mennessä tutkittu puheviestinnällisestä näkökulmasta, olen valinnut johtajien kokemukset tämän tutkimuksen aiheeksi.

Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa ihmisille uutta, työpaikkakiusaamista käsittelevää viestinnällistä tietoa. Työpaikkakiusaamisen tutkiminen on tärkeää ja hyödyllistä monista syistä. Kiusaamistutkimuksen tavoitteena on aina kiusaamisen ennaltaehkäisy ja rakentava hallinta (Zapf & Einarsen 2001, 371). Tämä edellyttää tutkimustiedon keräämistä. Joskus kiusatut saattavat myös syyllistää itseään, ja ajatella olevansa syyllisiä kiusaamiseen (Vartia 1996, 213). Parhaassa tapauksessa tutkimuksella voisi ajatella olevan myös eettinen ulottuvuus: kiusaamisen uhri voi tutkimuksen avulla tehdä omaa kokemustaan tunnetuksi ja näkyväksi. Kiusaamisen uhri voi tutkimustiedon avulla myös antaa kokemukselleen nimen: kyseessä on työpaikkakiusaaminen.

Kiusaamista kokenutta henkilöä on tärkeää kuunnella myös siksi, että hänelle aiheutuu kiusaamisesta usein terveyttä vaarantavia oireita, kun taas muille kiusaamisen osapuolille ei tutkimusten mukaan terveydellisiä ongelmia aiheudu (Zapf, Knorz & Kulla 1996, 217).

Työpaikka luo kontekstin työpaikkakiusaamiselle – muutoin voisimmekin puhua esimerkiksi aikuisten välisestä kiusaamisesta. Aikuiset näkevät työpaikkansa usein sosiaalisten suhteiden kontekstina (Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck 1994a, 173). Työtovereihin tutustuminen on nykyajan tiimityöskentelyä korostavissa työpaikoissa helppoa. Työpaikan henkilökunnan sosiaalinen ryhmä muodostaakin useille, ehkä perhettä lukuun ottamatta, aikuisiän tärkeimmän sosiaalisen verkoston. Työntekijän käsitys itsestä muotoutuu suureksi osaksi siitä, minkälaista kohtelua hän saa jokapäiväisessä työelämässä osakseen. (Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck 1994a, 173.) Valitettavasti ihmissuhteet saattavat työpaikoillakin kehittyä epärakentavaan suuntaan, eivätkä kaikki saa aina osakseen halutunlaista kohtelua.

On tärkeää muistaa, että kaikissa työyhteisöissä on joskus ongelmia ja konflikteja. Terve työyhteisö pyrkii tunnistamaan ongelmat ja hakeutuu ongelmista ratkaisuihin (Vartia & Perkka-Jortikka 1994, 109). Onkin tärkeää erottaa työpaikkakiusaaminen yksittäisistä konflikteista, joita varmasti kaikissa työpaikoissa joskus esiintyy. Kiusaaminen on luonteeltaan systemaattista ja pitkäaikaista (Leymann 1986, 14), ja sen seuraukset ovat usein tuhoisia. Konflikti sen sijaan on yksittäinen, joskus jopa hyödyllinenkin erimielisyyksien selvittelytilanne.

Käsittelen seuraavaksi lyhyesti työpaikkakiusaamisen tutkimuksen historiaa. Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana kiusaamisen osa-alueista erityisesti koulu- kiusaaminen ja sukupuolinen häirintä ovat saaneet laajalti huomiota (Zapf & Einarsen 2001, 369). Kiusaamisen ajateltiin pitkään olevan pelkästään lasten keskinäinen ongelma. Sanasta *kiusaaminen* saattaakin monelle tulla ensimmäiseksi mieleen paljon keskustelua herättänyt koulukiusaaminen. Koska kiusaaminen saatetaan yhdistää pelkästään lasten väliseen kanssakäymiseen, sen vakavuutta saatetaan vähätellä. Onkin ehdotettu, että kiusaamisen sijaan voitaisiin puhua esimerkiksi työpaikkaterrorismista (Seppänen 2004, 149).

Skandinavia on alueellisesti työpaikkakiusaamisen tutkimuksessa varsin hyvin edustettuna. Tutkimuksen pioneeri Heinz Leymann keräsi empiirisen aineistonsa Ruotsissa 1980-luvun puolivälissä (Leymann 1986). Suomi heräsi ongelman käsittelyyn muutama vuosi tämän jälkeen. Ensimmäinen suomalainen työpaikkakiusaamista käsittelevä artikkeli julkaistiin vuonna 1989. Artikkelin kirjoittivat Kari Lindströmin ja Maarit Vartia. (Vartia 2003, 8.) Viime vuosikymmenellä tutkimus levisi Skandinaviasta muualle Eurooppaan sekä Australiaan (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 2003, 4). Tutkimusta on tehty myös Yhdysvalloissa, missä psykiatri Carroll Brodsky julkaisi laajan raportin työpaikkakiusaamista jo vuonna 1976 (Brodsky 1976, Keashlyn & Jagaticin 2003, 50–51 mukaan). Brodsky painotti työpaikkakiusaamisen tutkimuksessa erityisesti organisaatiokulttuurin merkitystä. Kyseinen tutkimus jäi kuitenkin aikanaan vähälle huomiolle, ja vasta 1990-luvulla työpaikkakiusaaminen alkoi saada lisää huomiota yhdysvaltalaisen tutkimuksen piirissä (Keashly 1998, Keashlyn & Jagaticin 2003, 32 mukaan).

Työpaikkakiusaamiseen tartuttiin myös Japanissa 1990-luvun taloudellisen laman aikana, jolloin huomattiin, että esimiehet kiusasivat alaisiaan. Kiusaamista selitettiin esimiesten kokemalla stressillä. Toinen, ehkä epäsuorempi selitys kiusaamiselle oli se, että japanilaisissa yrityksissä ihmisten erottaminen oli virallisesti hyvin vaikeaa. Kiusaamisella henkilö saatettiin savustaa ulos ilman erottamista. Kiusaaminen, josta käytetään Japanissa nimeä *ijime*, saattoi pahimmillaan johtaa jopa itsemurhaan. (Meek 2004, 312.)

Tässä tutkimuksessa keskityn ainoastaan johtavassa asemassa työskentelevien ihmisten kokemaan työpaikkakiusaamiseen. Käytän tutkimuksessani sanaa johtaja varsin laajassa merkityksessä. Johtajien piiriin kuuluvat määritelmässäni kaikki henkilöt, joilla on työpaikalla alaisia. Tämän lisäksi lasken johtajiksi myös yksityisyrittäjät. Tutkimuksen kannalta en ole kokenut tarpeelliseksi erotella eri alojen tai organisaatiotasojen johtajia eri nimikkeiden alle. Selkeyden vuoksi kutsun kaikkia tutkimukseeni vastanneita ja edellisen määritelmän täyttäneitä henkilöitä johtajiksi.

On ehkä helpompi ajatella johtajien olevan kiusaajia kuin kiusattuja. Johtajilla on velvollisuus huolehtia alaistensa hyvinvoinnista, ja usein heidän vastuulleen jää selvittää alaistensa keskinäiset ristiriidat. Koska johtajilla on yleensä velvollisuus estää

kiusaamista työyhteisössä, saattaa jäädä epäselväksi, kuka huolehtii siitä, ettei johtaja itseään kiusattaisi. Työyhteisössä ei aina osata ajatella johtajaa mahdollisena kiusaamisen uhrina.

Helposti ajatellaan, että ainakaan alaiset eivät pystyisi johtajaansa kiusaamaan. Onhan johtajalla korkeamman asemansa takia valtaa, jota hän voisi tarvittaessa käyttää oikkuilevaa alaistaan kohtaan. Näin ei kuitenkaan aina ole. Tutkimuksissa on saatu viitteitä, että myös alaiset voivat kiusata esimiestään. Vartian ja Perkka-Jortikan (1994, 41) mukaan tyypillinen tilanne, jossa esimies on joutunut alaisensa tai alaisensa kiusaamisen uhriksi, on tilanne, jossa esimies on tullut johtavaan asemaan jonkun yhteisön jäsenen toiveiden vastaisesti. Joku jo organisaatiossa työskentelevä henkilö olisi halunnut kyseiseen tehtävään, tai organisaation jäsenet olisivat halunneet johtajakseen jonkun muun kuin valitun henkilön. Kiusaaminen toteutuu tällöin erilaisina tapoina vaikeuttaa esimiehen mahdollisuuksia suoriutua tehtävistään. Suunnitelmista tai päätöksistä ei pidetä kiinni, esimiehelle ei kerrota asioita tai vastustetaan kaikkea, mitä esimies ehdottaa. Alaisista liikkeelle lähtevä kiusaaminen ei ole kuitenkaan ainoa johtajien kokema kiusaamisen muoto. Kiusaamista ilmenee myös horisontaalisesti samantasoisten esimiesten kesken sekä vertikaalisesti ylempien esimiesten alempiin kohdistamana. (Vartia & Perkka-Jortikka 1994, 41–42.)

Tässä tutkimuksessa tutkin johtajien omakohtaisia kokemuksia työpaikkakiusaamisesta. Hankin aineistoni johtajilta, joilla on omakohtaisia kokemuksia kiusatuksi tulemisesta. Pyydän heitä kirjoittamaan kokemuksistaan kysymysrunkoa apuna käyttäen. Sen jälkeen analysoin aineistoni teemoittelun avulla. Haluan tutkimuksellani selvittää, minkälainen viestinnällinen ilmiö johtajien kokema työpaikkakiusaaminen on, ja millaisessa viestintäsuhteessa kiusaamista tapahtuu. Tutkin työpaikkakiusaamista vallan lähteiden, konfliktikäsittelytyylien, odotusten vastaisen käyttäytymisen teorian ja attribuutioteorian näkökulmista. Selvitän, miten vastaajat käyttäytyvät kiusaamistilanteessa ja minkälaista valtaa johtajien kokemaan kiusaamiseen liittyy. Selvitän myös, näkevätkö kiusatut johtajat kiusaamisen odotusten vastaisena käyttäytymisenä ja minkälaisia attribuutioita eli selityksiä johtajat kohtaamalleen kiusaamiselle antavat.



## 2 TYÖPAIKKAKIUSAAMISEN TYYPILLISET PIIRTEET

### 2.1 Työpaikkakiusaamisen määrittelyminen

Työpaikkakiusaamista on määritelty eri tavoin (ks. kirjallisuuskatsaus esim. Vartia 2003, 9; Einarsen 2000, 382). Tutkijat käyttävät erilaisia määritelmiä, sillä yhtä, kaikkien tutkijoiden hyväksymää määritelmää ei ole toistaiseksi pystytty rakentamaan. Erot määritelmien painopisteissä saattavatkin aiheuttaa ongelmia tutkimustuloksia vertailtaessa.

Englanninkielisessä kirjallisuudessa työpaikkakiusaamisesta käytetään termejä *bullying*, *mobbing*, *psychological violence*, *work harassment* tai *psychological harassment* (Vartia & Perkkä-Jortikka 1994, 26). Suomen kielessä puhutaan työpaikkakiusaamisen ohella työpaikkaväkivallasta, henkisestä väkivallasta, savustamisesta, sortamisesta, painostuksesta, alistamisesta ja simputuksesta (Vartia & Perkkä-Jortikka 1994, 25). Myös sukupuolinen häirintä voidaan määritellä yhdeksi kiusaamisen muodoksi (Einarsen 1996, 17). Olen valinnut tähän tutkimukseen käytettäväksi termiä *työpaikkakiusaaminen* sen yleisyyden ja tunnettavuuden vuoksi.

Skandinaavinen kiusaamisen määritelmä on perinteisesti lähtenyt uhrin näkökulmasta (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 2003, 6). Tämä johtunee osittain siitä, että käytännön syistä on vaikea löytää kiusaajiksi nimettyjä henkilöitä tutkimuskohteeksi. Todennäköisesti kiusaajana koettu ihminen ei aina itse koe käyttäytymistään kiusaamisena. Toinen tärkeä syy uhrinäkökulmaan on se, että uhrin kärsivät kiusaamistilanteissa usein terveydellisesti (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 2003, 6).

Toinen määritelmässä usein toistuva kiusaamisen piirre on uhrin *puolustuskyvyttömyys*. Kiusaajalla on tilanteessa kiusattuun verrattuna enemmän valtaa. Kaksi yhtä voimakasta henkilöä eivät määritelmän mukaan pysty kiusaamaan toisiaan (Vartia 2003, 10). Kiusatun puolustuskyvyttömyys voi johtua osapuolten välisestä statuseroista, tai puolustuskyvyttömyys voi olla epäsuora seuraus itse kiusaamisesta

(Niedl 1995, Einarsenin 2000, 383 mukaan). Valtasuhteiden epätasapaino saattaa johtua myös organisaation hierarkiasta, jossa kiusaajaksi koetulla on korkeamman organisaatioasemansa takia enemmän valtaa. Toisaalta valta ei välttämättä perustu korkeampaan hierarkkiseen asemaan, vaan aseman sijasta kiusaajaksi nimetyllä saattaa olla tietoa, kokemusta tai vaikutusvaltaisten ihmisten tuki takanaan (Hoel & Cooper 2000, Einarsenin, Hoelin, Zapfin & Cooperin 2003, 10 mukaan).

Kiusaamisen määritelmään liitetään usein kiusaamisen *toistuvuus*, *säännöllisyys* ja *pitkäkestoisuus* (Leymann 1986, 14). Negatiivinen käyttäytyminen sinänsä on varsin yleistä jokapäiväisessä työelämässä, mutta kiusaamiseksi sen tekee vasta säännöllinen toistuminen (Vartia 2003, 10). Leymann (1996, 168) korostaa tutkimuksessaan kiusaamisesta aiheutuvaa psyykkistä ja psykosomaattista haittaa. Hän piti kiusaamisen rajana kuutta kuukautta, jota käytetään yleisesti apuna psykiatristen ongelmien määrittämisessä. Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa onkin kiusaamisen rajaksi usein vedetty puoli vuotta kestänyt kiusaaminen, jota tapahtuu vähintään kerran viikossa (Vartia & Perkka-Jortikka 1994, 27). Aikarajat ovat kuitenkin vain suuntaa antavia, eikä tarkkojen rajojen määrittely ole useinkaan tarkoituksenmukaista (Vartia & Perkka-Jortikka 1994, 27).

Ajallisten rajojen tarkka määrittely saattaa aiheuttaa käytännön ongelmia tutkijoille, jotka lähtevät tutkimaan kiusaamista uhrin näkökulmasta. Jos uhri on sitä mieltä, että häntä on kiusattu, tulisi tämä ottaa uhrin kokemuksen mukaisesti totena, oli kiusaamista jatkunut kuinka kauan tahansa. Joku voi tulkita jo muutaman päivän epäasiallisen käytöksen kiusaamiseksi, kun joku toinen ei tunnustaudu kiusatuksi edes useita vuosia jatkuneen epäasiallisen käyttäytymisen jälkeenkään. Joissain tapauksissa tutkija saattaa silti joutua nojautumaan perinteiseen määritelmään kiusaamisen pitkäkestoisuudesta, jotta tutkimuksessa saataisiin erotettua yksittäinen konfliktitilanne pitkään jatkuneesta, systemaattisesta kiusaamisesta.

Kiusaamisen *intentionaalisuudesta* on esitetty erilaisia näkemyksiä. Jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että jos kiusaajaksi koettu henkilö ei halua tuottaa muille harmia, ei kiusaamista tapahdu. Tässä tulkintatavassa ongelmallista on intentionaalisuuden vaikea havaitseminen (Hoel, Rayner & Cooper 1999, Einarsenin, Hoelin, Zapfin & Cooperin 2003, 12 mukaan). Intentionaalisuuden yhteydessä puhutaan joskus in-

strumentaalista aggressiosta (Hoel & Cooper 1999, Einarsenin, Hoelin, Zapfin & Cooperin 2003, 12 mukaan). Instrumentaalissa aggressiossa itse kiusaaminen saattaa olla tietoista ja harkittua, mutta kiusaajana pidetty henkilö ei välttämättä halua tuottaa kiusatuiksi itsensä kokeneille henkilöille mielipahaa. Tällöin kiusaamiskäyttäytyminen on välineellistä – kiusaaja yrittää saavuttaa kiusaamisen kautta jonkin henkilökohtaisen tavoitteensa (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 2003, 12). Ajattelutavan mukaan kiusatuksi itsensä kokeva tavallaan auttaa kiusaajaa saavuttamaan tavoitteensa.

Voidaan ajatella, että kiusaamisen intentionaalisuus ja instrumentaalisuus liittyvät myös eettisiin kysymyksiin. Onko kiusaaminen missään tapauksessa oikeutettua? Voidaanko kiusaajan tavoitteita pitää arvokkaampina kuin toisen henkilön oikeutta työskennellä kiusaamista kokematta? Tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että kiusaaminen aiheuttaa usein terveydellisiä haittoja kiusaamisen uhrille, kun taas kiusaajaksi nimetty ei terveydellisistä ongelmista välttämättä kärsi (Zapf, Knorz & Kulla 1996, 217). Terveydellisten riskien takia kiusaamisen uhria tulisi suojella kiusaamiselta – silläkin uhalla, että kiusaajan mahdollisuudet henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen samalla heikkenisivät. Koska yhteys kiusaamisen ja henkisen hyvinvoinnin välillä on selvästi osoitettu, ei kenenkään henkistä hyvinvointia voida uhrata kiusaajan henkilökohtaisten tavoitteiden takia.

Keskustelua on aiheuttanut myös se, onko järkevää tutkia kiusaamista ainoastaan yksilölähtöisestä näkökulmasta, vai pitäisikö vallitseva ympäristö ja tilanne ottaa huomioon kiusaamista tarkasteltaessa. Erityisesti Leymann on korostanut *organisaationaalisia näkökulmia* kiusaamisen tutkimuksessa (1996, 177). Hänen mukaansa puutteet töiden suunnittelussa ja johtamiskäyttäytymisessä voivat tuoda esiin työpaikkakiusaamista.

Myös konfliktien huono hallinta saattaa aiheuttaa kiusaamista, varsinkin jos se yhdistyy puutteelliseen töiden organisointiin. Leymann korostaa, että konfliktien hallinnan tulisi olla organisaation, ei yksilön vastuulla. Konfliktit etenevät vain silloin, kun johtajat laiminlyövät tai kieltävät ongelman tai itse pahentavat tilannetta osallistumalla ongelmaan. Koska kiusaaminen tapahtuu ympäristössä, jota hallitaan virallisten käyttäytymissääntöjen kautta, ovat työpaikan tapahtumat aina organisaation

johdon vastuulla. (Leymann 1996, 178–179.) Toisaalta Leymannin tutkimus on saanut osakseen myös kritiikkiä. Organisaationaalista näkökulmaa on arvosteltu siitä, ettei Leymann tuonut esille empiirisiä tutkimustuloksia vahvan organisaatiofokuksen perustelemiseksi (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 2003, 17).

Organisaatioihin kiinteästi liittyvästä kiusaamisesta ovat esimerkkinä työpaikat, joissa kiusaaminen on jollakin tapaa osana työpaikan kulttuuria. Liefoghe & Mackenzie Davey (2001, 387) tutkivat johtamiskäytäntöjä ja saivat selville, että joissakin organisaatioissa institutionaalinen kiusaaminen voi olla osa työpaikkakulttuuria. Tällaisessa tapauksessa organisaation rooli on hyvin keskeinen, eikä organisaatiokontekstia siksi voi jättää huomiotta. Joissakin tapauksissa organisaationaalilla tekijöillä näyttäisi siis olevan vaikutusta kiusaamisen syntyyn.

Kiusaamisen syitä pohdittaessa organisaation roolia on usein verrattu yksilöiden rooliin. Onko syy kiusaamisen osapuolissa eli yksilöissä, vai työpaikassa eli yhteisöissä? Zapf & Einarsen (2003, 166) ovat todenneet, että kiusaamisen osapuolten persoonallisuuksilla on joissakin kiusaamistilanteissa suurempi rooli, kun taas toisissa tapauksissa persoonallisuuksien rooli on vähäisempi. Tästä syystä ei ole relevanttia etsiä kiusaamisen syitä ainoastaan organisaation tai pelkästään osapuolten persoonallisuuksien kautta. Todennäköisesti missään organisaatiossa ei kiusata kaikkia työntekijöitä, vaan kiusaaminen liittyy vain joihinkin tiettyihin vuorovaikutussuhteisiin. Toki on selvää, että joissakin työympäristöissä kiusaamiseen suhtaudutaan välinpitämättömämmin tai työympäristö on muulla tavoin otollisempi konteksti kiusaamistapauksille, kuten Liefoghen & Mackenzie Daveyn (2001, 387) esimerkissä.

Tämänhetkisen tutkimustiedon valossa on vaikeaa tehdä lopullisia johtopäätöksiä organisaation osallisuudesta työpaikkakiusaamiseen. Ehkä kiusaamista voitaisiin ajatella jonkinlaisena organisaatiotekijöiden ja ihmissuhteiden vuorovaikutuksena.

Määrittelen tässä tutkimuksessa työpaikkakiusaamisen Einarsenia ja Skogstadia (1996, 187) ja Vartiaa (1996, 205) mukaillen seuraavasti: Kiusaaminen on ei-toivottua käyttäytymistä, joka tapahtuu työpaikkakontekstissa, ja on pitkäaikaista, systemaattista ja toistuvaa, ja jossa kiusaamisen kohde kokee olevansa puolustuskyvytön.

## 2.2 Kiusaamisen ilmenemismuodot

Käyn seuraavaksi läpi muutamia eri lähteistä koottuja kiusaamisen ilmenemismuotoja. Arvioin samalla tämän tutkimuksen näkökulmasta näitä kiusaamisen muotoja ja niihin sovellettuja luokituksia.

Kansainvälisen työjärjestön ILO:n mukaan kiusaaminen on loukkaavaa käyttäytymistä, joka tulee ilmi julmien, kostonhaluisten tai vahingoniloisten yritysten kautta ja jonka tarkoituksena on heikentää yksilön tai ryhmän asemaa. Kiusaaminen voi ILO:n mukaan ilmetä esimerkiksi kiusaamisen kohteen elämän vaikeuttamisena tai henkilökunnalle huutamisena. Kiusaamista on ILO:n mukaan töiden delegoinnista kiellettyminen tai vaatimus, että kiusaajan työskentelytapa on ainoa oikea. (Violence on the Job—A Global Problem 1998, 2.)

ILO:n määritelmän mukaan kiusaaminen ilmenee kiinteästi työn kautta. Yllä olevan selvityksen pohjalta voisi olettaa, että kiusaajana pidetään useimmiten johtajaa tai muuta valta-asemassa olevaa henkilöä. Esimerkit tuovat mieleen tilanteen, jossa kiusaajalla on jollain tavalla vankempi asema tai enemmän valtaa. Esimerkiksi töiden delegointi luo mielikuvan johto- tai valta-asemassa olevasta henkilöstä. Harvemmin alaiset delegoivat töitä eteenpäin, vaikka joissakin hyvin horisontaalisissa organisaatioissa sekin lienee mahdollista.

Toisaalta useiden tutkijoiden (ks. yhteenveto esim. Keashly & Jagatic 2003, 36–37) mukaan kiusaaminen ilmenee myös epäsuoran interpersonaalisen viestinnän kautta, esimerkiksi uhrista juoruiluna tai hänen sosiaalisena eristämisenään, eli kiusaaminen ei aina liity suoranaisesti työtehtäviin. Siksi esimerkiksi alla oleva Vartian (1993, 150) jaottelu vaikuttaa tässä suhteessa laajemmalta ja tuo esille myös epäsuoraan interpersonaaliseen viestintään kiinteästi liittyvät kiusaamisen muodot.

Vartian (1993, 150) tutkimuksen kuusi kiusaamisen luokkaa ovat 1) henkilön herjaaminen ja hänestä juoruilu, 2) sosiaalinen eristäminen, 3) kiusatulle annetut liian vähäiset tai liian helpot työtehtävät, 4) taukoamaton kiusatun työn ja tulosten kritisointi, 5) fyysinen väkivalta tai sen uhka ja 6) viittaukset henkilön mielenterveyteen.

Leymann (1996, 170) on ehdottanut kiusaamisen jaotteluksi viittä luokkaa. Luokituksen mukaan kiusaamisen kautta 1) manipuloidaan uhrin mainetta, 2) manipuloidaan uhrin mahdollisuuksia suoriutua työtehtävistään, 3) manipuloidaan uhrin mahdollisuuksia kommunikoida työyhteisön jäsenten kanssa, 4) manipuloidaan uhrin sosiaalista ympäristöä ja 5) uhkaillaan, pakotetaan tai loukataan uhria fyysisesti.

Salin (2001, 427) on esittänyt, että johtajien kokema kiusaaminen olisi muihin työntekijöihin verrattuna hieman erilaista. Johtajien kokema kiusaaminen saattaisi hänen mukaansa liittyä kiinteämmin työhön, jolloin kiusaaminen näkyisi esimerkiksi liian suurina työmäärinä tai tiedon panttauksena. Muut kiusaamisen muodot, kuten loukkaavat puheet johtajan yksityiselämästä tai hänen mielipiteidensä vähättely, saattaisivat olla vähemmän käytettyjä.

Myös johtamisen tutkimuksessa on sivuttu työpaikkakiusaamista. Ashforth (1994, 775) on tutkinut destruktiivista johtamista. Hän on tutkimuksessaan erotellut kuusi tyrannimaisen johtamisen muotoa: 1) omavaltaisuus ja itsensä suurentaminen (self-aggrandizement), 2) alaisten vähättely, 3) hienotunteisuuden puute, 4) voimakastyylinen konfliktinratkaisu, 5) aloitteellisuuden lannistaminen sekä 6) satunnaisuuteen perustava rankaiseminen. Voisi ajatella, etteivät Ashforthin luokat yksittäisinä johtamistyyleinä välttämättä täyttäisi kiusaamisen piirteitä. Esimerkiksi voimakastyylinen konfliktinratkaisu voi olla joillakin nopeaa ratkaisua vaativilla aloilla, esimerkiksi puolustusvoimissa, joskus jopa välttämätöntä. Toisaalta jos johtajan tyrannimainen käyttäytyminen koetaan loukkaavana ja se on systemaattista, pitkäaikaista ja toistuvaa, eikä kohde pysty tilanteessa puolustautumaan, voidaan tyrannimaista johtamista pitää myös kiusaamisena.

Sukupuolinen häirintä voidaan nähdä joko yhtenä kiusaamisen muotona (Einarsen 1996, 17) tai kokonaan erillisenä ongelmana (Vartia 2003, 11). Sukupuolisessa häirinnässä on keskeistä sukupuolisuuden käyttäminen alistamisen välineenä (Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck 1994a, 174). Sukupuolinen häirintä ei ole määritelmänsä mukaan välttämättä säännöllistä tai toistuvaa, ja se on siksi hieman erilainen muista kiusaamisen muodoista. Jo yksi negatiivinen tapahtuma voidaan tulkita sukupuoliseksi häirinnäksi (Vartia 2003, 11). Koska sukupuolisella häirinnällä on

omat erityispiirteensä, en keskity erityisesti siihen tässä tutkimuksessa. Otan tutkimukseen mukaan vastaukset, joihin on sisältynyt sukupuolista häirintää vain silloin, kun tapaukseen on liittynyt myös muunlaista työpaikkakiusaamista.

Einarsen (1999, 22–23) on lähestynyt kiusaamista mielenkiintoisesta näkökulmasta erottaen saalistajälhtöisen (predatory) ja riitalälhtöisen (dispute-related) kiusaamisen. Saalistajälhtöinen kiusaaminen viittaa tilanteeseen, jossa kiusaamisen uhri ei ole tehnyt mitään provosoivaa, joka voisi ulkopuolisten silmissä ”selittää” kiusaamisen uhriksi joutumisen. Tällaisissa tilanteissa henkilö on sattumalta joutunut tilanteeseen, jossa kiusaajalla on enemmän valtaa. Saalistajälhtöistä kiusaamista esiintyy erityisesti organisaatioissa, joissa kiusaamiseen ei puututa. Kiusaajan täytyy aina laskelmoida, tuoko kiusaaminen enemmän mahdollisuuksia suhteessa kiusaamisesta aiheutuvaan vaaraan (Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck 1994b, 28–29). Jos kiinnijäämisestä ei tule rangaistusta, on kiusaamisesta aiheutuva vaara pienempi. Kiusaamisesta aiheutuva vaara näyttäisi pieneltä esimerkiksi niissä organisaatioissa, joissa kiusaaminen on institutionaalistunut osa johtamiskäytäntöä. Esimerkiksi Liefoghe & Mackenzie Davey (2001, 387–391) tutkivat puhelinkeskuksia (call centres) ja havaitsivat, että esimerkiksi työntekijöiden ylenmääräinen tarkkailu ja kontrollointi voidaan laskea kiusaamiseksi. Menetelmien käyttö oli osa organisaatiokulttuuria, eikä niiden mukaan käyttäytymisestä siksi tullut rangaistuksia.

On ajateltu, että kiusaamisen salliva organisaatiokulttuuri ja huono sosiaalinen ilmapääri lisäävät saalistajälhtöistä kiusaamista. Toisaalta saalistajälhtöisestä kiusaamisesta saattaa kärsiä myös mies- tai naisvähemmistöön kuuluva henkilö, esimerkiksi ensimmäinen naispoliisi miespoliisien joukossa. Tällöin henkilöä kiusataan, koska hän edustaa sellaista vähemmistöä, jonka kiusaamista työntekijät pitävät oikeutettuna. Kiusaamisen uhria saatetaan pitää myös syntipukkina. Tällöin henkilöä kiusataan, koska muut organisaation jäsenet kokevat stressiä jotain toista, vaikeammin lähestyttävää asiaa kohtaan. Työntekijät siirtävät vihansa kiusattuun, koska he näkevät hänet oikeaa kohdetta helpompana uhrina. (Einarsen 1999, 22–23.)

Toisena kiusaamisen tyyppinä Einarsen (1999, 22–23) nimeää riitalälhtöisen kiusaamisen. Myös Leymannin (1996, 169) mukaan kiusaaminen alkaa yleensä työhön liittyvästä konfliktista. Kiusaaminen käynnistyy konfliktista, ja konfliktin

edetessä toinen osapuoli jää alakynteen ja joutuu puolustuskyvyttömään asemaan (Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck, 1994a, 173). Konfliktilla ja kiusaamisella on omat eronsa. Konflikti voi olla rakentava ja positiivinen prosessi, kun taas kiusaaminen on aina kielteinen prosessi. Myös kestossa on eroa. Konflikti voi olla hyvin lyhyt, kun taas kiusaaminen on jatkuvaa (Keashly & Nowell 2003, 341). Kiusaamisessa on aina mukana myös kiusatun kokema intentionaalisuus (Einarsen 1996, 12), kun taas konfliktissa intentionaalisuus ei ole keskeistä. Myös valtaerot ovat kiusaamiselle tyypillisiä, mutta eivät niinkään konfliktille (Keashly & Nowell 2003, 342). Konflikti ja kiusaaminen eivät siis ole sama asia, mutta on mahdollista, että kiusaaminen saattaisi saada alkunsa konfliktista.

### **Kiusaajien lukumäärä**

Tutkimusten mukaan noin 20–40 %:ssa kiusaamistapauksista kiusaajia on ollut vain yksi, ja 15–25 %:ssa tapauksista kiusaajia enemmän kuin neljä (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia 2003, 113). Leymannin (1996, 175) mukaan kolmasosaa uhreista kiusaa vain yksi henkilö, ja neljääkymmentä prosenttia kiusaa 2–4 henkilöä. Einarsenin ja Skogstadin (1996, 193) tutkimuksessa 42 %:ssa tapauksista kiusaajia oli vain yksi. Näyttäisi siis tutkimusten valossa siltä, että kiusaajia saattaisi tyypillisessä tapauksessa olla useita.

Kiusaamisen keston on huomattu korreloivan positiivisesti kiusaajien määrän kanssa (Rayner 1997, 201). Mitä kauemmin kiusaaminen on jatkunut, sitä suuremmaksi kiusaajien joukko kasvaa. Ilmiötä on tulkittu siten, että kiusaamisen jatkuessa on yhä vaikeampi olla neutraali sivustaseuraaja, ja siksi kiusaajien joukko kasvaa kiusaamisen edetessä (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia 2003, 114).

## **2.3 Kiusaamisen yleisyys**

Kiusaamisen yleisyyttä on tutkittu eri menetelmiä ja määritelmiä käyttäen. Koska käytetyt kiusaamisen määritelmät ovat keskenään erilaisia, on tutkimuksissa saatujen tulosten vertailu vaikeaa. Mittaustulokset riippuvat siitä, miten kiusaaminen ymmär-



retään (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia 2003, 104). Käyn seuraavassa läpi muutamia vaihtoehtoisia mittareita, joilla kiusaamisen yleisyyttä on kartoitettu.

Yksi vaihtoehto kiusaamisen yleisyyden mittaamiseen on menetelmä, jossa osallistujia pyydetään merkitsemään lomakkeeseen, kuinka usein he ovat kokeneet listalla lueteltuja negatiivisia tapahtumia. Kiusaamisen uhreiksi laskettiin ne, joilla oli kokemuksia vähintään yhdestä negatiivisesta tapahtumasta joka oli toistunut vähintään kuuden kuukauden ajan (esim. Leymann 1996). Näissä tutkimuksissa kiusaamisen yleisyydeksi on saatu 3–7 % (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia 2003, 104). Esimerkiksi Leymann (1996, 175) sai kyseistä menetelmää käyttäen kiusaamisen yleisyydeksi 3,5 %. Toisaalta samalla menetelmällä on joissakin tutkimuksissa (Niedl 1996, 244; Salin 2003, 124) saatu paljon korkeampiakin lukuja.

Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck (1994a, 176) ovat käyttäneet tutkimuksessaan samantyylistä kysymyslomaketta, jossa on esitelty 24 halventavaa tai sortavaa toimintaa työpaikalla. Vastaaaja arvioi, kuinka usein hän on kokenut kyseistä toimintaa viimeisen puolen vuoden aikana. Vastaajalla on käytettävänä 5-pisteinen asteikko, jossa 0 on "ei koskaan" ja 4 "hyvin usein". Henkilön vastattua kysymyksiin voidaan pistemäärä laskea yhteen. Tällaisissa tutkimuksissa on yleensä asetettu selkeä pistemääräinen raja, minkä ylittäneet henkilöt lasketaan lukeutuvan kiusatuiksi. Tällaisissa tutkimuksissa saatu kiusaamisen uhrien prosenttimäärä on yleisesti korkea, jopa 10–17 % (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia 2003, 104).

Jos lomakkeen sijaan tutkittaville annetaan tarkka kiusaamisen määritelmä, ja kysytään, onko heitä kiusattu kyseisen määritelmän mukaisesti, ovat saadut luvut verrattain alhaisia, noin 1–5 % (mm. Einarsen and Skogstad 1996, 195, 198; Piirainen *ym.* 2000, 18). Jos sen sijaan kiusaamista ei ole tarkemmin määritelty, vaan ihmiseltä kysytään esimerkiksi yksinkertaisesti "Onko sinua kiusattu viimeisen kuuden kuukauden aikana?" ovat prosentit korkeampia, tyypillisesti 10–25 %, sillä vastaajat saattavat lukea kiusaamiseksi kaikki pienetkin negatiiviset tapahtumat (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia 2003, 104). Yhteenvetona voidaan todeta, että kansainvälisten tutkimusten mukaan vakavasti kiusattuja työntekijöitä on 1–4 % kaikista työntekijöistä, kun taas satunnaisesti kiusaamista on kokenut 8–10 % (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia 2003, 121).

Kiusaamisen yleisyyttä on tutkittu myös Suomessa. Vuonna 2000 Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan henkistä väkivaltaa työssään koki 5,3 % naisista ja 3,4 % miehistä. Naisilla henkisen väkivallan kokeminen oli noussut prosenttiyksikön vuodesta 1997. Ylemmät toimihenkilöt kokivat vuonna 2000 aikaisempaa enemmän henkistä väkivaltaa, kun vastaavasti vuonna 1997 tyypillinen henkisen väkivallan uhri oli alempi toimihenkilö. (Kauppinen ym. 2000, 246.)

Salin (2001, 431–432) sai liike-elämän ammattilaisia koskevassa tutkimuksessaan tuloksiksi varsin suuria lukuja. Tutkimukseen osallistujat saivat valmiin määritelmän kiusaamisesta ja 8,8 % vastasi kokeneensa määritelmän mukaista kiusaamista viimeisen vuoden aikana ainakin silloin tällöin. Tosin vain 1,6 % vastasi kokeneensa kiusaamista viikoittain. Keskiarvo näiden kahden prosenttiluvun välillä on yhtenevä aikaisemmissa tutkimuksissa saatujen lukujen kanssa (ks. yhteenveto esim. Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia 2003, 121). Kiinnostavaa on, että lähes kolmasosa tutkimukseen osallistuneista (30,4 %) oli havainnut kiusaamista työpaikoillaan. Työpaikkakiusaaminen ei siksi ole ilmiönä marginaalinen, vaan se vaikuttaa myös epäsuorasti suureen osaan työpaikan henkilöstöstä.

Kiusaamisen yleisyyden mittauksia on kritisoitu siitä, että kiusatut saattavat olla muita motivoituneempia osallistumaan kiusaamista käsitteleviin tutkimuksiin (Vartia 2003, 56). Tämän vuoksi kiusaaminen voi näyttää tutkimusten perusteella todellista yleisemmältä. Tämän lisäksi on saatu selville, että tietyt persoonallisuustyypit ovat muita valmiimpia lähtemään mukaan tutkimuksiin, joissa tutkitaan tyytymättömyyttä työpaikkaan (Kasl & Cooper 1987, 9). Näiden riskitekijöiden takia kiusaaminen saattaa tulosten perusteella vaikuttaa yleisemmältä kuin se on todellisuudessa.

Kritiikkiä voidaan esittää myös vastakkaisesta näkökulmasta. Saattaa olla, että kiusatut eivät välttämättä halua kertoa kokemuksistaan ja esimerkiksi häpeän takia eivät myönnä tulleen kiusatuiksi. On mahdollista, että kaikki kiusaamisen uhrit eivät myönnä kiusaamista tutkimuksissa, ja siten tutkimuksissa saadut luvut kiusaamisen yleisyydestä voivat olla todellisuutta alhaisempia (Vartia 2003, 56).

Toisaalta tutkimuksessa, jossa on kysytty omakohtaisista kiusaamiskokemuksista ja kiusaamisen havainnoinnista työpaikalla, on kiusaamisen havainnointi yleisempää

(54 %) kuin omakohtainen kiusaamisen kohteena oleminen (23 %) (Vartia & Hyyti 1999, 111–112). Tällöin voidaan ajatella, että kiusaaminen näyttäytyy ulkopuolisillekin juuri kiusaamisena, eikä esimerkiksi viattomana huulenheittona. Tutkimusten kannalta olisi tärkeää tietää, miten kukin vastaaja henkisen väkivallan käsittää. Jotkut reagoivat henkiseen väkivaltaan herkemmin. On huomattava, että ihmisten toleranssissa on henkilökohtaisia eroja.

## **2.4 Osapuolten ominaisuudet**

Käyn seuraavassa läpi kiusaamissuhteen osapuolten sukupuoleen, ikään ja organisaatioasemaan liittyviä tekijöitä. Kokoan sen jälkeen tutkimustuloksia, jotka käsittelevät kiusaajiksi ja kiusatuiksi nimettyjen henkilöiden persoonallisuuspiirteitä.

### **Kiusaamissuhteen osapuolten sukupuoli**

Tutkimustulosten mukaan noin kaksi kolmasosaa kiusaamisen uhreista on naisia (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia 2003, 112). Naisten suureen osuuteen kiusatuissa voidaan löytää monia selityksiä. On esimerkiksi esitetty, että naiset on kasvatettu vähemmän assertiivisiksi kuin miehet (Hofstede 1997, 81). Toisaalta Skandinaviassa tehdyissä tutkimuksissa on saatu tasapainoisempi kuva miesten ja naisten osuudesta kiusaamisen kohteina, eli naisia ja miehiä on kiusattu lähes saman verran. (esim. Einarsen and Skogstad 1996, 193; Vartia 1996, 207; Leymann 1996, 175).

Kaikki tutkimukset eivät kuitenkaan tue käsitystä, että skandinaavisia naisia ja miehiä kiusattaisiin saman verran. Salinin (2003, 124) suomalaisia liike-elämän ammattilaisia koskevassa tutkimuksessa naiset raportoivat tullessaan kiusatuiksi miehiä useammin. Ero oli huomattava, sillä naisista 11,6 % kertoi tullessaan kiusatuiksi, kun miehistä vastaava luku oli vain 5 %. Toisaalta, kun tarkasteltiin yksittäisiä, negatiivisia kiusaamistekoja, prosentit jakautuivat miesten ja naisten kesken tasaisemmin (26,4 % ja 21,1 %). Näiden tutkimusten perusteella näyttäisi siltä, että miehet eivät kokisi olevansa kiusattuja, vaikka negatiivisia kokemuksia olisikin lähes saman verran kuin naisilla. Samanlaisia tuloksia ovat saaneet Ólafsson ja Jóhannsdóttir (2002, Salininin 2003, 120 mukaan), jotka saivat tutkimuksessaan selville, että vaikka mie-

hiin kohdistui enemmän negatiivisia tekoja, he eivät silti nähneet itseään ”kiusatuina”.

Miehet näyttäisivät siis olevan haluttomampia käyttämään sanaa ”kiusata” ja etenkin nimeämään itseään kiusatuiksi, vaikka heihin kohdistuisikin loukkaavaa käyttäytymistä. Salin (2003, 131) epäileekin, että miehet kokevat kiusaamis-sanan viittaavan henkilökohtaiseen epäonnistumiseen. Naiset syyttävät kiusaajaksi nimettyä henkilöä kiusaamisesta; miehet sen sijaan syyttävät kiusaamisen uhria epävarmuudesta tai epätietoisyydestä. Eroja löytyy myös siinä, että naiset kuvailevat kiusaamisen harkituksi kilpailustrategiaksi, kun miehet tulkitsevat kiusaamisen naisia useammin tahattomaksi stressin seuraukseksi tai vitsikkääksi ilmapiiriksi. (Salin 2003, 131.)

Edellä olen kartoittanut sitä, mitä tiedetään kiusaamisen kohteista, kiusatuista henkilöistä. Siirryn seuraavaksi tarkastelemaan kiusaajiksi nimetyistä henkilöistä tehtyjä tutkimuksia. Useimpien tutkimusten mukaan miehet ovat naisia useammin kiusaajan roolissa (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia 2003, 121). Kiusaamiseen kuuluu ainakin osallisesti suoraa aggressiota, kuten huutamista tai nöyryyttämistä, jonka ajatellaan olevan miehille tyypillisempää käyttäytymistä (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia 2003, 113). Naiset sen sijaan suosivat epäsuoraa aggressiota, kuten sosiaalista eristämistä tai väärin juorujen levittämistä (Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck 1994b, 30–31). Miesten kiusaaminen voisi olla kenties helpommin huomattavaa, kun taas esimerkiksi juoruilua voi olla vaikea ainakin aluksi huomata tai löytää sen takana olevaa työntekijää.

Naiset ovat miehiä useammin hierarkkisesti alemmassa asemassa, ja alemmassa asemassa olevia henkilöitä kiusataan tutkimusten mukaan enemmän (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia 2003, 112). Naiset ovat johtotehtävissä edelleen vähemmistössä (Ollikainen 2003, 22). Miesten korkeampi asema organisaatiossa saattaa selittää sitä, miksi kiusaajiksi koettujen henkilöiden joukossa on enemmän miehiä (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia 2003, 113). Einarsen ja Eriksen (2004, 489) ovat tutkineet työpaikalla mies- tai naisvähemmistöön kuulumista työpaikkakiusaamisen riskitekijänä. He ovat saaneet tutkimuksessaan selville, että naisvaltaisella terveydenhoitoalalla miespuolisia sairaanhoitoapulaisia kiusataan naisia enemmän. Mies- tai naisvähemmistöön kuulumisen voi siis olla eräänlainen riskitekijä. Ehkä esimerkiksi

naisjohtajia voidaan kiusata siksi, että naiset ovat miehiä harvemmin johtavassa asemassa.

Leymannin (1996, 175) mukaan naisia kiusaavat useimmiten toiset naiset, ja miehiä useimmiten toiset miehet. Kiusaamissuhteen osapuolet ovat siis useimmiten samaa sukupuolta. Tätä asiaa saattaa selittää ainakin työmarkkinoiden sukupuolinen jakautuminen, sillä useat alat ovat selkeästi joko mies- tai naisvoittoisia. Muutamit muut tutkijat ovat saaneet hieman erilaisia tuloksia. Heidän mukaansa naisia kiusaavat joskus pelkästään miehet, mutta on hyvin harvinaista, että miehiä kiusaisivat pelkästään naiset (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia 2003, 113). Miesten koetaan siis kiusaavan molempia sukupuolia ainakin jonkin verran naisia useammin.

### **Iän ja kiusaamiseen merkitys**

Einarsenin ja Skogstadin (1996, 196) mukaan vanhemmat työntekijät raportoivat tulleen kiusatuiksi nuoria työntekijöitä useammin. Voisiko olla, että vanhemmat henkilöt kokevat enemmän ikään perustuvaa syrjintää ja tulkitsevat sen työpaikka-kiusaamiseksi? Ilmiötä on selitetty myös sillä, että ihmiset vanhetessaan odottaisivat, että heitä kohdeltaisiin aikaisempaa arvokkaammin ja kunnioittavammin. Tämä korrottaisi vanhempien kynnystä sille, mikä on heitä kohtaan hyväksyttävää käyttäytymistä, joten kiusaamiseen reagoitaisiin nuorempia helpommin. (Einarsen & Skogstad 1996, 196.) Toisaalta esimerkiksi Leymann (1996, 175) ei ole havainnut iän vaikuttavan kiusaamiseen.

### **Kiusaajan ja kiusatun asema organisaatiossa**

Kiusatuksi tulemisen ja hierarkkisen aseman välistä yhteyttä on tutkittu toistaiseksi rajoitetusti. Hoel, Cooper ja Faragher (2001, 458) eivät löytäneet yhteyttä hierarkkisen aseman ja kiusattuna olemisen välillä. Kiusaamista ilmeni tasaisesti kaikilla hierarkkisilla tasoilla. Suomalaisessa tutkimuksessa on sen sijaan saatu tuloksia, joiden mukaan ylempiä toimihenkilöitä kiusataan enemmän kuin alemmassa asemassa olevia (Pirainen *ym.* 2000, 18).

Käyn seuraavaksi läpi kiusattujen henkilöiden sukupuolen ja organisaatioaseman suhdetta. Alaisina ja alemmina johtajina työskenteleviä miehiä on kiusattu naisia enemmän. Sen sijaan keski- ja korkeamman johdon naisia kiusattiin miehiä enem-

män. Suurin ero löydettiin korkeimman tason johtajista, jolla työskentelevistä naisista jopa 16 % kertoi joutuneensa kiusatuksi. (Hoel, Cooper ja Faragher 2001, 462.) Tämä vahvistaisi käsitystä, jonka mukaan etenkin naisjohtajat kuuluisivat kiusaamisen riskiryhmään.

Myös kiusaajaksi nimetyt voivat työskennellä millä tahansa hierarkkisella tasolla. Salinin (2003, 125) tutkimuksessa jopa neljäsosa kiusatuista naisista nimesi kiusaajakseen omat alaisensa. Miehet sen sijaan kokivat kiusaamista lähinnä johtajiensa taholta, eikä kukaan miehistä raportoinut kiusaajakseen alaistaan. Näyttäisi siis siltä, että alaiset kiusaavat naisia enemmän kuin miehiä. Ilmiötä on selitetty esimerkiksi sillä, että miehet kiinnittävät huomiota naisia enemmän hierarkian tärkeyteen (Case 1994, Salinin 2003, 130 mukaan), kun taas naisille valta liittyy sosiaalisiin ja psykologisiin tekijöihin. Näin ollen esimiesasemassa olevaa miestä on hankalampaa saada puolustuskyvyttömään asemaan, kun taas naisjohtaja voitaneen saattaa puolustuskyvyttömään asemaan käyttämällä muita kuin hierarkkisia vallan lähteitä (Salin 2003, 130).

Toisaalta kiusaajan asema organisaatiossa voi olla kulttuurista riippuvainen, sillä eri maiden tutkimuksissa on saatu eriäviä tuloksia. Skandinaavisissa tutkimuksissa kiusaaja on lähes yhtä usein ylemmässä tai samantasoisessa asemassa kiusattuun nähden ja vain harvoja kiusasi alainen (Einarsen & Skogstad, 1996). Britanniassa tehdyissä tutkimuksissa sen sijaan on saatu selville, että kiusaaja on useimmiten ylemmällä hierarkkisella tasolla (Hoel, Cooper ja Faragher 2001, 459).

Tämän tutkimuksen kannalta erityisen tärkeä ryhmä ovat johtajat. Johtajien kokemasta kiusaamisesta on saatu eriäviä tuloksia. Leymannin (1992b, Salinin 2001, 427 mukaan) tutkimuksessa korkeimman tason johtajat kokivat kaikista eniten kiusaamista. Sen sijaan toisissa tutkimuksissa keskijohto on kokenut eniten kiusaamista (One in eight 1997, 6). Salin (2001, 432) sai omassa liike-elämän ammattilaisia käsittelevässä tutkimuksessaan tuloksia, joiden mukaan johtajista 2 % ja keskijohtajista 9,6 % oli kokenut kiusaamista. Kiusaamisen yleisyyttä on perusteltu johtajien kokeamalla paineella, stressillä ja turhautumisella, joka teorian mukaan aiheuttaisi aggressiivisuutta (Hoel & Cooper 2000, Salinin 2001, 427 mukaan). On siis selvää, että

myös johtajat ovat kärsineet kiusaamisesta, eivätkä he näyttäisi olevan ainakaan organisaatioasemansa turvin suojassa työpaikkakiusaamiselta.

### **Kiusaajan persoonallisuuspiirteet**

Toistaiseksi kiusaajaksi nimetyn henkilön persoonallisuudesta tiedetään vähän, sillä kiusaajaksi nimetty henkilö ei todennäköisesti itse ajattele käyttäytymistään kiusaamisena, ja siksi kiusaajaksi koettuja on vaikea saada tutkimuksiin. Suurin osa kiusaajan persoonallisuuden kuvailusta on saatu tarkastelemalla uhrien kokemuksia kiusaajasta (Zapf & Einarsen 2003, 168). Muutamassa tutkimuksessa on kiusaajaksi itsensä nimenneet saatu kuitenkin tutkimuksen kohteiksi. Tällöin he ovat kertoneet olevansa sosiaalisissa tilanteissa ahdistuneita, kuvailleet sosiaalisen kompetenssinsa heikoiksi ja itseluottamuksensa alhaisiksi, mutta kertovat reagoivansa aggressiivisesti useihin tilanteisiin ja erilaisiin ärsytyksiin (Einarsen, Raknes & Matthiesen 1994, 383).

Kiusaajaksi nimetyille henkilölle on kuvailtu olevan ominaista myös itsetunnon suojeleminen ja puutteellinen sosiaalinen kompetenssi (Zapf & Einarsen 2003, 180). Itsetunnolla tarkoitetaan henkilön kokonaisvaltaista, myönteistä käsitystä itsestään (Baumeister, Boden & Smart 1996, 5). Itsetunnon ylläpitoon kuuluu, että sosiaalisessa kanssakäymisessä toinen henkilö tunnustaa toisen henkilön arvon. Sosiaaliset tilanteet sujuvat hyvin niin kauan kun vuorovaikutuskumppanit kokevat olevansa kunnioitettuja ja heidän asemansa huomioidaan. Tällöin henkilön sisäinen arvio ja muiden ihmisten ulkoinen arvio henkilön itsetunnosta ovat tasapainossa (Zapf & Einarsen 2003, 168).

Tutkijat ovat pohtineet itsetunnon ja aggressiivisuuden yhteyttä. Baumeisterin, Bodenin ja Smartin (1996, 7) mukaan henkilöt, joilla on alhainen itsetunto, eivät yleensä ole aggressiivisia, sillä he pelkäävät häviävänsä mahdollisen konfliktin. Tällaisten henkilöiden strategia onkin päinvastoin depressiivinen reagointi ja tilanteesta vetäytyminen. Korkea itsetunto voi sen sijaan olla yhteydessä aggressiiviseen käyttäytymiseen. Itsetunnon suojelemista oletetaan esiintyvän erityisesti kiusaavien johtajien kohdalla, sillä dominoivaa ja assertiivista käyttäytymistä odotetaan erityisesti tältä ryhmältä (Zapf & Einarsen 2003, 170).

Itsetunnon suojelemiseen voisi ajatella kuuluvan kiusatun kokeminen uhkana, jolta itsetuntoa täytyy suojella.

Kiusaajaksi koettuja henkilöitä on syytetty sosiaalisen kompetenssin puutteesta, jonka yksi osatekijä on emotionaalisen kontrollin puute (Zapf & Einarsen 2003, 170). Kiusaajaksi nimetty ei välttämättä reflektoi käyttäytymistään. Jos muiden ihmisten perspektiivi jää puuttumaan, ei kiusaajaksi nimetty henkilö saata ymmärtää, minkälainen vaikutus hänen käyttäytymisellään on muihin ihmisiin (Zapf & Einarsen 2003, 171). Voi olla, että kiusaaja ei saa tarpeeksi palautetta käyttäytymisestään, etenkin jos uhrin ja kiusaajan välillä on vain vähän vuorovaikutusta (Zapf & Einarsen 2003, 171).

Sosiaalisen kompetenssin voidaan nähdä liittyvän viestintätaitoihin ja -asenteisiin. Ehkä kiusaaja ei ole koskaan saanut oikeanlaista palautetta käyttäytymisestään ja luulee siksi toimivansa rakentavasti. Kiusaajaksi tulkittu henkilö ei ole kenties joutunut pohtimaan viestintätaitojensa merkitystä. On mahdollista, että kiusaaja sinänsä tarkoittaa hyvää, mutta viestinnällisen osaamattomuutensa takia hänen käyttäytymisensä tulkitaan negatiivisesti. Toisaalta kiusaaja saattaa tiedostaa puutteet viestintätaidoissaan, mutta ei välitä parantaa niitä. On hyvä muistaa, että kiusaajana koetun henkilön viestintäkäyttäytyminen saattaa toimia hänelle itselleen edullisella tavalla. Ehkäpä hän on tottunut saamaan tahtonsa läpi omalla viestintätyylillään, eikä siksi koe tarvetta muuttaa sitä?

Kiusaamisen on myös ehdotettu seuraavan organisaation mikropoliittista käyttäytymistä (Neuberger 1995; 1999, Zapf & Einarsenin 2003, 172 mukaan). Mikropoliittisen käyttäytymisen ajatus lähtee oletuksesta, että organisaatioissa ei ole täysin määriteltyjä rakenteita tai prosesseja. Siksi organisaatiot tarvitsevat jäseniään avustamaan ja täyttämään aukkoja, joita formaali rakenne jättää jälkeensä. Jäsenet ajavat sekä organisaation etua, että pönkittävät omaa asemaansa organisaatiossa. Omien etujen ajaminen ei tietenkään aina ole kiusaamista. On kuitenkin tilanteita, joissa omaa asemaa organisaatiossa vahvistetaan kiusaamisen kautta (Zapf & Einarsen 2003, 172). Mikropoliittisesti motivoituneen käyttäytymisen on kuvailtu olevan ominaista kiusaajaksi nimetyille henkilöille (Zapf & Einarsen 2003, 180). Kiusaaja saattaa esimerkiksi mieltä kiusatun asemaan organisaatiossa, ja kiusaamisen kautta hän voi paran-



taa mahdollisuuksiaan päästä haluamalleen paikalle. Mikropoliittista käyttäytymistä on kuvailtu ilmiöksi, jota tapahtuu eniten keski- ja ylemmällä hierarkkisella tasolla (Zapf & Einarsen 2003, 173). On mahdollista, että mikropoliittinen käyttäytyminen olisi erityisesti johtajien kokema ongelma.

### **Kiusatun persoonallisuuspiirteet**

Myös kiusaamisen kohteilla on havaittu olevan tavallista matalampi itsetunto, ja kiusattujen on myös oletettu ahdistuvan sosiaalisissa tilanteissa (Einarsen, Raknes & Matthiesen 1994, 383). On mielenkiintoista, että juuri näitä samoja persoonallisuuspiirteitä on löydetty myös kiusaajilta. Työpaikkakiusaamisen uhreja on kuvailtu myös velvollisuudentuntoisiksi, kirjaimellisesti asioihin suhtautuvaksi ylisuorittajiksi, joilla on epärealistinen käsitys omista kyvyistään ja tilanteen asettamista vaatimuksista (Brodsky 1976, Einarsenin 1996, 18 mukaan).

Zapf ja Einarsen (2003, 180) tulivat siihen tulokseen, että joukon ulkopuolelle jääminen, alhainen sosiaalinen kompetenssi, alhainen assertiivisuus sekä ylisuorittaminen ja tunnollisuus saattavat vaikuttaa siihen, kenestä tulee kiusaamisen kohde. Zapf ja Einarsen kuitenkin korostavat, että nämä piirteet koskevat vain tiettyjä alaryhmiä, eivätkä suinkaan kaikkia kiusaamisen uhreja. Näiden lisäksi voidaan olettaa, että jotkut ihmiset saattavat reagoida kiusaamiseen muita vahvemmin (Einarsen & Matthiesen 2001, 482). Tutkimusten mukaan sellaiset stressaantuneet henkilöt, jotka toimivat odotusten vastaisesti, ärsyttävät muita tai tekevät työnsä huonosti, saattavat provosoida aggressiivista käyttäytymistä muissa ihmisissä (Felson 1992, 4).

On syytä suhtautua kriittisesti kyseisiin kiusatun persoonallisuutta koskeviin tutkimustuloksiin jo siitä syystä, että tulokset vaikuttavat kovin toisistaan poikkeavilta. Vaikuttaa ristiriitaiselta esimerkiksi ajatella, että kiusaamisen kohde olisi samaan aikaan velvollisuudentuntoinen ylisuorittaja ja kuitenkin työssään vähemmän kompetentti. Aiemmista tutkimustuloksista voi pikemminkin päätellä, että kiusaamisen kohteet ovat henkilöinä erilaisia eikä yhtä, kaikenkattavaa uhrin persoonallisuuskuva pystytä luomaan. On todennäköistä, että sekä kiusaajan että uhrin persoonallisuuspiirteet ovat joissakin kiusaamistapauksissa muita relevantimpia (Zapf & Einarsen 2003, 166).

Leymannin (1996, 177–179) mukaan persoonallisuuspiirteiden tutkiminen on epäoleellista, sillä työolojen osuus kiusaamistapauksissa on henkilökohtaisia ominaisuuksia tärkeämpää. Hänen mukaansa puutteet työn organisoinnissa ja konfliktinhallinnassa määrittävät, kenestä tulee kiusaamisen kohde. Myös Brodskyn (1976, Zapfin & Einarsenin 2003, 173 mukaan) mukaan kiusaaminen ei johdu uhrin persoonallisuudesta, vaan organisationaalisista tekijöistä, sillä organisaation täytyy palkita, tai ainakin sallia, kiusaaminen työpaikalla, jotta sitä voisi ilmetä. Näiden lisäksi myös Einarsen (2000, 389) kritisoi persoonallisuustutkimuksia muistuttaen, että toistaiseksi ei ole olemassa uhrin persoonallisuuspiirteisiin liittyviä pitkittäistutkimuksia. Tästä syystä emme tiedä, onko uhrien persoonallisuus tutkimustulosten mukainen jo ennen kiusaamisen alkua vai onko persoonallisuus muuttunut juuri kiusaamisen seurauksena.

On eettisestikin arveluttavaa lähteä etsimään kiusaamisen syitä kiusaamisen uhrin persoonallisuuspiirteiden kautta. Vaarana on, että tulkitsemme kiusaamisen uhrin syyksi, jonka hän on omalla persoonallaan aiheuttanut. Henkistä tai fyysistä väkivaltaa ei voida oikeuttaa sillä, että kiusatulla löytyy tietynlainen persoonallisuuden piirre tai muu ominaisuus. Työntekijöillä pitäisi olla oikeus käydä työssä kiusaamista pelkäämättä.

## **2.5 Kiusatun puolustautumisstrategiat**

Seuraavaksi tarkastelen kiusattujen puolustautumisstrategioita. Käytän tässä tutkimuksessa puolustautumisesta seuraavaa määritelmää. Puolustautuminen (coping) merkitsee kognitiivisia ja behavioristisia pyrkimyksiä hallita, vähentää tai sietää ulkoisia ja sisäisiä vaatimuksia, joita stressaavat tehtävät tuottavat (Folkman 1984, 843).

Puolustautumisstrategioita on tutkittu sekä prosessi- että persoonallisuuspiirrelähtöisestä näkökulmasta. Prosessinäkökulmaan nojautuva strategia lähtee siitä, että ihmisten puolustautuminen on tilannelähtöistä eli erilaista eri tilanteissa, kun taas piirrelähtöinen näkökulma olettaa, että ihmisillä on rajallinen määrä persoonallisuuteen

liittyviä puolustautumisstrategioita, joita he käyttävät kaikissa tilanteissa (Lazarus 1993, Hoghin & Dofradottirin mukaan 2001, 486). Tutkimuksissa on tultu siihen tulokseen, että selviytyminen näyttäisi olevan yhteydessä molempiin tekijöihin: sekä henkilön persoonallisuuspiirteisiin että tilannekohtaisiin käyttäytymismalleihin (Hogh & Dofradottir 2001, 486).

Käyn seuraavaksi läpi, mitä tutkimuksissa on saatu selville kiusaamista kokeneiden ja ei-kokeneiden puolustautumisstrategioista. On havaittu, että ihmiset käyttäytyvät oikeassa tilanteessa eri tavoin kuin he olivat etukäteen kuvitelleet. Isossa-Britanniassa tehdyssä tutkimuksessa 75 % kiusaamista ei-kokeneista ihmisistä arveli, että jos he sattuisivat kokemaan kiusaamista, he selvittäisivät asian kiusaajansa kanssa ja 60 % vastaajista arveli valittavansa asiasta henkilöstöosastolle. Henkilöistä, jotka olivat todellisuudessa kokeneet kiusaamista, kuitenkin vain 45 % selvitti asiaa kiusaajansa kanssa, ja vain 22 % valitti henkilöstöosastolle. Tämän lisäksi 30 % ei-kiusatuista arveli kiusatuksi tullessaan hakevansa apua ammattiliitosta, kun taas kiusatuista vain 7 % otti yhteyttä liittoon. Vain 6 % ei-kiusatuista oletti kiusatuksi tullessaan, etteivät he tekisi asialle mitään. Oikeassa elämässä kiusatuista kuitenkin jopa 38 % ei tehnyt asialle mitään. (Rayner 1997, 204.)

Näiden tulosten valossa näyttäisi siis siltä, että ihmiset reagoivat kiusaamiseen eri tavalla, kun se ei kosketa heitä itseään. Kun asia koskettaa heitä henkilökohtaisesti, he toimivatkin tilanteessa huomattavasti passiivisemmin.

Grossin ja Zapfin (2001, 497) mukaan useimmat kiusaamista kokeneet aloittavat asian selvittelyn rakentavilla konfliktinratkaisustrategioilla, muuttavat sen jälkeen strategiaansa monta kertaa ja lopulta lähtevät organisaatiosta. Baumeister, Stillwell ja Wotman (1990, 994) ovat saaneet selville, että kiusaamisen uhrit tulkitsivat tapahtumia jatkumona. Uhrit kokivat toistuvat ja yksittäiset tapahtumat systemaattisina ja harkittuina. He sietivät kiusaamiskäyttäytymistä jonkin aikaa, kunnes he yhtäkkiä ylireagoivat. Kiusaajat sen sijaan näkivät tapahtumat yksittäisinä ja siedettävänä. Siksi kiusaajat olivat hämmästyneitä uhrin reagoinnista, joka oli heidän mielestään liioiteltua ja vaikeasti ymmärrettävää.

## 2.6 Työpaikkakiusaamisen vaikutus kiusatun hyvinvointiin

Tutkimuksissa on saatu selville, että kiusaaminen saattaa aiheuttaa kiusatun terveydelle ja hyvinvoinnille erilaisia haittoja (Einarsen & Mikkelsen 2001, 411). Wilson (1991, 47) on arvioinut, että työpaikkakiusaaminen aiheuttaa työntekijöille enemmän stressiä kuin kaikki muu työn aiheuttama stressi yhteenlaskettuna. Kliinisissä testeissä on kiusaamisen seuraamuksina havaittu eristäytymistä, sopeutumattomuutta, psykosomaattisia sairauksia, depressiota, pakonomaisuutta (compulsions), avuttomuutta, vihaa, ahdistusta ja epätoivoa (Leymann 1990, Einarsenin ja Mikkelsenin 2003, 127 mukaan). On myös havaittu, että kiusaaminen voi pahimmillaan johtaa jopa itsemurhaan (Meek 2004, 312).

Kiusaamisen määritelmään kuuluva puolustuskyvyttömyys aiheuttaa usein stressiä, jonka seurauksena henkilön hyvinvointi ja terveys voivat heiketä. Käytännössä heikkeneminen voi merkitä unihäiriöitä, painajaisia, väsymystä, itkuherkkyyttä tai masennusta jo muutaman kuukauden kiusaamisen jälkeen. (Vartia & Perkka-Jortikka 1994, 57–59.)

Tutkimustulokset vaikuttavat yhdenmukaisilta: kiusatun terveys on vaarassa. Olennaista on, että kiusatun terveyden kannalta ei ole väliä sillä, miten ulkopuoliset näkevät kiusaamistilanteen (Janoff-Bulman 1992, Einarsenin & Mikkelsenin 2003, 127 mukaan). Kiusatun subjektiivinen kokemus siitä, että häntä kiusataan, riittää aiheuttamaan hänelle terveydellisiä oireita. Tästä syystä on perusteltua antaa henkilöiden itse määritellä, onko heitä kiusattu vai ei. On tärkeää muistaa, että ihmiset ovat yksilöitä ja reagoivat kiusaamiseen eri tavoin.

Toisaalta on tärkeää tiedostaa, että kiusaamiselle asetettuja aikarajojakin tarvitaan, jotta kiusaamiskokemuksia voidaan vertailla tieteellisissä tutkimuksissa. Joskus ihmiset sekoittavat yksittäisen konfliktin kiusaamiseen. Aikarajojen avulla saadaan tietoa niistä kokemuksista, joissa kiusaaminen on ollut jatkuvaa ja pitkäaikaista.

## 2.7 Työpaikkakiusaamisen vaikutus työyhteisöön ja yhteiskuntaan

Kiusaamisesta koituvat haitat kohdistuvat niin yksilöön, organisaatioon kuin yhteiskuntaankin. Kiusaaminen ei jää vain kiusaajan ja kiusatun väliseksi asiaksi. Käyn seuraavassa läpi lyhyesti muutamia työyhteisön ja yhteiskunnan yhteyksiä kiusaamiseen.

Työelämä on muuttunut viime vuosikymmeninä varsin radikaalisti. Tietotekniikka on kehittynyt nopeasti, ja globalisaatio on monessa organisaatiossa arkipäivää. Toisaalta myös työn henkinen kuormitus on kasvanut ja pätkätyöt ovat yleistyneet. Organisaatiot ovat nykyään jatkuvassa muutostilassa. Voidaankin sanoa, että pysyvää modernissa työyhteisössä on enää muutos. (Kauppinen ym. 2000, 7–9.)

Ei ole yllättävää, että työyhteisö oirehtii jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden takia. Etenkin epävarmuus oman työpaikan jatkuvuudesta voi ymmärrettävästi nostattaa työyhteisössä erilaisia kielteisiä tunteita. Kovan kilpailun takia työntekijät saattavat tuntea asemansa uhatuiksi, ja kohdistaa pahanolontunteensa vierellä oleviin työtovereihin. Vaikka kausaalisuhteita on ehkä hankalaa tutkia, ovat muutamia asiaa tarkastelleet tutkimukset varovaisesti samansuuntaisia. Joidenkin tulosten mukaan työllisyysvaroin palkatulla työntekijällä on selvästi vakinaista työntekijää suurempi riski joutua henkisen väkivallan uhriksi (Leymann 1992a, Vartia-Väänänen 1999 mukaan). Tämän lisäksi on myös saatu selville, että työpaikalle tulossa olevien suurten muutosten ennakointi lisää työpaikkakiusaamista (Vartia 1996, 209).

Kiusaamisella on myös yhteiskunnallisia vaikutuksia. Yksi näistä on kiusaamisesta koituvat taloudelliset vahingot. Isossa-Britanniassa on arvioitu kiusaamisen aiheuttavan 80 miljoonaa menetettyä työpäivää vuodessa, maksavan näin työnantajille jopa 2 miljardia puntaa vuodessa. Kiusaamisen on myös arvioitu olevan syynä yli puoleen työpaikkojen stressiperäisistä sairauksista. (CIPD, 2004.) Myös sukupuolista häirintää koskevissa tutkimuksissa USA:ssa on selvitetty, että kuluja aiheutuu tuottavuuden alenemisesta, sairauspoissaolojen lisääntymisestä, henkilöstön vaihtuvuudesta ja vahingonkorvausvaatimuksista (Pryor 1987, 270). Vaikka kyseiset luvut ovat arvioita ja niihin kannattaa suhtautua varauksellisesti, on selvää, että

kiusaaminen aiheuttaa Suomessakin ainakin sairauspoissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden takia huomattavia taloudellisia menetyksiä.

Työpaikkakiusaamista on yritetty ehkäistä yhteiskunnan puolesta myös säätämällä lakeja. Kiusaamiseen liittyvän lain tulisi Yamadan (2003, 399) mukaan ehkäistä kiusaamista, suojella työntekijöitä, jotka kiusaamistilanteessa yrittävät auttaa itseään, ja kannustaa työnantajia reagoimaan ongelmaan nopeasti, tasapuolisesti ja tehokkaasti. Lain tulisi myös huolehtia vakavasta kiusaamisesta kärsineistä ja korvata vahinkoja. Halutessaan kiusatulla tulisi olla oikeus palata töihinsä vakuutettuna siitä, että kiusaamista ei enää tapahdu. Lain tulisi myös rangaista kiusaajia ja työnantajia, jotka antavat kiusaamisen tapahtua.

Suomeenkin on saatu työpaikkakiusaamista koskeva lakipykälä. Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen ei siis Suomessakaan ole työnantajan puolelta vapaaehtoista. Lain 28 § Häirintä -pykälä (Työpaikan lait ja työsuhdeopas 2005, 131) esittää työnantajan velvollisuuden seuraavasti:

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

Ohjeistuksen mukaan kiusatun on ilmoitettava kiusaajalleen, että hänen pitää lopettaa kiusaaminen. Työntekijän tulee ottaa yhteyttä työsuojeluvaltuutettuun tai luottamusmieheen sekä kerrottava tapahtuneesta omalle esimiehelleen. Jos kiusaaja on oma esimies, tulee kiusatun ottaa yhteyttä esimiehen esimieheen. Jos työpaikka ei pysty ratkaisemaan kiusaamisongelmaa, tulee kiusatun ottaa yhteyttä työsuojelupiiriin sekä ammattiliittoon. (Työpaikan lait ja työsuhdeopas 2005, 52.)

On hyvä asia, että Suomessakin on herätty lain avulla puolustamaan työpaikkakiusattuja. Periaatteellisena päätöksenä tämä on rohkaiseva. Toisaalta voimme pohtia lain sanamuotoa. Epäselvyyttä saattaa aiheuttaa kohta "asiasta tiedon saatuaan". Miten kiusattu pystyy todistamaan kertoneensa asiasta työnantajalle? Ehkä laki kannustaa siihen, että kiusatun tulisi ilmoittaa kiusaamisesta kirjallisesti tai todistajan läsnä ollessa. Muutoin voi olla vaarana, että työnantaja kieltää koskaan saaneensa

tietoa tapahtuneesta. Entä miten työnantaja käsittää ilmauksen "käytettävissä olevin keinoin"? On varsin tulkinnanvaraista pohtia, mitkä keinot ovat missäkin tilanteessa käytettävissä olevia.

Toisaalta voidaan nostaa esille työpaikan realiteetit. Onko työnantajalla aina mahdollisuuksia puuttua kiusaamiseen? Monet käytännön asiat vaikeuttavat lain noudattamista. Entä jos esimies on töissä eri paikkakunnalla, tai jopa eri maassa? Mitä keinoja esimiehellä on silloin saada objektiivinen kuva tapahtuneesta? Mitä jos kiusaaja itse on yrityksen korkein esimies? Entä jos kiusattu on yrittäjä, jolla ei ole esimiestä, jolle kertoa asiasta? Voisi pohtia, suojaako laki riittävästi esimerkiksi kiusaamista kokevia yksityisyrittäjiä?

### **3 INTERPERSONAALISIA NÄKÖKULMIA TYÖ- PAIKKAKIUSAAMISEEN**

#### **3.1 Vallan lähteet ja osapuolten riippuvuus kiusaamissuhteessa**

Valta määritellään kyvykkyydeksi, jonka avulla henkilö pystyy vaikuttamaan toisen ihmisen käyttäytymiseen niin, että toinen tekee jotain, mitä hän ei muutoin tekisi (Robbins 2000, 153). Valta on erittäin keskeinen käsite kiusaamisen luonnetta pohdittaessa. Jo kiusaamisen määritelmä usein sisältää ajatuksen uhrin puolustuskyvyttömyydestä: uhrilla ei ajatella olevan kiusaamistilanteessa yhtä paljon valtaa kuin kiusaajalla. Vallan puute johtaa kiusatun puolustuskyvyttömään asemaan. Erityisesti vallan ja hierarkkisen aseman suhde organisaatiossa on mielenkiintoinen. Voisi ajatella, että johtajalla on organisaatiossa asemansa puolesta automaattisesti enemmän valtaa kuin alaisilla. Mistä valta sitten koostuu niissä tapauksessa, joissa alainen kiusaava johtajaansa? Minkälaista valtaa alaisella voisi olla johtajaansa? Mihin tällainen valta perustuu?

Johtajalla on organisaatiossa aina jonkinasteinen auktoriteettiasema. Auktoriteetti sisältää organisaation sisäisiä oikeuksia, etuja ja velvollisuuksia. Esimerkiksi johtajan auktoriteetti oikeuttaa tekemään päätöksiä organisaation nimissä ja sen puolesta. Johtajalla voi olla myös auktoriteettisuhde toiseen työntekijään. Tällöin hän voi vaatia alaistaan toimimaan haluamallaan tavalla, ja alaisella on velvollisuus noudattaa johtajalta saamia ohjeita. Auktoriteettiasema organisaatiossa sisältää myös oikeuden valvoa organisaation taloudellisia ja muita resursseja. (Lämsä & Hautala 2005, 217.)

Johtamisen ja vallan suhde ei ole kuitenkaan yksipuolinen, jossa johtaja käyttää joka tilanteessa valtaa alaisiaan kohtaan. Johtajat käyttävät toki heille annettua valtaa, jotta työryhmä saavuttaisi tavoitteensa. Toisaalta myös alaiset voivat käyttää valtaa saavuttaakseen omat, henkilökohtaiset tavoitteensa. (Robbins 2000, 154.)



Vallan käsitteeseen liittyy olennaisesti riippuvuuden käsite. Mitä suurempi riippuvuus A:lla on B:tä kohtaan, sen enemmän B:llä on häneen valtaa. Henkilöllä on valtaa silloin, kun hänellä on jotain, mitä muut haluavat. Riippuvuuden kohteena olevan asian täytyy olla harvinaista, jotta riippuvuus syntyy. Jos esimerkiksi työpaikan hierarkiassa alempana olevalla henkilöllä on harvinaista tietoa, voi organisaatiossa korkeammalla oleva henkilö tulla riippuvaiseksi tiedon haltijasta, vaikka tämä olisikin hänen alaisensa. (Robbins 2000, 154, 158.)

Valta pohjautuu kuusikategorisen luokitusmallin mukaan *asiantuntijuuteen, tietoon, lakiin ja sääntöihin, viiteryhmään, rankaisemiseen ja palkitsemiseen*. Asiantuntijuuteen perustuva valta pohjautuu siihen, että henkilöllä on asiantuntijuutta tai tietoa, jota muilla ei ole. Esimerkiksi lääkäreiden voidaan olettaa olevan lääketieteen asiantuntijoita. Mitä asiantuntevampi henkilön ajatellaan olevan, sitä enemmän hänellä on potentiaalista vaikutusvaltaa. Tämä johtuu siitä, että ajattelemme asiantuntijan olevan uskottavampi ja kompetentimpi kuin muut. Uskottavuus syntyy kahdesta tekijästä: kompetenssista ja luotettavuudesta. Molempia osatekijöitä tarvitaan uskottavuuden muodostamiseksi. Jos henkilö vaikuttaa kompetentilta, mutta ei ole luotettava, on häneen vaikea uskoa. Mikäli henkilö on luotettava, mutta ei vaikuta kompetentilta, ei häneen uskota. Asiantuntijuuteen perustuvaa valtaa voidaan ilmentää esimerkiksi titteleillä, univormuilla tai diplomeilla. (Hargie, Dickson & Tourish 1999, 34–37.)

Tieto on valtaa, sanotaan. Sanonta viittaa tietoon perustuvaan valtaan. Useissa organisaatioissa tiedon kulkua pyritäänkin rajoittamaan jollakin tavalla. Toimenpiteellä pyritään turvaamaan se, että johtajilla on alaisia enemmän tietoon perustuvaa valtaa. Kuitenkin yleisesti myös suositellaan, että alaisia informoitaisiin niin paljon kuin mahdollista. (Hargie, Dickson & Tourish 1999, 35–36.)

Lakiin ja sääntöihin perustuva valta antaa henkilölle valtaa asemansa puolesta. Auktoriteetti on annettu tietyille tehtävälle tai virka-asemalle sen sijaan, että se olisi annettu henkilölle. Joskus alaisilla voi olla lakiin ja sääntöihin perustuvaa valtaa esimiehiään kohtaan, sillä jotkut organisaation toimenpiteet täytyy suorittaa työpaikan sääntöjen takia alaisten toimesta. (Hargie, Dickson & Tourish 1999, 36.)

Vallan käsite liittyy myös viiteryhmiin. Ihmisillä, joista pidämme ja joiden ryhmään haluamme kuulua, on meihin valtaa. Varsinkin teini-ikäisillä on usein tarve osoittaa kuuluvansa tiettyyn ryhmään. Myös työpaikoilla on usein paine seurata ryhmän käyttäytymismallia. Viiteryhmällä on eniten valtaa silloin, kun ihmiset eivät ole varmoja, miten jossain tilanteessa tulisi toimia. Ihmiset seuraavat myös helposti samanaisten tai pitämiensä ihmisten esimerkkiä. Jos muut samassa asemassa työskentelevät menevät lakkoon, henkilö todennäköisesti seuraa heitä eikä jää töihin, vaikka esimerkiksi ylemmässä asemassa olevat jäisivätkin töihin. (Hargie, Dickson & Tourish 1999, 36.)

Rankaiseminen ja palkitseminen liittyvät siihen, miten paljon henkilöllä on valtaa palkita ja rangaista muita. Lasten vanhemmilla on paljon tällaista valtaa. Myös johtajilla on rankaisemiseen ja palkitsemiseen liittyvää valtaa. Johtaja pystyy esimerkiksi epäämään palkankorotuksen tai vastaavasti palkitsemaan alaistaan bonuksella tai ylennyksellä. Toisaalta palkitseminen ja rankaiseminen eivät aina ole materiaalisia. Alainen voi esimerkiksi rankaista johtajaansa tekemällä työnsä huonosti tai antamalla hänelle huonoa palautetta. (Hargie, Dickson & Tourish 1999, 36.)

Viime vuosikymmeninä myös *suostuttelukyky* ja *karisma* ovat saaneet huomiota valtatutkimuksen parissa. Suostuttelukyky on yksi tehokkaan johtajan tunnusmerkeistä (Yukl 1989, 271). Karismaattisen johtajan seuraajat kokevat emotionaalista attraktiota johtajaa kohtaan (Yukl 1989, 25). Karismaattinen johtaja ymmärtää seuraajiensa tarpeet, toiveet ja arvot ja pystyy näiden pohjalta rakentamaan vision. Vision avulla hän pystyy motivoimaan ja sitouttamaan muut organisaation toimintaperiaatteisiin ja strategiaan. (Yukl 1989, 25.) Karismaattisella johtajalla on alaisiinsa vaikutusvaltaa, jonka avulla hän saa aikaan muutoksia (Bass 1985, 39). Karismaattisuus on tieteellisesti usein epämääräiseksi havaittu käsite, jonka määrittely ja operationaalistaminen on koettu hankalaksi (Conger & Kanungo 1987, 637). Koska karismaattisuudella ei ole vakiintunutta määritelmää, käsitän tässä karismaattisuuden Yuklia ja Falbea (1991, 416) mukailten suostuttelukyvyksi ja sosiaalisiksi attraktioksi.

Congerin ja Kanungon (1987) mukaan vaikutusvalta ei muodostu pelkästään johtajan karismaattisuudesta, vaan johtajan ominaisuuksien ja seuraajien tarpeiden ja oletusten vuorovaikutuksesta. Johtaja ei voi olla karismaattinen ilman seuraajiaan. Karismaattisen johtajan valta perustuu henkilökohtaiseen valtaan, joka pohjautuu asiantuntemukseen, kunnioitukseen ja ihailuun. Karismaattiset henkilöt vaikuttavat alansa asiantuntijoilta ja he toimivat radikaalien muutosten välittäjinä: he kuvailevat seuraajilleen, minkälainen ihanteellinen tilanne voisi olla ja miten tällaiseen tilanteeseen päästäisiin. Karismaattiseksi kuvailtu henkilö saattaa myös odottaa sopivaa hetkeä, jolloin ympäristön resurssit ovat heidän puolellaan, ja arvioituaan tilanteen otolliseksi, hän viestii halunsa johtaa. Karismaattisuus vähenee tapauksissa, joissa muutokseen ei ole aihetta. (Conger & Kanungo 1987, 639–644.)

Galbraithin (1984, 17–19) mukaan valta rakentuu kolmesta ominaisuudesta: ansaitusta, korvaavasta ja ehdollisesta vallasta. Ansaittu valta viittaa rangaistukseen: yksilö noudattaa valtaapitävän määräyksiä, sillä hän tietää, että muutoin seurauksena olisi rangaistus. Pelotteena toimii rangaistuksen uhka. Korvaava valta sen sijaan vahvistaa tiettyä käyttäytymistä palkitsemalla toivottua käyttäytymistä. Ehdollista valtaa käytetään vaikuttamalla alistujan uskomuksiin. Ehdollisen vallan käyttö on kahta edellistä huomaamattomampaa; toisen tahtoon alistuminen jää kohteelta huomaamatta.

Voisi olettaa, että korvaava ja ehdollinen valta olisivat etenkin johtoasemassa toimivan henkilön vallan lähteitä. Johtajahan pystyy tarvittaessa palkitsemaan ja rankaisemaan alaistaan. Ehkä kuitenkin näin ajatellessa palkitseminen ja rankaiseminen nähdään varsin yksiulotteisesti: aivan kuin kaikki palkitseminen liittyisi rahaan ja muihin organisaation johtajalle antamiin valtuuksiin. Ehkä palkitsemista ja rankaisemista tapahtuu myös muilla tavoilla. Kiusattu johtaja voidaan esimerkiksi jättää kutsumatta sosiaalisiin tapahtumiin. Eikö tämä ole eräänlainen rangaistus? Toisaalta kuka tahansa voi esimerkiksi kehua toista työntekijää, myös ylemmällä tasolla työskentelevää henkilöä. Eikö tätä voisi ajatella eräänlaiseksi palkitsemiseksi?

Yksi edellä kuvailluista vallan käytön muodoista on ehdollinen valta. Miten toiseen ihmiseen voisi vaikuttaa niin syvästi, että hän muuttaisi omia uskomuksiaan? On vaikea kuvitella henkilöä, joka pystyisi tähän ilman viestintätaitoja. Ehdollisen vallan

käsite (Galbraith 1984, 18–19) voidaan nähdä liittyvän ainakin jossain määrin Yuklin (1989, 25; 271) kuvailemiin karismaattisen johtajan ominaisuuksiin. Molemmissa tapauksissa valta nousee henkilökohtaisista ominaisuuksista, joiden avulla pystytään hallitsemaan toisia ihmisiä. Vaikka Yukl (1989, 25; 271) käsittelee kirjassaan pelkästään karismaattisia johtajia, voidaan ehkä olettaa, että tällainen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuva vallankäyttö ei edellytä tiettyä organisaatiotasoa, vaan karismaattisuutta löytyy myös muilla organisaatiotasolla.

Tällaiseen ajatusta tukevat myös Yuklin & Falben (1991, 422) tulokset, joiden mukaan henkilökohtainen valta, eli suostuttelukyky ja karismaattisuus, eivät olleet riippuvaisia henkilön organisaatiotasosta. Henkilökohtaista valtaa voidaan siis käyttää organisaatioasemasta riippumatta. Tutkimuksen mukaan johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuva valta oli johtajan asemaa vahvempi syy sille, miksi alaiset sitoutuivat työtehtäviinsä. Myös johtajat näyttäisivät siksi tarvitsevan henkilökohtaisiin perustuvaa valtaa saadakseen alaisensa sitoutumaan työhönsä. Ehkä näiden tulosten perusteella voisi vetää johtopäätöksen, että karismaattisuuteen perustuva valta saattaisi olla yksi vallan lähde johtamis- ja organisaatiokonteksteissa.

### **3.2 Konflikti kiusaamisen lähtökohtana**

Interpersonaalisesta konfliktista on kyse silloin, kun kahden ihmisen välillä ilmenee erimielisyyttä (Canary & Cody 1994, 317). Konflikti ei ole ilmiönä täysin samanlainen kuin kiusaaminen, mutta näillä interpersonaalisilla ongelmilla on myös yhteneviä piirteitä. Pohdin seuraavassa konfliktin ja kiusaamisen eroja ja yhteneväisyyksiä, ja esittelen sen jälkeen erään konfliktikäyttäytymismallin.

Leymannin (1996, 169) mukaan kiusaaminen alkaa yleensä työhön liittyvästä konfliktista. Myös Einarsen (1999, 22–23) on nostanut riitalähtöisen (dispute-related) kiusaamisen yhdeksi kiusaamisen muodoksi. On mahdollista, että kiusaamiskäyttäytyminen on yhteydessä konfliktikäyttäytymiseen ainakin kiusaamisen alkuvaiheessa. Konflikti ja kiusaaminen ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. Konflikti voi olla lyhytkestoinen tapahtuma. Kiusaamiseen sen sijaan kuuluu toistuvuus ja pitkäkestoisuus

(Leymann 1986, 14). Kiusaamisella ja konfliktilla löytyy kuitenkin myös yhdistäviä piirteitä: Molemmat ovat interpersonaalisia ongelmia, jotka voivat aiheuttaa osapuolille stressiä. Ehkä voisi olettaa, että ihmiset suhtautuisivat kiusaamiseen ja konfliktiin samantapaisesti. Ehkä konflikteja ei saada ratkottua tyydyttävällä tavalla, ja siksi konfliktit paisuvat ja etenevät kiusaamistapauksiksi. Jos konflikteihin osattaisiin puuttua ajoissa, näin ei ehkä tapahtuisi.

Konfliktin hallintaa voidaan katsoa organisaation sekä yksilötason näkökulmasta. Organisaatiotason näkökulmasta katsottuna organisaatiolla on velvollisuus ratkaista sen sisäiset konfliktit. Tällöin yksi syy kiusaamisen yleisyyteen saattaisi olla organisaatioiden puutteelliset resurssit selvittää konfliktitapauksia. Yksilötasolla ajatellaan, että myös yksilöillä on velvollisuus ratkoa keskinäiset konfliktinsa. Yksilölähtöisessä konfliktinhallinnassa oletetaan, että yksilöillä on tarvittavat tiedot ja taidot selviytyä konfliktitilanteista. Voisiko tässä olla yksi syy kiusaamiseen? Ehkä kiusaamisen osapuolilla on heikot konfliktinratkaisutaidot, tai kenties osapuolten konfliktinratkaisutyyli ovat keskenään hyvin erilaiset, ja siksi ongelmia ei saada ratkottua.

Konfliktikäyttäytymistä voi lähestyä myös strategialähtöisesti. Tällöin ajatellaan, että jokaisessa konfliktissa luodaan yksittäinen, tilannekohtainen strategia. Strategialähtöisen ajattelun pohjalta emme voi päätyä mihinkään tiettyyn tapaan, jolla henkilö käyttäytyy jokaisessa konfliktitilanteissa, vaan suhtautuminen konflikteihin riippuu tilanteesta. Vastaavasti konfliktityylien näkökulmasta ajatellaan, että ihmisillä on pysyvä, henkilökohtainen tyyli suhtautua kaikkiin konflikteihin, eli samanlaisia taktiikoita selviytyä konflikteista käytetään useissa tilanteissa ja konteksteissa. (Cupach & Canary 1997, 48–49.)

Tyyliähtöisestä näkökulmasta Magner ja Rahim (1995) ovat tutkineet interpersonaalisisissa konflikteissa käyttäytymistä. Seuraavassa esittelen heidän kehittämät viisi konfliktikäsitteilytyyliä ja niiden sijainnin kaksiulotteisessa kuviossa. Konfliktiin voi Magnerin ja Rahimin (1995) mukaan suhtautua viidellä tavalla:

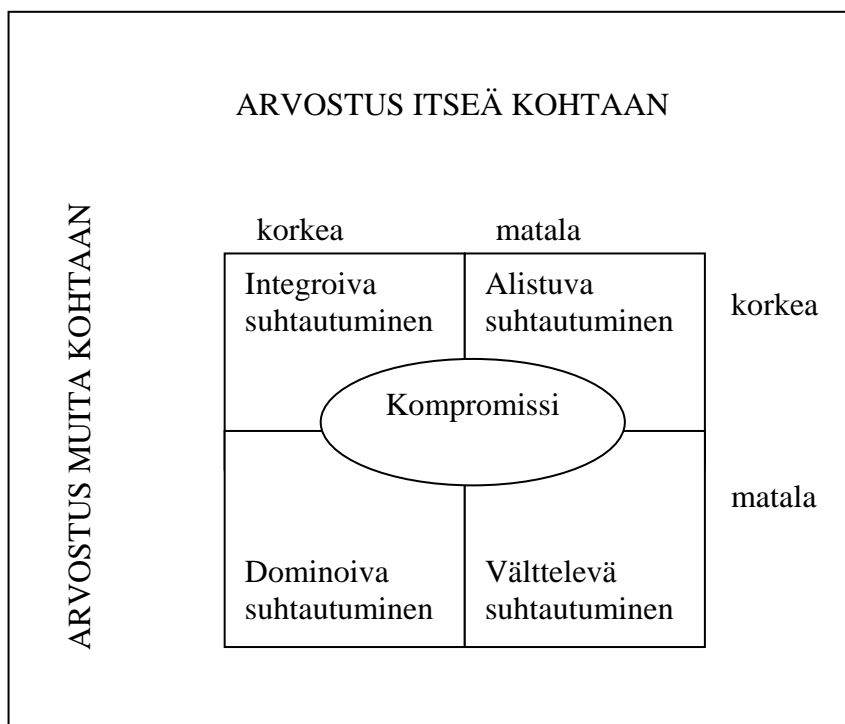
1) Integroiva suhtautuminen. Henkilö arvostaa itseään ja konfliktin toista osapuolta. Hän on kiinnostunut yhteistyöstä ja valmis kuuntelemaan toista osapuolta saavuttaakseen molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun.

2) Alistuva suhtautuminen. Henkilöllä on alhainen arvostus itseään kohtaan ja korkea arvostus konfliktin toista osapuolta kohtaan. Tällainen henkilö yrittää vähätellä vaikeuksia ja korostaa samanlaisuutta miellyttääkseen toista osapuolta.

3) Dominoiva suhtautuminen. Henkilöllä on korkea arvostus itseään ja alhainen arvostus muita kohtaan. Henkilöllä on "minä voitan–sinä häviät" orientaatio eli voimakas käyttäytyminen voittamisen takaamiseksi.

4) Välttelevä suhtautuminen. Henkilöllä on alhainen arvostus itseään ja muita kohtaan. Henkilö vetäytyy tilanteesta tai kieltää konfliktin.

5) Kompromissiin tähtäävä suhtautuminen. Henkilöllä on kohtuullinen arvostus sekä itseään että muita osapuolia kohtaan. Henkilö tavoittelee anto- ja otossuhdetta, jossa molemmat osapuolet luopuvat jostakin saavuttaakseen molempia tyydyttävän ratkaisun.



KUVIO 1 Interpersonaalisen konfliktin käsittelytyylit (Magner & Rahim 1995, 123)

Konfliktin käsittelytyylejä voidaan soveltaa tähän tutkimukseen ainakin kolmesta näkökulmasta. Ensiksikin voidaan pohtia, onko organisaatiossa, esimerkiksi johtajilla, joku tietty tyyli, jonka mukaan he toimivat kiusaamistilanteissa? Magnerin ja Rahimin (1995, 129) mukaan tietyllä organisaatiossa työskenteleminen ei ole yhteydessä mihinkään tiettyyn konfliktin käsittelytyyliin. Tästä syystä ei voi olettaa, että esimerkiksi johtajat noudattaisivat käyttäytymisellään jotakin tiettyä konfliktityyliä.

Toiseksi voidaan miettiä yleensäkin kiusattujen käyttäytymistä konfliktitilanteessa. Intuitiivisesti voisi ajatella, että ainakaan dominoivasti konfliktiin suhtautuvaa henkilöä olisi muita vaikeampi kiusata. Tällaisen henkilön voisi kuvitella pystyvän esittämään näkökantansa rohkeasti. Toisaalta ehkä ylenmääräinen dominoivuus saattaa jonkun mielestä vaikuttaa myös uhkaavalta, ja siksi uhkaksi koettu henkilö saattaisi myös joutua kiusatuksi. Joidenkin tutkimusten mukaan kiusatut ovat muita vähemmän assertiivisia (Zapf & Einaren 2003, 180). Voisiko vähäinen assertiivisuus olla yhteydessä välttelevään tai alistuvaan konfliktikäsitteilytyyliin? Välttelevä ja alistuva tyyli viittaisi käyttäytymiseen, missä omia mielipiteitä ei tuoda julki, mikä on yhtenevä alhaisen assertiivisuuden kanssa. Ehkä alistuvasti konfliktiin suhtautuva henkilö voisi ainakin teoreettisesti vaikuttaa otolliselta kiusaamisen uhrilta. Jos kiusaamisen määritelmään sisältyy puolustuskyvyttömyys, voisi sen ajatella olevan yhteydessä alistuvuuteen: alistuva henkilö ei ehkä pystyisi puolustamaan itseään, vaan sopeutuisi kiusaajaksi kokemansa henkilön tahtoon. Pelkästään konfliktikäsitteilytyylien perusteella ei todennäköisesti kuitenkaan pystytä ennustamaan, ketä organisaatiossa kiusataan. Ovathan jo organisaatiot keskenään erilaisia – eri työpaikoilla arvostetaan ja kannustetaan varmasti erilaiseen käyttäytymiseen. Ehkä tyyleistä voi sen sijaan saada apuvälineitä kuvailemaan sitä prosessia, jolla ihmiset suhtautuvat kiusaamisen kaltaisiin ongelmatilanteisiin.

Kolmanneksi voidaan pohtia, ovatko tietyt konfliktikäyttäytymistyyliyt yhteydessä kiusaamisen eri vaiheisiin. Voisiko tietty käyttäytymismalli liittyä esimerkiksi kiusaamisen alkuvaiheeseen? Tällöin oletamme, että käyttäytymismallit ovat tilannekohtaisia, eli tilanteen edetessä käyttäytymisstrategiat voisivat muuttua. Jos jokin tietty strategia ei tuota toivottua tulosta, voisi olettaa kiusattujen yrittävän jotakin toista käyttäytymistapaa. Toisaalta jos käyttäytymistyyliyt ovat kiinteästi sidoksissa omaan persoonallisuuteen, voi käyttäytymisen mukauttaminen olla varsin hankalaa. On vaikeaa kuvitella normaalisti alistuvasti käyttäytyvän henkilön esimerkiksi käyttäytyvän yhtäkkiä erittäin dominoivasti. Ehkä voidaan kuitenkin mietiskellä, olisiko esimerkiksi välttelevä suhtautuminen kenties yleisempää suhteen alkuvaiheessa – alussa toisen henkilön epäilyttävää käyttäytymistä voisi olla helpompi sietää, jos kiusaaminen ei vielä olisi systemaattista. On tärkeää muistaa, että vaikka tyyliyt kuvailisivat tyypillistä käyttäytymistapoja, käytännön tilanteessa käyttäytyminen on paljon yksinkertaistettuja tyylijä monimutkaisempaa (Canary & Cody 1994, 319).

### 3.3 Kiusaaminen odotusten vastaisena käyttäytymisenä

Työpaikalla on oma kulttuurinsa, josta käytetään nimeä organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten yhteisiä ajattelu- ja toimintatapoja. Organisaatiokulttuuria ei osata luonnostaan, vaan se opitaan työpaikalla, jolloin samalla luodaan perusta sille, mikä on sopivaa käyttäytymistä työpaikalla. Organisaatiokulttuurin oppimista helpottavat erilaiset normit, jotka ovat usein moraalisesti painotettuja sääntöjä. Organisaatiossa normit ovat joko virallisia toimintaohjeita tai epävirallisia sääntöjä. (Lämsä & Hautala 2005, 176–183.)

Työpaikkakiusaaminen voidaan nähdä työpaikan odotusten rikkomisena. Ainakaan useimpien työpaikkojen virallisissa säännöissä ei kiusaamista sallita; päinvastoin useilla työpaikoilla on virallisissa säännöissä kiusaamista kieltäviä normeja. Epävirallisissa säännöissä kiusaaminen saatetaan silti jollakin tasolla hyväksyä tai ainakaan siihen ei aina aktiivisesti puututa. Tästä esimerkkinä ovat työpaikat, joissa kiusaaminen on instituoitu osa esimerkiksi johtamiskäytäntöä (Liefoghe & Mackenzie Davey 2001, 387). Lähden tässä tutkimuksessa liikkeelle siitä ajatuksesta, että työpaikkakiusaaminen on odotusten vastaista käyttäytymistä. Oletan, että kiusaaminen tulee useimmiten yllätyksenä, ja että ainakin kiusaamisen kohteen näkökulmasta kiusaamisessa rikotaan työpaikkakäyttäytymisen normeja.

Odotusten vastaisen käyttäytymisen teoria pohjautuu Burgoonin ja Jonesin (1976) tutkimukseen. Odotuksilla tarkoitetaan asioita, joita ennustetaan tapahtuvan (Burgoon 1978, 133). Odotukset ovat aina kontekstisidonnaisia (Burgoon & Jones 1976, 135). Sama käyttäytymismalli voi olla tietyssä kontekstissa odotusten mukaista, kun taas toisessa kontekstissa se herättäisi ihmetystä. Esimerkiksi henkilökohtaisten asioiden keskustelu voisi ystävyys-suhteessa olla odotusten mukaista mutta saattaisi kokoustilanteessa herättää ihmetystä.

Myös osapuolten välinen suhde ja osapuolten ominaispiirteisiin liittyvät asiat on otettava huomioon, sillä odotuksiin vaikuttavat vastapuolen ikä, sukupuoli ja ulkonäkö (Burgoon & Jones 1976, 132–135). Kaikkien viestintätekkijöiden yhteistuloksena teemme henkilöstä joko positiivisen tai negatiivisen kokonaisarvion. Kokonais-



arvio määrittelee reaktiomme odotusten vastaisessa tilanteessa: jos kokonaisarvioimme henkilöstä on positiivinen, reagoimme yllättävään tekoon todennäköisesti positiivisesti, kun taas negatiivisesti arvioituun ihmiseen reagoimme negatiivisesti. (Burgoon 1994, 254.) Onkin mielenkiintoista selvittää, minkälainen kokonaisarvio tähän tutkimukseen vastaajilla on kiusaajaksi kokemastaan henkilöstä. Voisi ajatella, että vastaajien kokonaisarvio kiusaajaksi nimetystä henkilöstä olisi varsin negatiivinen, ja siksi kiusaajaksi nimetyn yksittäiset, pienetkin odotusten vastaiset teot tulkittaisiin negatiivissävytteisesti.

### **3.4 Kiusaamisen selittäminen attribuutioiden avulla**

Ihmiset näkevät omat mielipiteensä ja oman käyttäytymisensä oikeutettuina (Einarsen 1999, 20). Kysyttäessä kiusatuilta, mistä kiusaaminen heidän mukaansa johtuu, päästään paremmin pureutumaan kiusatun kokemuksiin ja ajatuksiin. Useissa tutkimuksissa onkin tarkasteltu kiusaamiseen liittyviä attribuutioita. Tutkimuksen kautta saadut vastaukset kiusaamiseen johtaneista syistä ovat tietenkin oletuksia, sillä kiusattu ei todennäköisesti voi saada yksiselitteisiä vastauksia kiusaamisen syistä. Syitä voi myös olla useita.

Björkqvistin, Östermanin ja Hjelt-Bäckin (1994a, 179) mukaan yleisimmin kiusaamisen oletetaan johtuvan kiusaajan kateudesta sekä töistä ja statuksesta kilpailemisesta, vaikka myös osapuolten persoonallisuuspiirteet tuotiin esille yhtenä mahdollisena kiusaamisen syynä. Kiusatuista 25 % mainitsi sukupuolensa oletetuksi syyksi kiusaamiselle. Vartia (1996, 207) on löytänyt samansuuntaisia tuloksia. Kiusattujen mukaan kateus, heikko johtaja sekä kilpailu työtehtävistä, etenemisestä ja johtajan suosiosta olivat yleisimmät syyt. Yksi viidestä vastaajasta arveli oman erilaisuutensa olevan syy kiusaamisen taustalla.

Attribuutioteorian avulla selitetään, miten ihmiset ymmärtävät toistensa käyttäytymistä (Littlejohn 1989, 154). Miten ihmiset selittävät erilaisia tapahtumia? Kenessä tai missä oletetaan olevan syy tapahtuneeseen? Attribuutioteorian mukaan ihmiset

käyttäytyvät salapoliisimaisesti yrittäessään ymmärtää, mistä tapahtumat ja käyttäytymismallit ovat saaneet alkunsa (Dainton & Zelle 2005, 30–31).

Käyn seuraavaksi läpi attribuutioprosessia. Heiderin (1958, 146) mukaan ihmiset vievät syytä tapahtuneesta joko *piirrettyypisille* (dispositional) tai *tilannetyypisille* (situational) tekijöille. Piirrettyypiset tekijät viittaavat henkilön persoonallisuuteen, luonteeseen tai biologisiin ominaisuuksiin, ja ne ovat suhteellisen pysyviä. Tilannetyypiset tekijät sen sijaan viittaavat ympäristöön ja olosuhteisiin liittyviin asioihin. Tilannetyypisiä tekijöitä on myös vaikeampi kontrolloida. Kiusaamistilanteessa yksi piirrettyypinen selitys voisi olla kiusaajan aggressiivinen luonne; tilannetyypinen selitys sen sijaan esimerkiksi työpaikan huono ilmapiiri.

### **Yksimielisyys, tunnusomaisuus ja johdonmukaisuus attribuutioiden taustalla**

Minkä perusteella valitsemme piirrettyypiseen tai tilannetyypiseen selityksen? Kelley (1967; 1973) mukaan tarkkailemme toisen ihmisen käyttäytymisessä kolmea tekijää: *yksimielisyyttä*, *tunnusomaisuutta* ja *johdonmukaisuutta* (Kelley 1967, 194; 1973, 112). Jos nämä tekijät ovat voimakkaita, oletamme käyttäytymisen syiden olevan tilannetyypisiä; vastaavasti näiden tekijöiden ollessa heikkoja päädyimme helpommin piirrettyypisiin selityksiin. Käyn seuraavaksi läpi nämä kolme tekijää.

Yksimielisyys (consensus) auttaa pohtimaan, miten muut ihmiset reagoisivat vastaavassa tilanteessa. Yksimielisyys on korkealla, jos havaitsemme muiden ihmisten käyttäytyvän vastaavassa tilanteessa vastaavalla tavalla. Tällöin oletamme käyttäytymisen syiden liittyvän tilannetyypisiin tekijöihin. Jos esimerkiksi työpaikalla yksi henkilö jatkuvasti myöhästelee kokouksista, mutta muut työntekijät saapuvat kokouksiin ajoissa, voidaan ajatella, että henkilön myöhästely johtuu sisäisestä tekijästä – ehkä myöhästelevä henkilö ei ole motivoitunut tulemaan paikalle ajoissa. Jos sen sijaan kaikki työpaikan henkilöt saapuvat kokouksiin myöhässä, voidaan olettaa, että syy myöhästymisiin on jossakin ulkopuolisessa tekijässä. Ehkä organisaatiokulttuurissa myöhästymisen tulkitaan hyvänä asiana, esimerkiksi merkinä työntekijöiden kiireestä tai ahkeruudesta. Erottava tekijä näiden kahden esimerkin välillä on se, miten yleistä käyttäytyminen on. Mitä harvinaisempaa tietynlainen käyttäytyminen, sitä varmemmin haemme syytä henkilön sisäisistä, piirrettyypisistä tekijöistä.

Tunnusomaisuuden (distinctiveness) avulla voimme arvioida, muuttuuko henkilön käyttäytyminen eri tilanteissa (Kelley 1967, 197–202). Käyttäytyykö henkilö aina samalla tavalla, vai onko käyttäytyminen tilannesidonnaista? Jos esimerkiksi kiusaajaksi koettu henkilö käyttäytyy aggressiivisesti kaikissa tilanteissa, voidaan olettaa syyn olevan piirretyyppinen; henkilön aggressiivisuutta selitetään esimerkiksi luonteeseen liittyvillä syillä. Jos henkilön aggressiivisuus tulee esille vain tietyssä tilanteessa, voidaan päätellä syyn olevan tilannetyyppinen: jostain syystä tietty tilanne saa henkilön käyttäytymään aggressiivisesti.

Johdonmukaisuus (consistency) liittyy siihen, pysyykö henkilön käyttäytyminen samanlaisena eri aikoina. Jos esimerkiksi tiedetään, että kiusaajalla on aggressiivinen käyttäytymishistoria, voidaan syyn käyttäytymiseen olettaa olevan piirretyyppinen, sisäisistä tekijöistä johtuva. Jos sen sijaan vastaavanlaista käyttäytymistä ei ole tapahtunut aiemmin, oletetaan käyttäytymisen syiden johtuvan tilannetekijöistä.

Johdonmukaisuuden näkökulmasta voidaan kyseenalaistaa kiusaajaksi koettuun henkilöön kohdistuvia oletuksia. Kiusaamisen uhrit olettavat kiusaamisen syiden olevan usein piirretyyppisiä, kiusaajaksi koetusta henkilöstä johtuvia (esim. Zapf & Einarsen 2003, 168–173). Yksi piirretyyppinen tekijä on kiusaajaksi koetun henkilön persoonallisuus. Jos kiusaajaksi koetulla henkilöllä havaitaan työpaikalla tietynlaista käyttäytymistä eri aikoina, voidaan teorian mukaan tehdä oletus, että käyttäytyminen olisi piirretyyppistä, kiusaajaksi koetusta henkilöstä johtuvaa.

Joidenkin tutkimusten mukaan kiusaajiksi nimetyt henkilöt käyttäytyvät muita aggressiivisemmin useissa eri tilanteissa (Einarsen, Raknes & Matthiesen 1994, 383). Voisiko olettaa, että kiusaajien mahdollinen aggressiivinen käyttäytymishistoria innoittaisi kiusaamisen uhreja tekemään attribuutioita, joiden mukaan käyttäytyminen on piirrelähtöistä? Johdonmukaisuuden näkökulmasta olettaisimme syyn aggressiiviselle käyttäytymiselle olevan piirretyyppinen eli kiusaajasta johtuva, koska aggressiivista käyttäytymistä on esiintynyt eri aikoina. Johdonmukaisuuden näkökulman avulla voidaan ehkä ymmärtää syitä siihen, miksi kiusatut saattavat joissain tilanteissa selittää kiusaamisen syitä kiusaajaksi tulkitun henkilön piirretyyppisillä ominaisuuksilla.

### **Perusattribuuti virhe**

Yksi attribuutioteorian keskeisimmistä käsitteistä on perusattribuuti virhe (fundamental attribution error), joka kuvaa ihmisten taipumusta selittää muiden käyttäytymistä piirretyyppisesti ja omaa käyttäytymistään tilannetyyppisesti. Teorian mukaan näemme negatiiviset asiat muiden syynä, mutta positiiviset asiat sen sijaan ovat omaa ansiotamme. Syytämme negatiivisissa asioissa toisia ihmisiä siitä, mitä heille on tapahtunut, mutta selitämme tilannetekijöillä niitä negatiivisia asioita, joita meille on tapahtunut. (Littlejohn 1996, 137.)

Onkin mielenkiintoista tarkkailla, miten kiusatut selittävät kiusaamiseen johtaneita syitä. Jos oletamme kiusaamisen olevan negatiivinen asia kiusatuille, attribuuti virheen mukaan vastaajien voisi odottaa selittävän kiusaamisen syitä tilannetyyppisesti; ehkä kiusatut saattaisivat etsiä syitä esimerkiksi työpaikan ilmapiiristä. Olisi teorian vastaista, että kiusatut etsisivät kiusaamisensa syitä piirretyyppisesti esimerkiksi omasta persoonastaan.

### **Osaamisen ja motivaation näkökulma**

Käyttäytymistä voidaan tulkita myös *osaamisen* ja *motivaation* näkökulmista: jos henkilö toimii tilanteessa mielestämme väärin, mutta ei yksinkertaisesti *osannut* toimia tilanteessa oikealla tavalla, langetamme henkilölle vähemmän vastuuta teoistaan. Eihän hänellä ollut parempaakaan tietoa; hän teki parhaansa. Jos sen sijaan henkilö toimii väärin, vaikka hän tietäisikin miten tilanteessa tulisi toimia, syy on henkilön *motivaatiossa*. Tällöin henkilöllä on suurempi vastuu teoistaan. (Heider 1958, 112–113.)

Osaamisen ja motivaation voidaan nähdä liittyvän viestintätaitojen kautta myös kiusaamiseen. Onko kiusaajaksi koetun henkilön viestinnälliset puutteet osaamisessa vai motivaatiossa? On esitetty arvioita, joiden mukaan kiusaajaksi nimetyillä henkilöillä olisi muita huonompi sosiaalinen kompetenssi (Zapf & Einarsen 2003, 180). Ehkä kiusaajaksi nimetty ei ymmärrä, että hänen käyttäytymisensä on tulkittu kiusaamiseksi. Henkilöllä ei ehkä ole tarpeeksi tarkkanäköisyyttä tai tilanteenlukutaitoa, eikä hän siksi ole huomannut, että hänen käyttäytymisensä on muiden silmissä tulkittu negatiivisesti. Viestinnällisestä koulutuksesta voisi olla tällaisessa tilanteessa apua. On silti otettava huomioon myös mahdollisuus, että kiusaajaksi koetun henkilön

puutteet ovat motivaatiossa – ehkä kiusaajaksi tulkittu henkilö ei yksinkertaisesti välitä siitä, minkälainen vaikutus hänellä on muihin ihmisiin.

### **3.5 Interpersonaalinen näkökulma tutkimuksen lähtökohtana**

Lähestyn tässä tutkimuksessa johtajien kokemaa työpaikkakiusaamista vallan lähteiden, konfliktikäsittelytyylien, odotusten vastaisen käyttäytymisen teorian ja attribuutioteorian näkökulmista.

Vallan lähteiden kautta pyrin etsimään vastauksia siihen, mistä kiusaajan valta vastaajien mukaan koostuu. Valtaa ja vallan lähteitä voidaan määritellä usealla eri tavalla, ja näiden luokitusten pohjalta toivon voivani kartoittaa kiusaajan vallan lähteitä. Erityisesti olen kiinnostunut vallasta, jota alaiset käyttävät ylemmällä tasolla työskenteleviä kohtaan. Haluan selvittää, mihin tällainen valta johtajien mielestä perustuu?

Konfliktikäsittelytyylien kautta pyrin seuraamaan, onko jokin tyyleistä vastaajille ominainen. Lähden oletuksesta, että näihin kahteen interpersonaaliseen ongelmaan, konfliktiin ja kiusaamiseen, saatettaisiin suhtautua samansuuntaisesti. Voin mahdollisesti soveltaa konfliktikäsittelytyylejä analysoidessani kiusaamisen eri vaiheita. Haluan selvittää, onko jokin tietty konfliktisuhtautumistapa sidoksissa tiettyyn kiusaamissuhteen vaiheeseen.

Odotusten vastaisen käyttäytymisen teorian käyttäminen tässä tutkimuksessa perustuu oletukseen, että kiusaaminen on vastaajien mielestä odotusten vastaista käyttäytymistä. Odotusten vastaisen käyttäytymisen teoria liittyy viestinnällisiin odotuksiin. Minkälaisia odotuksia vastaajilla on normaalille työpaikan sisäiselle ihmissuhteelle, ja miten normaali suhde eroaa suhteesta kiusaajan kanssa? Haluan tutkia, minkälainen viestintä koetaan odotusten vastaisena. Tätä kautta toivon saavani lisää tietoa siitä, mikä tekee juuri siinä suhteessa tapahtuvasta käyttäytymisestä kiusaamista. Toivon pystyväni kartoittamaan kiusaamisen olemusta sen kautta, miten kiusaaminen eroaa ei-kiusaamisesta, epänormaali normaalista viestinnällisestä kanssakäymisestä.

Attribuutioteoria liittyy edelliseen, odotusten vastaisen käyttäytymisen teoriaan. Odotusten vastainen teoria tuo esille kysymyksiä siitä, miksi henkilö toimii odotusten vastaisesti. Attribuutioteoria pyrkii vastaamaan tähän kysymykseen. Attribuutioteoria selittää prosessia, jossa pohditaan toisten ihmisten tekojen syitä ja siten pyritään ymmärtämään muiden käyttäytymistä.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa johtajien kokemuksia työpaikkakiusaamisesta. Tutkimuskysymyksiä on viisi.

- 1) Millainen käyttäytyminen koetaan kiusaamiseksi?
- 2) Miten suhdetta kiusaajaan kuvaillaan? Miten suhde on kehittynyt? Miten sen oletetaan kehittyvän jatkossa?
- 3) Mitä pidetään kiusaamisen syynä?
- 4) Miten vallan nähdään jakautuvan osapuolien kesken ja mistä vallan nähdään muodostuvan?
- 5) Minkälaisia selviytymisstrategioita kiusatuilla johtajilla on?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta haluan löytää syitä siihen, mikä tekee vuorovaikutuksesta sellaista, että se tulkitaan kiusaamiseksi. Ensimmäinen kysymyksen kautta haluan kartoittaa kiusaamisen olemusta: miten kiusaamista kuvaillaan? Ajattelen, että kiusaaminen on odotusten vastaista käyttäytymistä, ja etsin odotusten vastaisen käyttäytymisen teorian avulla vastauksia siihen, minkälainen käyttäytyminen nähdään negatiivisessa mielessä odotusten vastaisena. Miten kiusaamissuhde eroaa toisesta, ns. normaalista ihmissuhteesta työpaikalla? Voisiko odotusten vastaisuus olla yksi viestinnällinen tekijä, josta voidaan huomata käyttäytymisen olevan epänormaalista, ja eroavan muista, ns. tavallisista suhteista?

Kiusaaminen on ennen kaikkea vuorovaikutteinen prosessi: ilman kiusaajaa ei ole kiusattua ja päinvastoin. Haluan toisella tutkimuskysymykselläni kartoittaa kiusaamiselle välttämättömän vuorovaikutussuhteen luonnetta ja suhteen kuvailun avulla saada lisää tietoa kiusaamisesta. Kiusaamissuhteen vaiheet liittyvät teoriaosuuteni kautta erityisesti konfliktikäsittelytyyleihin. Onko kiusaaminen vastaajien mukaan esimerkiksi saanut alkunsa tietystä konfliktista? Onko vastaaja käyttäytynyt tietyn

tyylin mukaisesti, ja onko vastaajien konfliktikäsittelytyyleissä yhtäläisyyksiä? Entä onko kiusaamissuhteen vaiheilla yhteyttä konfliktikäsittelytyyleihin, ja toimivatko vastaajat tietyn konfliktikäsittelytyylin mukaisesti esimerkiksi kiusaamissuhteen alkuvaiheessa, keskivaiheessa tai loppuvaiheessa? Toinen tutkimuskysymykseni liittyy attribuutioteoriaan suhteen tulevaisuutta koskevien pohdintojen myötä. Miten vastaajat arvelevat suhteensa kehittyvän? Minkälaisia oletuksia he tekevät suhteen jatkosta?

Tutkittaessa kiusaamista on hyödyllistä kysyä vastaajien arvioita ja kognitioita kiusaamisen syitä käsitteleviin asioihin. Kolmannen kysymyksen avulla haluan kuulla vastaajien omia selityksiä tapahtuneelle. Miksi vastaajaa kiusataan, mikä voisi olla kiusaamisen syynä? Vaikka vastaajien attribuutiot eivät olisikaan aina esimerkiksi ulkopuolisten tai kiusaajaksi koetun henkilön kanssa samansuuntaisia, on silti tärkeää ymmärtää kiusatun kognitiivisia prosesseja ja siten oppia ymmärtämään vastaajan käsityksiä kiusaamisesta.

Valta ja vallan epäsuhta on useimpien kiusaamisen määritelmien lähtökohta. Kiusaajalla on määritelmien mukaan enemmän valtaa kuin kiusaamisen uhrilla. Vallan lähteet saattavat kuitenkin olla varsinkin johtajia kiusattaessa moninaiset; esimerkiksi alaisella ei ole asemaan perustuvaa valtaa yhtä paljon kuin johtajalla. Tiedetään kuitenkin, että myös alaiset voivat kiusata johtajiaan. Neljännen kysymyksen avulla haluan selvittää vallan ja kiusaamisen suhdetta, ja pohtia sitä, mistä valta kiusaamissuhteessa koostuu. Millaisia vallan lähteitä on eri organisaatiotasojen kiusaajilla, esimerkiksi kiusaavalla alaisella tai kiusaavalla kollegalla?

Useimmat ihmiset, varsinkin kiusaamista kokeneet, ovat varmasti yhtä mieltä siitä, että kiusaaminen on asia, jota tulisi ennaltaehkäistä. Jos kiusaaminen on jo alkanut, se tulisi saada ratkaistua. Kiusaaminen aiheuttaa tutkitusti haittaa sekä yksilöille että yhteiskunnalle. Kiusaamistilanteita pyritään ratkaisemaan usein joko organisaation tai yksilön näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskityn yksilönäkökulmaan ja ihmisten henkilökohtaisiin kokemuksiin, joten haluan selvittää, miten yksittäiset henkilöt selviytyvät kiusaamiskokemuksistaan. Ovatko selviytymisstrategiat yhteneviä esimerkiksi konfliktikäsittelytyylien kanssa? Onko vastaajilla ominaista tyyliä selviytyä kiusaamisestaan? Ovatko nämä tyyliä yksilöllisiä vai löytyykö niistä yh-



teneväisyyksiä? Viidennen kysymyksen avulla haluan kuulla vastaajien käsityksiä heidän selviytymisstrategioistaan ja niiden toimivuudesta. Kysymyksen avulla toivon kartoittavani ajatuksia, joita kiusattujen käyttäytyminen kiusaamistilanteessa ja kiusaamisesta selviytyminen ovat herättäneet.

## 4.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tulkintojen esiin nostaminen (Hakala 2001, 17). Koska johtajien kokemaa kiusaamista on toistaiseksi tutkittu verrattain vähän, pidin tärkeänä kysyä johtajilta itseltään, miten he kokemuksensa näkevät. Aiheeni kartoittavan luonteen takia olen valinnut tyypiltään kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Laadullinen tutkimus lähtee todellisen elämän kuvaamisesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 152). Olen kiinnostunut johtajien omakohtaisista, todellisista kokemuksista enkä esimerkiksi heidän yleisistä mielipiteistään tai heidän kuulemistaan kiusaamistapauksista. Haluan tietää, miten juuri nämä henkilöt kokevat oman kiusaamisensa. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistykseen, vaan kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan jotakin ilmiötä (Eskola & Suoranta 1998, 61). Näistä syistä en tutkimuksellani yritäkään saada selville, miten yleinen ilmiö johtajien kokema kiusaaminen on. En pysty aineistoni perusteella tekemään yhteenvetoa siitä, onko kiusattuja johtajia paljon vai onko kyseinen ilmiö harvinainen. Pystyn vain tutkimaan niitä tapauksia, joita tutkimushenkilöt minulle kuvaavat.

Toinen kvalitatiivisen tutkimuksen ominaisuus on arvolähtökohtaisuus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 152). Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuus syntyykin subjektiivisuuden tiedostamisesta (Eskola & Suoranta 1998, 18). Tutkijan arvot muokkaavat tapaa ymmärtää tutkimuksen kohdetta, joten tutkija ja tieto sulautuvat toisiinsa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 152). On selvää, että kiusaaminen herättää useissa ihmisissä jonkinlaisia tunteita ja arvolatauksia. Oma arvolähtökohtani perustuu ihmisarvoiseen ajatteluun, jonka mukaan ihmisillä tulisi olla oikeus käydä työssä ja elää elämäänsä ilman kiusaamista. On helppoa eläytyä kiusatun rooliin, jos kertomuksesta kuule vain kiusatun version. Pitäisi silti muistaa ajatella, että kiusaa-

misen toisella puolella oleva "kiusaaja" on ihan tavallinen henkilö. "Kiusaaja" voi jossakin tapauksessa jopa itse ilmoittaa olevansa kiusattu, eikä siten rooleista aina päästä selvyYTEEN. Jo kieli itsessään ei ole neutraalia, vaan se muodostaa version asioista (Eskola & Suoranta 1998, 141). Jo sanat "kiusaaja" ja "kiusattu" viittaavat tietynlaiseen arvolataukseen. Myös kiusaamisen kohteesta usein käytetty sana "uhri" tuo mieleen syyttömän, väärässä paikassa väärään aikaan olevan, uhrautuvan henkilön; "kiusaajasta" taas saattaa tulla mieleen paha, tekonsa ymmärtävä ja intentionaalisesti toisia loukkaava henkilö. Yritin miettiä vaihtoehtoisia käsitteitä kuvaamaan kiusaamisen osapuolia, mutta koska tässä tutkimuksessa tutkin juuri kiusatun kokemuksia, olen käyttänyt sanastoa, jonka uskon kuvaavan tilannetta kiusatun näkökulmasta.

Kaikki tieteenalat pohjautuvat filosofiaan (Aaltola 2001, 10). Siksi filosofisia lähtökohtia on olennaista pohtia. Tutkimukseni nojautuu tieteenfilosofian kentällä fenomenologis-hermeneuttiseen perinteeseen. Fenomenologia tutkii sitä, miten ihmiset luovat todellisuutta kokemustensa kautta (Laine 2001, 27). Todellisuus on fenomenologisesti ottaen ihmisten kokemusta asioista (Littlejohn 1996, 92). Fenomenologiaan ei kuulu hypoteesien esittäminen vaan oikeiden, elettyjen kokemusten tarkastelu (Littlejohn 1996, 204). Fenomenologian mukaan ihmisten suhde todellisuuteen on intentionaalinen, eli kaikki asiat merkitsevät ihmiselle jotain (Laine 2001, 27). Merkitykset eivät kuitenkaan ole synnynnäisiä, vaan ne ovat yhteisössä opittuja (Tuomi & Sarajärvi 2002, 34). Kielen avulla ihmiset voivat ilmaista tietoisia käsityksiään (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 122). Fenomenologinen näkökulma sopii tähän tutkimukseen, sillä olen kiinnostunut johtajien näkemyksistä ja kokemuksista, enkä esimerkiksi siitä, miten muut paikallaolijat tai perheenjäsenet kokevat tilanteet. Fenomenologisen näkökulman vuoksi en pysty ottamaan kantaa siihen, kuka objektiivisessa mielessä on "oikeassa", vaan oleellista on tietämisen subjektiivisuus.

Hermeneuttinen ulottuvuus tulee esille tulkinnan tarpeen vuoksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 34). Hermeneuttinen perinne keskittyy ihmisten väliseen viestintään (Laine 2001, 29). Hermeneutiikan kautta voidaan ymmärtää esimerkiksi tapahtuman tai tekstin tarkoitusta (Littlejohn 1996, 211). Yksi keskeisimmistä hermeneutiikan käsitteistä on hermeneuttinen kehä, joka kuvaa prosessia, jossa tulkinta liikkuu jat-

kuvasti yksittäisen ja yleisen välillä (Littlejohn 1996, 211). Tutkimuksesta nousevat asiat suhteutetaan aina siihen, mitä asiasta on aiemmin ymmärretty, kunnes saadaan aikaan mahdollinen tulkintavaihtoehto (Littlejohn 1996, 211). Kriittisyys on tärkeä elementti hermeneutiikassa. Tutkijan alussa intuitiivisesti pääteltyjä tulkintoja täytyy jatkuvasti kyseenalaistaa, ja siten ymmärryksen tulisi jatkuvasti korjaantua ja syventyä (Laine 2001, 34). Tarkoitukseni on nostaa aineistostani teemoja, joissa vastaajat kuvailevat kokemuksiaan todellisuudesta. Vertaan vastaajien kokemuksia toisiinsa, mikä samalla muokkaa omaa näkemystäni siitä, miten johtajat kokevat kiusaamisen kohteena olemisen ja mitä he nostavat oleellisina esille. Haluan tutkimuksessani verratta uutta, tämän tutkimuksen avulla tuotettua tietoa myös aiemmin tutkittuun tietoon. Mitä erityispiirteitä juuri johtajiin kohdistuvalla kiusaamisella on, ja miltä tämä tieto näyttää muun kiusaamistutkimuksen valossa? Haluan myös katsoa kiusattujen johtajien kokemuksista nousevia teemoja teorian läpi: tuoko teoria lisää syvyyttä kiusattujen johtajien kokemusten ymmärtämiseen?

### 4.3 Aineiston kerääminen

Keräsin aineistoni helmi–maaliskuussa 2006. Motivoin johtajia kirjoittamaan minulle kokemuksistaan kirjoituspyynnön (liite 1) avulla. Käytin apuna useampaa tiedostuskanavaa. Yksi käyttämäni tiedotuskanava oli ns. lumipallomenetelmä, eli kysyin tuttaviltani, tuntevatko he ketään kiusattua johtajaa, joka voisi osallistua tutkimukseen. Laitoin kirjoituspyyntöni myös eräälle internetin työpaikkakiusaamista koskevalle keskustelupalstalle. Näiden lisäksi otin yhteyttä kahteen AKAVA:n jäsenliittoon, jotka levittivät viestiäni julkaisujensa ja sähköpostilistojensa kautta. Lähetin pyyntöni myös useisiin maakuntalehtiin, joista muutamat julkaisivat ilmoitukseni yleisönosastoillaan. Joissakin sanomalehdissä ilmoitustani oli muutettu hieman; esimerkiksi sana "esimiehet" oli poistettu ilmoituksen otsikosta. Olin sisällyttänyt sanan "esimies" ilmoitukseeni siitä syystä, että halusin kaiken tasoisten johtajien ottavan minuun yhteyttä, ja epäilin, että "johtaja" sanasta joillekin saattaisi tulla mieleen ylempi johtotaso, enkä halunnut sanamuodon rajaavan ketään pois. En ole kuitenkaan sitä mieltä, että ilmoitukseni ymmärrettävyys olisi muuttunut ratkaisevasti pienten kielellisten muutosten takia.

Kirjoituspyynnössä esittelin lyhyesti itseni ja tutkimukseni. Pyysin kiusattuja johtajia ottamaan minuun yhteyttä joko puhelimitse tai sähköpostitse. Saatuaani vastaajan suostumuksen, lähetin hänelle kirjoituksen tueksi kysymysrunгон (liite 2). Lähetin kysymysrunгон vastaajan toivetta noudattaen joko sähköpostitse tai kirjeitse. Pyrin lähettämään kysymysrunгон mahdollisimman nopeasti. Jos vastaaja valitsi kirje-postin, lähetin hänelle rungon yhteydessä myös postimerkillä varustetun palautus-kuoren.

Pyrin joustavuuteen vastausten palauttamisessa. Annoin kaikille henkilöille, myös sähköpostilla vastanneille, mahdollisuuden käyttää kirjoituksensa takaisinlähettä-miseen kumpaa tahansa vastausvaihtoehtoa, sähkö- tai kirjepostia. Asetin vastaajille noin kolmen viikon päähän kysymysrunгон toimittamisesta päivämäärän, johon mennessä toivoin vastausten saapuvan. Jos vastaukset eivät saapuneet määräpäivään mennessä, lähetin niille vastaajille, joilla oli sähköposti, lyhyen viestin toivoen vas-tausta pikaisesti tai kertovan minulle, mikäli haluavat luopua tutkimukseen osallis-tumisesta. En muistuttanut niitä vastaajilta, joilla ei ollut sähköpostia, sillä ajattelin puhelimitse vastausten karhuamisen olevan liian tunkeilevaa. Olin maininnut alussa kaikille vastaajille, että minuun saa ottaa yhteyttä puhelimitse, joten luotin siihen, että jos vaikeuksia tai kysymyksiä syntyy, vastaajat ottaisivat minuun yhteyttä.

Käytin tutkimuksessani harkinnanvaraista otantaa. Tällaisen otannan tavoitteena on keskittyä pieneen määrään tapauksia ja analysoida niitä pikkutarkasti (Eskola & Suoranta 1998, 18). Otin mukaan tutkimukseen vain sellaiset vastaajat, jotka työ-skentelivät johtoasemassa ja joilla oli omakohtaisia kokemuksia kiusaamisen koh-teena olemisesta. Kiusaamisen ja johtamisasemassa työskentelyn tuli tapahtua samanaikaisesti; jos henkilöllä oli kiusaamiskokemuksia esimerkiksi ennen johtajan rooliin ylenemistä, ei se täyttänyt tämän tutkimuksen kriteerejä, enkä ottanut tällaisia henkilöitä mukaan tutkimukseen.

#### 4.4 Tutkimusmenetelmä

Pyysin kiusaamista kokeneita johtajia kirjoittamaan kokemuksistaan kysymysrunkoa (liite 2) apuna käyttäen. Rungon kysymyksiä voidaan kuvailla avoimiksi, eli en antanut vastaajille valmiita vaihtoehtoja, joista heidän tuli valita sopivin vastaus, vaan pyysin heitä vapaamuotoisesti vastaamaan kysymyksiini. Annoin tutkimushenkilöille kysymysrunгон lisäksi mahdollisuuden kertoa muista kiusaamiseen liittyvistä asioista, jotka he kokivat tarpeelliseksi tiedoksi tutkimuksen valossa.

Menetelmäni voisi kuvailla puolistrukturoiduksi. Ehkä voi ajatella, että käyttämäni menetelmä vastaisi haastattelujen puolella teemahaastattelua. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 195). Samalla tavalla kirjoitustehtäväni ei ollut täysin avoin, jolloin olisin pyytänyt kirjoittajia vapaasti kuvailemaan kokemuksiaan, eikä se ollut myöskään täysin strukturoitu, jolloin olisin antanut vastaajille suppeat vaihtoehdot, joista valita oma vastaus, vaan menetelmäni oli näiden kahden välimuoto.

Pyrin pitämään kysymysrunгон mahdollisimman selkeänä ja lyhyenä, silti sisällyttään siihen teorian pohjalta nousseet, tutkimuskysymysten kannalta keskeiset asiat. Kysymysrunгон johdannossa selitin lyhyesti tehtävänannon: toivoin johtajien kirjoittavan kokemuksistaan runkoa tukena käyttäen. Painotin jo alkuvaiheessa myös tutkimustietojen luottamuksellisuutta. Itse kysymysrunko koostui seitsemästä kysymyksestä, jotka olin muokannut tutkimuskysymysteni pohjalta. Ensimmäisessä kysymyksessä toivoin saavani tietoa kiusaamisen luonteesta, ja annoin kirjoittajalle mahdollisuuden kertoa esimerkkitapauksen kiusaamisesta. Seuraavissa kolmessa kysymyksessä johdatin kirjoittajat pohtimaan ensin kiusaajaksi koettua henkilöä ja sitten vuorovaikutussuhdetta kiusaajan kanssa. Neljännellä kysymyksellä halusin saattaa kirjoittajan miettimään sitä, onko kiusaaminen koettu odotusten vastaisena käyttäytymisenä. Viidennessä kysymyksessä tiedustelin vastaajien attribuutioita eli mahdollisia syitä kiusaamiselle. Kuudennessa kysymyksessä kysyin ajatuksia siitä, mihin kiusaajan valta perustuu. Viimeisellä kysymyksellä halusin kuulla johtajien selviytymiskeinoista ja niiden toimivuudesta. Kysyin kysymysrunгон lopussa myös vastaajan perustietoja: sukupuolta, ikää, toimialaa, asemaa organisaatiossa sekä työ-

suhteen pituutta. Lopuksi kannustin kirjoittajia ottamaan yhteyttä, jos heillä ilmeni kysyttävää tutkimuksen osalta.

Valitsin kysymysrunkokirjoittamisen useasta syystä. Ajattelin, että täysin vapaamuotoinen kirjoittaminen voisi olla joillekin henkilöille vaikeaa. Kysymysrunkon tarkoituksena oli inspiroida kirjoittajia ja auttaa heitä alkuun. Oletin, että näin vaikeasta asiasta voisi olla hankalaa kirjoittaa ilman minkäänlaista opastusta. Myös kirjoitusten pituudet olisivat voineet olla hyvin vaihtelevia, jos en olisi antanut kirjoittajille seurattavaksi minkäänlaista kysymysrunkoa, ja kirjoittaja olisi ehkä ollut epävarma siitä, miten pitkää ja syvällistä kuvausta tutkimuksessa haettiin. Ajattelin, että kysymysrunko vähentäisi epävarmuuden tunnetta, joka saattaisi liittyä täysin avoimeen kirjoitustehtävään. Toisaalta kirjoittajat olisivat täysin vapaamuotoisissa kirjoituksissa kenties keskittyneet asioihin, jotka eivät olleet tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä. Tällaisia olisivat voineet olla esimerkiksi hyvin lääketieteelliset sairauskertomukset tai työpaikan neuvotteluista jäljennetyt asiakirjat. Tätä tutkimusta varten tarvitsin kuitenkin juuri viestinnällistä tietoa. Olin myös teorian pohjalta löytänyt mielestäni mielenkiintoisia kokonaisuuksia, joihin halusin erityisesti etsiä vastauksia. Jos olisin ohjeistanut vastaajia kirjoittamaan kokemuksistaan täysin vapaamuotoisesti, en olisi välttämättä saanut vastauksia tähän tutkimukseen soveltavieni näkökulmien, eli vallan lähteiden, konfliktikäsitteilytyylien, odotusten vastaisen käyttäytymisen teorian ja attribuutioteorian kautta muokkaamiini tutkimuskysymyksiin.

Menetelmää voi ajatella toisaalta kirjoitustehtävänä, toisaalta kyselynä. Kyselyksi tutkimukseni tekevät kohderyhmälle esitetyt kysymykset, joihin halusin vastauksia. Kyselymenetelmän etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja aineisto kysymällä useilta ihmisiltä useita asioita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 182). Minun olisikin ollut mahdotonta lähteä esimerkiksi haastattelemaan ihmisiä ympäri Suomea, kun taas kyselyn avulla pystyin tavoittamaan maantieteellisesti kaukana asuvat henkilöt. Uskon, että aiheen arkaluontoisuuden takia ainakin jotkut johtajat vastasivat mieluummin kysymyksiin valitsemassaan paikassa kuin osallistuisivat henkilökohtaiseen haastatteluun. Haastatteluissa tutkimushenkilöiden anonymiteettiä on lähes mahdotonta turvata (Frey, Botan & Kreps 2000, 156). Kyselytutkimuksessa puolestaan anonymiteetin turvaaminen on helpompaa. Jotkut johtajat halusivatkin

vastata anonymisti tai nimimerkillä. Oletin myös, että johtotason henkilöillä on tarvittava kirjallinen ilmaisutaito osallistua tämän kaltaiseen tutkimukseen.

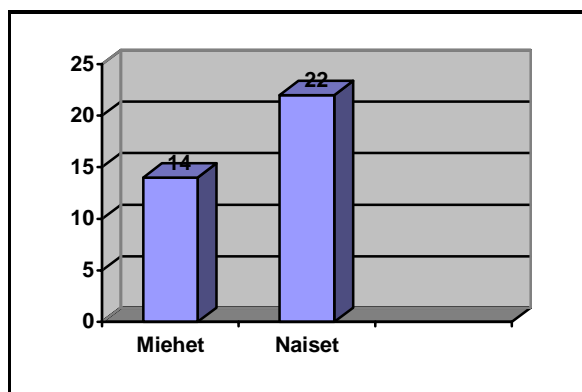
Kyselymenetelmällä on toki myös haittoja, kuten vaikeus varmistua siitä, miten vastaajat ymmärtävät kysymykset. Myös lisäkysymysten esittäminen on vähintäänkin vaivalloista, kun taas haastattelussa se saattaisi olla luontevampaa. On vaikeaa saada tietoa siitä, miten totuudenmukaisesti ja rehellisesti vastaajat ovat vastanneet kysymyksiin (Frey, Botan & Kreps 2000, 96). Toisaalta vastaajien rehellisyyden määrittäminen lienee ongelmallista muillakin aineistonkeruumenetelmillä. Vaikka aiemmin totesin, että johtajilla luulisi olevan taitoa kirjoittaa kokemuksistaan ymmärrettävästi, voi tietenkin olla, että kaikki eivät koe kirjoittamista luontevaksi. Kirjoittaminen on varsin vaativa menetelmä osallistujien kannalta, ja siihen saattaa kulua paljon aikaa. On otettava huomioon, että jotkut kiireiset johtajat eivät välttämättä ehdi osallistua näin aikaa vievään aineistonkeruuseen. Toisaalta myös haastattelua varten olisi pitänyt sopia tietty aika, kun taas kirjoittamisen hyvänä puolena voi pitää sitä, että kirjoittaa voi silloin kun se sopii, esimerkiksi työmatkoilla, ja kirjoituksen pituuden pystyy jokainen päättämään itse.

## 4.5 Tutkimushenkilöt

Sain ensimmäisessä vaiheessa yhteydenoton joko sähköpostitse, puhelimitse tai tekstiviestitse 49 kiusatulta johtajalta, jotka täyttivät asettamani kriteerit ja näin sopivat osallistujiksi. Nämä yhteydenottajat lupasivat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta osallistua tutkimukseen. Muutamat poikkeukset olivat henkilöitä, jotka tulivat puhelinkeskustelun jälkeen siihen tulokseen, että eivät halunneet osallistua tutkimukseen esimerkiksi ajanpuutteen vuoksi. Toisessa vaiheessa sain 36 kirjoitusta sähköpostin ja kirjepostin välityksellä. Kutsun tästä lähtien tutkimushenkilöiksi tai vastaajiksi pelkästään näitä 36 johtajaa, jotka palauttivat kirjoituksensa. Yksi johtajista palautti kirjoituksensa lisäksi myös kaksi tilannekuvausta, joita en kuitenkaan päättänyt analysoida tässä tutkimuksessa.

Pyysin kiusaamista kokeneita johtajia kirjoittamaan kokemuksistaan tutkimusta varten. Kirjoitusten pituudet vaihtelivat noin sivun mittaisesta jopa 14-sivuiseen kirjoitukseen. Teksteistä suurin osa oli kirjoitettu tekstinkäsittelyohjelmalla. Muutama oli kirjoitettu käsin.

TAULUKKO 1 Vastaajien sukupuolijakauma



Tutkimushenkilöistä 22 oli naisia ja 14 miehiä. Vastaajat olivat iältään 39–74-vuotiaita. Heistä 3 vastaajaa oli 30–40-vuotiaita, 9 vastaajaa oli 41–50-vuotiaita, 14 vastaajaa 51–60-vuotiaita ja 10 yli 60-vuotiaita.

Kaksi vastaajaa kertoi olevansa osa-aikaeläkkeellä, ja muunlaisella eläkkeellä oli kymmenen vastaajaa. Tutkimushenkilöistä kymmenen oli yhä töissä samassa organisaatiossa, jossa kiusaaminen oli tapahtunut, tosin jotkut heistä olivat siirtyneet toisiin tehtäviin, esimerkiksi toiselle osastolle tai paikkakunnalle. Kolme kiusattua johtajaa oli työttömänä, kaksi toisen työnantajan palveluksessa, kaksi vuorotteluvapaalla ja yksi opiskelemissa. Kuusi henkilöä ei maininnut nykyistä työtilannettaan.

Pyysin ensimmäisen kontaktin yhteydessä vastaajien yhteystietoja mahdollisten lisätietojen kysymistä varten. Otin sähköpostitse yhteyttä neljään vastaajaan kysyäkseni heidän ikäänsä ja/tai heidän kiusaajansa asemaa organisaatiossa. Nämä neljä vastaajaa olivat unohtaneet laittaa nämä tiedot alkuperäisiin vastauksiinsa mutta vastasivat kysymyksiini kysyessäni niitä sähköpostilla. Painotin tässäkin vaiheessa kysymyksiin vastaamisen vapaaehtoisuutta.



Tutkimukseen osallistuneet johtajat työskentelivät erilaisilla aloilla. Vastaajista 8 oli sosiaali- ja terveysalalla, 5 teollisuusalalla, 3 teknisellä alalla ja 3 kunta-alalla. Kauppa- ja liike-elämän alalla oli 3 johtajaa, 2 oli rahoituslalla ja 2 logistiikan alalla. Muiden alojen johtotehtävissä oli 10 vastaajaa. Vastaajien joukossa oli 2 yksityisyrittäjää.

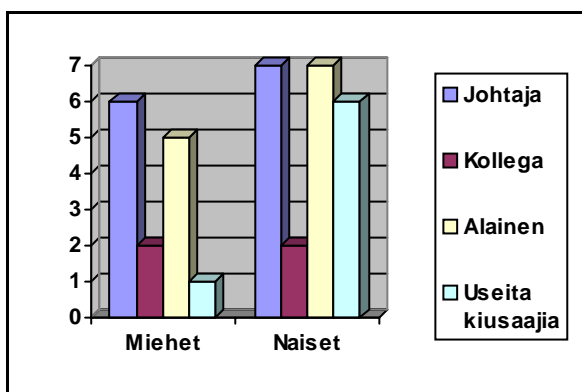
Vastaajien työsuhteet, joissa kiusaamista oli koettu, olivat olleet eripituisia. Lyhin työsuhte oli reilun vuoden mittainen. Pisin työsuhte oli kestänyt jo 37 vuotta. Kolme johtajaa oli ollut työpaikoissaan alle 5 vuotta, 7 johtajaa 5–10 vuotta, 6 johtajaa 11–20 vuotta ja 8 johtajaa yli 20 vuotta. Vastaajista 12 ei maininnut työsuhteensa pituutta.

Työsuhteen kesto ei tarkoittanut, että kiusaamisena koettu käyttäytyminen olisi jatkunut koko työsuhteen ajan. Kiusaamisen kestosta löytyi joitakin mainintoja, joissa kesto vaihteli kolmen kuukauden ja jopa 20 vuoden välillä. Kaikissa vastauksissa ei kiusaamisen kestoa mainittu. Jotkut vastaajista kertoivat, että kiusaaminen jatkuu yhä.

Kiusaajaksi tulkittu henkilö oli 13 tapauksessa johtajan esimies, 12 tapauksessa alainen ja 4 tapauksessa kollega. Näissä 13 tapauksessa, joissa vastaajaa kuvaili kiusaajakseen oman esimiehensä, vastaaja kuului ns. keskijohtoon, eli organisaatiossa oli hänen yläpuolellaan korkeampia johtajia. Edellä mainituissa tapauksissa vastaajat ilmoittivat "pääkiusaajansa" organisaatiotason, mutta useat luettelivat pääkiusaajansa lisäksi myös muita kiusaajia tai kiusaamisen kannattajia muilta organisaatiotasoilta. Näiden lisäksi yksi vastaajista kertoi kokeneen tulleensa kiusatuksi sekä kollegansa että esimiehensä taholta, yksi sekä esimiehensä että alaistensa taholta. Viisi vastaajaa ei maininnut kiusaajansa organisaatiotasoa.

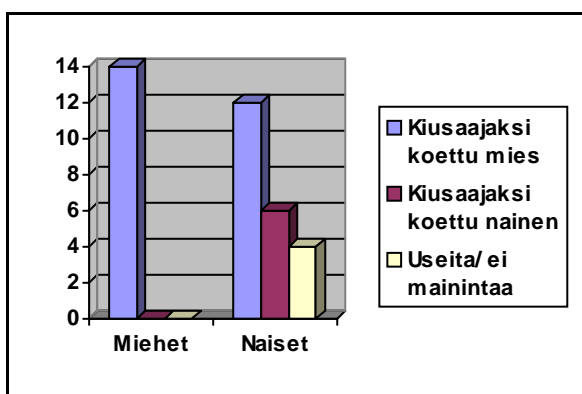
Mies- ja naisvastaajien kiusaajien välillä ei näkynyt organisaatiotason eroja. Kuusi miestä ilmoitti kiusaajakseen esimiehensä, kaksi kollegansa ja viisi alaisensa. Yhtä miestä kiusasivat useat eri organisaatiotason henkilöt. Naisia kiusasivat seitsemän esimiestä, kaksi kollegaa ja seitsemän alaista. Näiden lisäksi kuudella vastaajalla oli useita kiusaajia. Kaksi kiusaajaksi nimettyä oli luottamushenkilön asemassa.

TAULUKKO 2 Mies- ja naisvastaajien nimeämien kiusaajien asema organisaatiossa



Kiusaajiksi koettujen henkilöiden organisaatiotasossa ei näin ollen ilmennyt merkittävää eroa naisten ja miesten välillä. Sen sijaan kiusaajiksi koettujen henkilöiden sukupuolissa näkyi eroja: miehiä kiusasivat ainoastaan toiset miehet. Sen sijaan naisjohtajia kiusasivat molemmat sukupuolet: naispuolisia kiusaajia oli 12 ja miespuolisia kiusaajia oli 6. Vastaajista 4 naista ei kertonut kiusaajiensa sukupuolta, tai kiusaajia oli ollut useita.

TAULUKKO 3 Mies- ja naisvastaajien nimeämien kiusaajien sukupuoli



## 4.6 Eettiset ratkaisut

Kun tutkitaan näin arkaluontoista asiaa, on eettisiin ratkaisuihin kiinnitettävä erityistä huomiota. Eettisiin periaatteisiin kuuluu, että tutkittaville on annettava tarpeeksi tietoa tutkimuksen tavoitteista ja menetelmästä, ja tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista (Tuomi & Sarajärvi 2002, 128). Selitin esittelyviestissä tutkimuksen taustaa kertomalla, että tutkimus on luonteeltaan viestinnällistä, ja ilmoitin yliopistoni ja pääaineeni sekä ohjaajani nimen. Lisäksi kerroin, mitä osallistuminen heiltä edellyttää (kirjoituksen tuottamista). Johtajat ottivat minuun yhteyttä vapaaehtoisesti. Jotkut osallistujat eivät kuitenkaan palauttaneet kirjoituksiaan toivomaani päivämäärään mennessä, ja heille lähetin muistutuksen. Annoin kuitenkin muistutuksessa mahdollisuuden, että he voivat halutessaan olla jatkamatta tutkimusta, ja toivoin heidän siinä tapauksessa kertovan asiasta minulle. Tätä toivoin siksi, että en turhaan jäisi odottamaan heidän vastauksiaan.

Luottamuksellisuus ja anonymiteetti liittyvät tutkimuksessa esiin tulevien henkilökohtaisten tietojen suojaamiseen (Frey, Botan & Kreps 2000, 155). Annoin tutkimushenkilöille mahdollisuuden esiintyä nimettömänä. Ajattelin, että kaikki eivät välttämättä halua kertoa omaa nimeään edes minulle, enkä halunnut anonymiteetti-asioiden olevan kynnyskysymys kenenkään vastaamiselle. Kirjoitin esittelyviestiini, että tutkimuksessa esiin tulevat tiedot käsitellään luottamuksellisesti. Vakuutin myös puhelimitse yhteyttä ottaneille, ettei heidän nimensä tai työpaikkansa tulisi julkisuuteen. Korostin vastaajille, että tunnistettavia tietoja ei tulisi esille missään tutkimuksen vaiheessa. Pidin yllä tutkimushenkilöiden anonymiteettisuojaaja myös siten, että vastaanotin sähköposteja pelkästään kotipääätteelläni, johon ulkopuolisilla henkilöillä ei ollut pääsyä. Voisihan olla, että yleiselle koneelle olisi saattanut jäädä joitakin tunnistettavia tietoja, tai joku ulkopuolinen olisi saattanut huomata esimerkiksi sähköpostistani tutkimushenkilöiden nimet. Tulostin tutkimushenkilöiden tuottamat kirjoitukset yliopiston tutkimusassistentin huoneessa, koska tutkimusassistentti on velvollinen pitämään tutkimuksessa ilmenevät asiat luottamuksellisina. Muunsin kuitenkin jo tutkimusassistentille mennessä tutkimusaineistoni anonymiksi, eli poistin materiaalista tunnistettavat tiedot, kuten henkilöiden, työpaikkojen ja paikkakuntien nimet.

## 4.7 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisen aineiston analyysin tehtävänä on luoda aineistoon selkeyttä ja tiivistää sen sisältämää informaatiota (Eskola & Suoranta 1998, 138). Analyysitavan valinta ei määräydy jonkin säännön mukaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 208). Karkeasti analyysitavat voidaan jakaa *selittäviin* ja *ymmärtäviin* lähtökohtiin, joista selittämään pyrkivää käytetään useimmiten tilastolliseen tutkimukseen ja ymmärtämiseen pyrkivää kvalitatiiviseen analyysiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 210). Fenomenologis-hermeneuttisen tieteenfilosofisen lähtökohtani mukaisesti pyrin tutkimuksellani ymmärtämään johtajien kokemuksia ja näkökulmia. En pyri selittämään sitä, mistä johtajien kokema kiusaaminen johtuu. Kysyn toki yhdessä kysymyksessä johtajien attribuutioita eli heidän näkemyksiään siihen, miksi heitä kiusataan. Tämän kysymyksen tarkoituksena on kuitenkin oppia ymmärtämään johtajien selityksiä tilanteen syntymiseen, eikä yrittää "objektiivisesti" selittää kiusaamiseen johtavia syitä.

Laadullista analyysiä voi lähteä tekemään esimerkiksi *aineistolähtöisesti*, jolloin tulokset rakennetaan tiiviisti aineistosta nousevien asioiden pohjalta. Tällöin materiaalia voidaan analysoida ns. grounded-menetelmällä. (Eskola & Suoranta 1998, 146.) Vaihtoehtoisesti aineistoa voidaan analysoida *teorialähtöisesti* tai *teoriasidonnaisesti* näkökulmasta. Täysin teorialähtöinen analyysimenetelmä rakentaa hypoteesia teorian pohjalta ja palaa tutkimuksen lopussa takaisin teoreettisiin lähtökohtiin. Vastavasti teoriasidonnaisessa analyysissä tehdään teoreettisia kytkentöjä, mutta analyysi ei suoraan pohjaudu tai nouse teoriasta. (Eskola, J. 2001, 136–137.)

Tässä työssä käytin pääsääntöisesti teoriasidonnaista analyysitapaa. Minulla ei ollut yhtä, kaikenkattavaa teoriaa, jota olisin sitten hypoteesin kautta testannut, kuten täysin teorialähtöinen analyysitapa edellyttäisi. Tutkimuskysymykseni olivat pikemminkin rakennettu useiden teoreettisten näkökulmien pohjalta. Koska teoreettisia lähtökohtia oli useita, analyysini oli paremminkin *teoriasidonnainen* kuin *teorialähtöinen*.

Analyysissäni oli teoriasidonnaisuuden lisäksi myös aineistolähtöistä otetta. Tämä oli siksi, että useat vastaajat olivat kertoneet myös muista kuin kysymysrungossa

käsitellyistä asioista. Aineistolähtöisesti sain analyysiini materiaalia asioista, joita en aiemmin huomannut pohtia, mutta jotka kirjoittajat kokivat tärkeiksi. Halusin nostaa nämä asiat esille myös analyysin tasolla. Aineiston analyysini ei siis ollut puhtaasti teoriasidonnaista vaan yhdistelmä teoriasidonnaista ja aineistolähtöistä analyysitapaa.

Dey (1993, 31) on kuvannut kvalitatiivisen aineiston analyysiä prosessina, jonka osia ovat aineiston kuvaus, luokittelu ja yhdistely. Kuvaileminen on aineiston analyysin lähtökohta, jonka avulla pyritään kartoittamaan henkilöiden ja tapahtumien piirteitä ja ominaisuuksia. Sen jälkeen aineisto luokitellaan käyttäen kriteerinä tutkimusongelmaa, johon etsitään vastauksia. Myös kyselylomakkeen teemat voivat olla alustavia luokkia. Lopulta aineisto yhdistellään, eli luokkien välille yritetään löytää säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 145–149.)

Lähdin käsittelemään aineistoani kirjoittamalla puhtaaksi ne kirjoitukset, jotka olivat käsin kirjoitettuja. Sen jälkeen tulostin paperille kaikki saamani vastaukset. Aineistoa oli yhteensä 127 sivua. Sitten luin kaikki vastaukset huolellisesti läpi, jotta pystyin saamaan kokonaiskuvan aineistoni sisällöstä. Huomasin pian, että vastaajani jakautuivat kahteen ryhmään: toiset olivat noudattaneet tarkasti kysymysrunkoa, ja heidän vastauksensa vastasivat suoraan kysymysrunгон kysymyksiin. Toiset olivat kirjoittaneet kokemuksistaan vapaamuotoisesti. Koska vastausten muoto erosi toisistaan varsin radikaalisti, käytin teoriasidonnaista analysointimenetelmää niihin vastauksiin, joissa kysymysrunkoa oli seurattu tarkasti, ja aineistolähtöistä lähestymistapaa muihin, vapaamuotoisiin kirjoituksiin. Käyn seuraavaksi läpi molemmat analysointitavat.

Käytin teoriasidonnaista lähestymistapaa kirjoituksiin, jotka oli kirjoitettu vastaten kysymysrungossa esitettyihin kysymyksiin. Vastaajat olivat vastanneet tehtävänantoon kuuliaisesti, jolloin he olivat kirjoittaneet jokaiseen kysymykseen mieleisensä vastauksen. Teoriasidonnainen lähestymistapa vaikutti näihin vastauksiin sopivalta lähestymistavalta: olinhan rakentanut kysymysrunгон teoreettisia lähtökohtia apuna käyttäen. Tuntui siis luontevalta myös analysoida aineisto näiden teoriasta nousseiden aihepiirien mukaisesti. Sainkin tällä analysointitavalla vastauksia teorian pohjalta kokoamiini tutkimuskysymyksiini.

Ensin luokittelin kysymysrunkoa noudattaneet vastaukset kysymys kerrallaan. Kirjoitin ylös jokaisen vastaajan kohdalla, miten he vastasivat esimerkiksi ensimmäiseen kysymykseen (ks. kysymysrunko liite 2). Tässä vaiheessa kirjoitin lyhyesti muistiinpanot vastauksen sisällöstä. Jos vastaaja esimerkiksi ensimmäiseen kysymykseen vastatessaan kertoi tapauksesta, jossa kiusaajaksi koettu henkilö huusi ja haukkui vastaajaa, kirjoitin ylös: huutaminen, haukkuminen. Kävin näin läpi kaikki ensimmäiseen kysymykseen saamani vastaukset.

Sen jälkeen lähdin etsimään vastauksista yhtäläisyyksiä. Jos joku teema toistui vastauksissa vain kerran, en kokenut sitä merkitykselliseksi, ja jätin sellaisen teeman ainakin toistaiseksi käsittelemättä. Jos sama teema kuitenkin nousi esimerkiksi toisen vastaajan kirjoituksessa tai toisessa kysymyksessä, nostin teeman merkitykselliseksi asiaksi. Analyysissä edetäänkin usein kokonaisuudesta osiin, ja osista takaisin kokonaisuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 144).

Kerron seuraavaksi niiden vastausten analysoinnista, joissa vastaajat olivat toteuttaneet tehtävänantoani vapaammin. Nämä vastaajat olivat ehkä nimellisesti sisällyttäneet kysymysrunгон osaksi vastausta, mutta eivät kuitenkaan olleet suoranaisesti vastanneet kysymysrungon esitettyihin kysymyksiin. Jotkut vastaajat olivat jättäneet kysymysrunгон kokonaan huomioon ottamatta ja olivat kysymysrunгон sijaan kertoneet kokemuksistaan täysin vapaamuotoisesti. Näitä vapaamuotoisia kirjoituksia päädyin lähestymään aineistolähtöisesti. Luin kirjoitukset läpi ja nostin esille teemat, joita kirjoittaja itse oli pitänyt tärkeinä. Kävin läpi kaikkien vapaamuotoisesti kirjoittaneiden vastaajien kuvausten sisältämät teemat, ja etsin niistä yhtenevyyksiä.

Analysointimenetelmäni voi kutsua teemoitteluksi. Teemoittelun avulla pyritään etsimään tekstin olennaisimmat asiat ja merkityksenantojen ydin (Moilanen & Rähkä 2001, 53). Tavoitteena on saada tekstiaineistosta esille vastauksia ja tuloksia esitettyihin kysymyksiin sekä vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä (Eskola & Suoranta 1998, 180). Teemoittelun tarkoituksena on nostaa aineistosta analyysin avulla esille sellaisia piirteitä, jotka ovat ominaisia usealle vastaajalle (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173). Teemoittelun avulla pystyn vertailemaan vastaajien kokemuksia samoista asi-

oista, jolloin pystyn selvittämään, missä määrin johtajien kokemukset eroavat tai yhtenevät.

Laadullisen tutkimuksen ei kuitenkaan tulisi loppua aineiston luokitukseen. Tulkinnan tarkoituksena on auttaa lukijaa ymmärtämään ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Tulkinna voi olla alussa kokonaisvaltaista, tutkimuksen keskivaiheilla yksityiskohtiin syventyvää ja lopussa tutkija voi yhteenvedossa luoda kokonaisvaltaista selitystä tutkimuskohteelle. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 150–152.)

Käytän vastaajistani seuraavanlaisia tunnistetietoja: N kuvaa naisvastaajaa ja M miesvastaajaa. Kirjaimen perässä oleva numero on juokseva järjestysnumero 1-36. Numero ei kuvaa mitään vastaajaan liittyvää ominaisuutta, vaan sen tarkoituksena on pelkästään erottaa vastaajat toisistaan.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Kiusaamissuhteen kehitysvaiheet

Tässä kappaleessa kerron vastaajien kuvaileman kiusaamissuhteen vaiheista. Kiusaamissuhteesta oli eroteltavissa suhteen alkuun ja loppuun liittyviä tekijöitä. Suhteen alkuun liittyi joidenkin vastaajien mukaan kiusaamisen mahdollistavia asioita, kuten organisaatiossa tapahtunut henkilöstömuutos tai konflikti kiusaajaksi nimetyn henkilön kanssa. Suhteen loppuvaiheeseen kuului olennaisesti vähäinen vuorovaikeus kiusatuksi tulkitun henkilön kanssa tai jopa työpaikasta lähteminen.

Useat vastaajat kertoivat kiusaamisen lähteneen käyntiin organisaation henkilöstömuutoksesta. Useissa vastauksissa vastaajat kertoivat, että taloon oli otettu uusi työntekijä tai joku silloisista työntekijöistä ylennettiin esimiesasemaan. Eräässä tapauksessa kiusatulle esimiehelle oli nimitetty uusi esimies, joka oli tuttu toisesta työtehtävästä ja jonka kanssa vastaajalla oli jo aiemmin ollut hankaluuksia. Useissa tapauksissa kirjoittaja itse oli ylennetty esimiesasemaan. Vastaajien mukaan moninaiset ongelmat alkoivat pian nimityksen jälkeen. Vastaajat kuvailivat, kuinka uudelle johtajalle saatettiin säilyttää entisen johtajan ongelmat, eli vastaajasta tehtiin tavallaan syntipukki, jonka osaksi jäi kantaa edeltäjänsä taakat. Seuraava vastaaja kertoi tulleensa valituksi tehtävään, josta edellinen työntekijä oli lähtenyt yllättäen, ja vastaajalta odotettiin hänen mukaansa täyttä vastuuta edeltäjänsä tehtävistä ilman asianmukaista perehdytystä.

Minut valittiin [työtehtävä ja päivämäärä] ja edeltäjäni oli joutunut irtisanoutumaan tehtävästään [--] Minulle lankesi vetovastuu ilman opastusta. (N3)

Uuden työsuhteen alkuun saattoi liittyä myös valtataistelua. Jos kiusaajaksi tulkittu henkilö oli vastaajan alainen, vastaajat kertoivat alaisen yrittäneen päästä vastaajan paikalle. Kiusaaminen oli vastaajien mukaan alaisen yritystä saada vastaaja lähtemään työpaikastaan. Vastaajat kuvailivat tilannetta valtataisteluna, joka ilmeni kiusaamisen eri muotoina. Seuraavassa tapauksessa vastaaja oli saanut tietää toisen alaisensa kautta, että kiusaajaksi nimetty henkilö oli eräällä kurssilla kertonut julkisesti



suunnitelmistaan syrjäyttää johtajansa paikaltaan. Myös kaksi muuta alla olevaa esimerkkiä kertovat vastaajien kokemasta valtataistelusta.

[Kiusaajan nimi] oli myöskin uhonnut, että vielä joskus on minun esimiehenäni. (N36)

Suhteemme oli alunpitäen huono, koska organisaatiotaso, jolla työskentelin oli ollut puolisen vuotta miehittämättä. Kiusaajani oli siis ennen minun tuloani ollut suoraan esimieheni alainen. Tulin heidän väliinsä. Luulen, että kiusaajani oli elätellyt toiveita päästä tuotepäälliköksi, mutta kun minä naisena tulin sivusta paikalle, hän koki sen menetyksenä. (N27)

Koen, että hän käy valtataistelua kanssani (haluaa minun paikalleni), eli ei hyväksy minua esimiehekseni. (N6)

Muutamit vastaajat epäilivät, että kiusaajaksi tulkittu henkilö oli odottanut otollista hetkeä, jolloin kiusaaminen oli helpointa aloittaa. Otollisen ajan odottaminen viittasi näiden vastaajien mukaan kiusaajan suunnitelmalliseen toimintaan yrittää minimoida kiusaamiseen liittyviä riskejä. Ensimmäinen alla oleva sitaatti kuvailee tilannetta, jossa kiusaaminen oli alkanut kiusaajaksi tulkitun henkilön työpaikan vakinaistamisen jälkeen. Vastaaja epäili kiusaajan vakinaistetun aseman tuoneen turvaa, koska erottaminen oli vakinaistamisen jälkeen huomattavasti aiempaa vaikeampaa. Toinen sitaatti havainnollistaa tilannetta, jossa vastaaja oli kokenut kiusaamisen alkaneen, kun hän oli pitkiä aikoja poissa työpaikaltaan. Tällöin kiusaajaksi tulkitulla henkilöllä jäi vastaajan mielestä enemmän aikaa muun henkilökunnan manipuloimiseen ilman johtajan asemassa toimineen vastaajan valvontaa.

Kollegoille hän jopa kehui, kuinka hän ottaa koko ketjun hallintaansa, kun koeaika menee umpeen. (N6)

Siksi hän sai sysäyksen näyttää paremmuuttansa, olin sairaslomalla [päivämäärät] ja vuosilomalla [päivämäärät]. Alkoi hiljainen uuvutustaistelu. (N31)

Suurella osalla kirjoituksia ei mainittu selkeää tapahtumaa, josta kiusaaminen olisi alkanut. Kiusaaminen tuntui lähteneen käyntiin pikku hiljaa. Muutamissa kirjoituksissa vastaaja oli kuitenkin mielestään paikantanut tilanteen, josta epäilee kiusaamisen alkaneen. Nämä vastaajat epäilivät, että tilanne oli jäänyt vaivaamaan kiusaajaksi tulkittua henkilöä. Kirjoituksissa toistui ajatus kiusaajan tavoittelemasta koston. Seuraavassa ensimmäinen sitaatti kertoo vastaajan kuvailemasta tilanteesta, jossa kiusaajaksi koettu esimies suuttui, kun vastaaja kieltäytyi työmatkasta. Kirjoittaja kuvailee, miten tilanne jäi elämään "koston" muodossa pitkän aikaa. Toisessa esi-

merkissä on vastaava tilanne, jossa vastaaja kuvailee saunailtaa, jossa hän uhmasi johtajan käskyä.

Kun kieltäydyin matkasta [--] kiusaaja saapui huoneeseeni huutamaan pää punaisena ja kädet nyrkissä että en tottele käskyjä ja siksi joudun kärsimään ja että hän joutuu näkemään vaivaa sen eteen että hänen täytyy kostaa minulle. Varsin vakavia kostoja seurasi useamman vuoden ajan lähes päivittäin. (N2)

Noin ~20-vuotta sitten tuli esimiehekseni sauna illassa hän tarjosi minulle krokia ja kieltäydyin, löi nyrkkiä pöytään se on käsky, en juonut. Alku varmaan siitä jäi jotain hampaankoloon. (M12)

Ne vastaajat, jotka olivat yhä kirjoitushetkellä samassa työpaikassa kiusaajansa kanssa, kertoivat haluavansa vältellä kiusaajaansa jatkossa. Vaikka vastaajat olisivat pystyneet jatkamaan työpaikassaan, he epäilivät, ettei osapuolten välinen suhde parane muuten kuin toisen osapuolen lähtemällä pois työpaikasta.

Kiusaamistilanteen jatkuttua ajattelin, että jommankumman on lähdettävä ja minulle tuli tilaisuus lähteä vuodeksi pois [--] (N13)

Joissakin rikosasteelle edenneissä kiusaamisjutuissa viestintä osapuolten välillä tapahtui loppuvaiheessa enää ainoastaan asianajajien ja poliisin kautta. Suurin osa vastaajista oli kirjoittamishetkellä jättänyt työpaikkansa joko irtisanomisen, uudelleensijoituksen tai eläkkeelle jäämisen kautta. Kukaan työpaikkansa jättäneistä vastaajista ei kokenut tarvetta jatkaa suhdetta tai selvittää asioita kiusaajaksi koetun henkilön kanssa.

[--] toivon etten ikinä elämässäni enää joudu kyseisen henkilön kanssa kasvokkain.. (N2)

Useat johtajat olivat kokeneet kiusaamisen takia erilaisia psyykkisiä ongelmia: työuupumusoireita, masennusta, ahdistusta, paniikkikohtauksia, unettomuutta, itkuisuutta, jopa itsetuhoisia ajatuksia. Fyysisistä oireista mainittiin mahahaava, hermos-tolliset oireet, sydäninfarkti, verenpaineen nousu ja atooppinen ihottuma. Fyysisen väkivallan uhkaa kiusaajaksi koetun henkilön taholta oli kokenut kaksi vastaajaa, joista toinen kuvailee kokemustaan näin:

Hän [kiusaajaksi koettu] uhkaili minua "läski tummuu jos kosket tähän" [--] (M8)

Johtajat olivat yleisesti ottaen kiusaamista lukuun ottamatta tyytyväisiä työhönsä. Monet mainitsivat rakastaneensa työtään tai kokeneen olleensa kutsumusammatis-

saan, johon olivat olleet erittäin sitoutuneita. Vastaajista neljätoista kertoi, että kiusaaminen oli ollut syy työpaikasta lähtöön. Sen lisäksi kaksi vastaajaa oli jäänyt kiusaamisen takia sairauslomalle, yksi vuorotteluvapaalle ja yksi siirretty muihin tehtäviin. Voi olla, että vieläkin useampi vastaajista oli päättänyt työsuhteensa kiusaamisen takia, mutta ei ollut sitä kirjoituksessaan maininnut. Kiusaamisen takia loppunut työsuhte oli useille todella suuri menetys. Moni kertoi koko työuransa loppuneen kiusaamiseen, sillä he eivät kiusaamisen loputtuakaan kokeneet enää pystyvänsä palaamaan työelämään. Seuraavassa kolme vastaajaa kuvailee tuntemuksiaan.

En mene enää koskaan työhön. En enää koskaan aseta itseäni alttiiksi vastaavalle kokemukselle. (N5)

Nyt olen työtön ja terveyteni sekä työurani on pilattu loppuelämäkseni. (N2)

Haluja työhön olisi, voimia ei. Se on kumma tunne, jonka tietää vaan raskaan työpaikkakiusaamisen kokenut. Suurin työn vastaanottamisen este on pelko. (M15)

## 5.2 Kiusaamisen interpersonaaliset ilmenemismuodot

### Kiusaajan käyttäytyminen kiusaamistilanteessa

Kiusaamisessa mukana olleiden osapuolten käyttäytymistä voidaan tarkastella interpersonaalisen viestinnän kautta. Kartoitan seuraavaksi sitä, miten vastaaja kuvailee kiusaajaksi nimetyn henkilön käyttäytymistä, omaa käyttäytymistään sekä ulkopuolisten, esimerkiksi työpaikan kollegoiden käyttäytymistä kiusaamistilanteessa.

Kiusaajaksi koetun henkilön viestintä oli vastaajien mukaan usein aggressiivista, esimerkiksi äänen korottamista, äksyilyä tai suoranaista huutoa. Aggressiivisen käyttäytymisen kerrottiin tapahtuvan niin kahdenkeskisissä tilanteissa kuin julkisissa kokoontumisissakin. Seuraavissa esimerkeissä vastaajat kuvailevat kokemaansa verbaalista aggressiota.

Kommunikointi on väittelyn sävyistä, mistä-saisi-napautettua-tyyppistä, välillä aika aggressiivistakin. (N32)

Kun hän [kiusaajaksi koettu] aivan yllättäen hyökkäsi sanallisesti kimppuuni kertomassani kokouksessa, hänen käytöksensä oli aivan erilaista kuin mihin olemme kukaan osastollani tottuneet. Hän oli purevan ivallinen, suorastaan ilkeä. (N25)

Muutoin vastaajat kertoivat kiusaamisen ilmenneen arvosteluna, haukkumisena ja nälvintänä. Käyttäytymistä kuvailtiin häiriköiväksi, ivalliseksi ja röyhkeäksi. Kiusaamiseen liittyi vastaajien mukaan usein nimittelyä ja vastaajan ominaispiirteiden matkimista. Kiusaaminen ulottui vastaajien mukaan erittäin henkilökohtaisiin asioihin: ulkonäköön, olemukseen sekä poliittiseen ja uskonnolliseen vakaumukseen. Tällainen käyttäytyminen oli vastaajista hyvin raskasta.

Heidän [kiusaajaksi koettujen henkilöiden] mielestään minä en osaa pukeutua, minun hiukset eivät olleet muodikkaat, olis pitänyt vaihtaa kampaajaa. Pitäs käydä värianalyysissä. Karkotan kuulemma kaikki edustajatkin olemuksellani. (N13)

Joitakin kertoja (kiusaajan nimi) herjasi minua uskonnollisen vakaumukseni tähden. Hän mm. toi esille että "kyllä hän tietää, millaisia uskovat ovat. (N36)

Vastaajat kuvasivat, että heidän toimintansa oli yritetty saada näyttämään naurettavalta, ja moni kertoi kokeneensa julkista nolausta. Ensimmäisessä alla olevassa sitaatissa vastaajan mukaan hänen suhdettaan muun henkilöstön kanssa oli yritetty sotkea kertomalla, miten vastaajan selän takana naureskeltiin hänen käyttäytymiselleen. Jälkimmäisessä sitaatissa vastaaja kuvailee käyttäytymistä, mitä hän sai kokouksissa osakseen.

Hän kertoi yksi päivä minulle, miten he henkilökuntani kanssa ovat vedet silmissä nauraneet minulle vuoden ajan, minun tyhmille jutuille ja lausunnoille. (N10)

On myös henkilöitä, jotka joka kerta palaverissa (sic) sanovat mielipiteistäni tai kommentaistani, että "eikun". Vaikka asia olisi mikä, heidän pitää aloittaa tuolla eri mieltä olemisella. Ikään kuin huomauttaen toisille, että olen taas väärässä. (N9)

Toisaalta vastaajat kertoivat kokeneensa epäsuoraa, selän takana tapahtuvaa haukkumista, mustamaalaamista ja juoruilua. Usein vastaajat olivat kuulleet näistä asioista alaisiltaan tai kollegoiltaan, jotka kertoivat vastaajalle, mitä hänestä puhuttiin hänen selkänsä takana. Jotkut vastaajat kertoivat kiusaajana koetun henkilön mielipiteiden muuttuvan sen mukaan, mikä kulloinkin oli tilanteessa edullista. Huhuihin oli vastaajien mukaan hankala puuttua, sillä niiden alkuperää oli vaikea jäljittää. Joidenkin vastaajien mukaan kiusaaja saattoi myös kysellä muulta henkilökunnalta kiusattuun kohdistuvia juoruja. Kuten toisessa sitaatissa tulee esille, vastaajat epäilivät, etteivät he edes tienneet kaikista huhuista.

[Kiusaajaksi koettu] puhuu selän takana pahaa, sekä haukkuu julkisesti. (N10)

Panetteluihin ja huhuihin oli mahdoton puuttua, kaikista niistä en tiedä vielääkään. (N5)

Kiusaaminen ilmeni siten, että he [kiusaajaksi koetut] alkoivat juoruta minun esimiehilleni ja muille tuttavillekin selkäni takana mukamas osaamattomuudestani ja kaikista tekemisistäni mikä ei heitä miellyttänyt. Juoruilut ja jutut olivat tekaistuja kaikki. (M28)

Vastaajien mielestä kiusaajien käyttäytyminen oli ollut epäaitoa, kieroja ja teeskentelevää. Kiusaajat valehtelivat ja vääristelivät vastaajien mukaan asioiden kulkua ulkopuolisille, saaden vastaajan näyttämään mahdollisimman huonolta. Seuraavassa vastaaja kertoi kiusaajaksi koetun henkilön tehneen useita aiheettomia valituksia ja kanteluita vastaajan käyttäytymisestä.

Kirjallisia kanteluita oli kaikkiaan 8, puhelimitse ja sähköpostitse tehtyjä oli lukemattomia. Kaikki tutkittiin ja todettiin aiheettomiksi ja perättömiksi. (N5)

Nonverbaalisesta käyttäytymisestä vastaajat mainitsivat kiusaajaksi nimetyn henkilön olan kohautuksen, päänpyörytyksen, halveksivat ilmeet, selän kääntämisen ja pilkallisen naurun. Kiusaaja ei vastaajien mukaan harjoittanut ystävällisyyttä ilmaisevaa nonverbaalista viestintää kuten hymyilyä. Jotkut kiusatut johtajat kuvailivat kiusaamisen olevan verhottuna letkautusten tai muun huumorin alle. Seuraavassa kaksi esimerkkiä nonverbaalisesta, kiusaamiseksi tulkitusta käyttäytymisestä.

[kiusaajaksi koetun käyttäytyminen] Ei tervehtimistä, ei asiallista keskustelua, selän kääntämistä. (N10)

Kiusaamiset ilmenivät ilmeinä, ei sanottu hyvää huomenta, olan kohautuksina, päänpyörytyksinä, välttelyinä, kierrettiin toisen huoneen kautta, vaikka suorin tie olisi ollut ohitseni. (N24)

Monet vastaajat kertoivat kokeneensa myös sosiaalista eristämistä. Seuraavassa eräs vastaaja kuvailee tilannetta, jossa työntekijät olivat vastaajan mukaan nähneet paljon vaivaa, jotta vastaaja joutuisi viettämään kahvihetkensä yksin.

Kun minä menin vuoden poissaolon jälkeen ensimmäisenä työpäivänä aamukahville, oli järkytyksekseni viety kahvijauhot ja suodatinpaperit pois, mikä kuvastaa heidän suhtautumistaan minuun. Ihmettelin, missä henkilökuntani oli aamukahvinsa nauttinut. Sain myöhemmin tietää heidän menneen termospulloineen ja kertakäyttömukeineen pölyiseen autonrenkaiden ym. varastoon kahvitauolle. (N24)

### **Vastaajan käyttäytyminen kiusaamistilanteessa**

Vastaajien oman käytöksen kuvailusta kiusaamistilanteessa oli erotettavissa kolme erilaista tyyliä: vastaajan käyttäytyminen oli oman kuvauksen mukaan joko välttele-

vää, assertiivista tai aggressiivista. Näistä yleisimmin käytetty menettely oli välttely. Useimpien vastaajien käyttäytyminen oli toisinaan assertiivista, toisinaan välttelevää. Aggressiivinen käyttäytyminen oli varsin harvinaista; siitä kertoi vain pari vastaajaa.

Yleisimmin vastaajat kertoivat yrittäneensä tavalla tai toisella vältellä kiusaajaansa. Vastaaja pyrki esimerkiksi toimimaan kiusaajansa kanssa työpaikalla mahdollisimman vähän. Toinen, radikaalimpi vaihtoehto oli jättää työpaikka kokonaan, esimerkiksi siirtymällä sairauslomalle tai uuteen työpaikkaan. Välttelyä esiintyi vastaajien mukaan etenkin kiusaamisen alkuvaiheessa. Välttelyyn palattiin usein myös kiusaamissuhteen loppuvaiheessa, kun muut strategiat eivät toimineet halutulla tavalla. Välttelyä pystyttiin toteuttamaan myös sähköpostin kautta: kolmannen sitaatin kirjoittaja kertoi jättäneensä kiusaajaksi tulkitun henkilön sähköpostit vastaamatta. Kaksi viimeistä henkilöä turvautui sairauslomaa, jonka jälkeen jälkimmäinen vastaaja päätti irtisanoutua.

Minä olen yrittänyt olla huomioimatta hänen kiusantekoaan. (N19)

Olen pyrkinyt välttelemään häntä. (M11)

Sähköposteihin en vastaa, milloin asiat eivät kuulu hänelle. (N10)

Tunsin itseni uupuneeksi taistelemaan pidempään. Silloin päätin pistää lopun tähän heittopussina olemiseen. Menin henkilökunnan terveydenhuoltoon ja pyysin sairauslomaa. (N24)

Työskenneltyä vajaat kaksi kuukautta olin niin ahdistunut, että hakeuduin työpaikkalääkärille. Olin kolme viikkoa sairauslomalla, jonka jälkeen sanouduin irti. (M26)

Vastaajat kuvailivat myös käyttäytymismalleja, joita voidaan kutsua assertiivisiksi. Yksi esimerkki assertiivisesta käyttäytymisestä oli vastaajien kuvailemat yritykset keskustella ongelmasta kiusaajaksi tulkitun henkilön kanssa. Vastaaja saattoi omien sanojensa mukaan kertoa kiusaajalleen, miltä kiusaajan käyttäytyminen hänestä tuntuu. Asia pyrittiin esittämään vastaajien mukaan asiallisesti ja rauhallisesti, toista osapuolta kunnioittaen.

Olen kerran, muutama vuosi sitten, varannut oikein keskusteluajan tämän kollegani kanssa. Menin hänen työpaikalleen ja juttelimme tunnin, pari. Kerroin tuntemuksistani ihan avoimesti, kysyin häneltä suoraan asioita, jotka olivat askarruttaneet mieltäni. Tämä keskustelu liikkui hyvin henkilökohtaisella tasolla [--] Tulinpahan kuitenkin tuoneeksi julki, että kärsin hänen taholtaan tulevasta kohtelusta. (N32)

Keskusteluyritykset eivät vastaajien mukaan kuitenkaan tuottaneet ainakaan pitkäaikaista apua ongelmaan. Joissain tapauksissa vastaajat kertoivat kiusaajaksi nimetyn henkilön kertoneen, ettei ollut ajatellut tekojaan tulkittavan kiusaamiseksi. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta on ensimmäinen alla olevista sitaateista. Toiset keskusteluyritykset taas kaatuivat vastaajien mukaan heti alussa, kiusaajan ollessa sitä mieltä, ettei mitään ongelmia ollutkaan, kuten toisen sitaatin tapauksessa. Myös kolmannessa sitaatissa vastaaja koki keskustelun turhaksi.

Keskustelimme 50 minuuttia. Kerroin paljon esimerkkejä ja kerroin myös, että muut toimihenkilöt ovat minulta kyselleet, että miksi mies käyttäytyy minulle niin asiattomasti. Sanoin, että olen harkinnut siirtoa toiselle osastolle, koska hänen kanssaan ei voi asiallisesti hoitaa töitä. Sen verran miehellä oli tajua, että hän sanoi, että jos sinusta noin tuntuu, ja korjasi, että kun sinusta noin tuntuu, hän pyytää anteeksi ja haluaa oppia virheistään. (N34)

Keskustelin hänen kanssaan kahden kesken, mutta hän kielsi kaiken takana touhuamisen. (N27)

Joskus palasin kysymään aliarvioinnin syytä ja perustelin moitittuja ratkaisujani. Näin tehdessäni tunsin, että hän [kiusaajaksi koettu] ei edes kuuntele. Tulos olisi ollut sama, vaikka olisin puhunut seinälle. (M16)

Lähes kaikki vastaajat olivat sanojensa mukaan valmiita kuulemaan myös kiusaajaksi koetun henkilön näkökulman kiusaamiseen. Vastaajat havaitsivat, että kiusaamisessa on kaksi osapuolta, ja että toisenkin osapuolen kuuleminen on tärkeää. Toisen osapuolen arvostusta osoitti myös anteeksi pyytäminen. Vastaajat kertoivat, että aloitteen anteeksipyyntöön saattoi tehdä kumpi osapuoli tahansa, joko vastaaja tai kiusaaja. Ensimmäisessä sitaatissa anteeksipyyttäjiä olivat kiusaajaksi tulkitut kollega ja esimies, jälkimmäisessä vastaaja itse.

Kun tulin takaisin sekä työparini että esimieheni pyysivät minulta anteeksi törkeää käyttäytymistään. (N13)

[--] sanoin, että minun täytyy pyytää anteeksi, kun olen ollut niin vaikea alainen. (N25)

Toisaalta anteeksipyyntöillä näytti olevan vastaajien mukaan vain hetkellinen myönteinen vaikutus. Myöhemmin suhteet tuntuivat vastaajien mielestä palautuvan entisiin uomiinsa.

Jonkin aikaa [anteeksipyyntöä jälkeen] hän selvästi koetti varoa minulle puhumisiaan, mutta on selviä merkkejä, että ollaan palaamassa tyyliin ennen keskusteluaamme. (N34)

Vastaajat kertoivat varsin vähän aggressiiviseksi luettavasta käyttäytymisestä. Omasta aggressiivisesta käytöksestä oli maininnut vain muutama vastaaja. Seuraavassa ensimmäinen vastaaja kertoi uupumuksensa takia käyttäytyneensä aggressiivisesti jo ennen kiusaamisen alkua. Jälkimmäinen vastaaja kertoi käyttäytyneensä aggressiivisesti kiusaamistilanteessa yrittäessään vastata kiusaajansa aggressiiviseksi kuvailtuun tyyliin samalla mitalla.

Suhtauduin asioihin aggressiivisesti ja olin samalla hysterinen. (N19)

Niinpä yritin panna "kovan kovaa vasten" ja antaa samalla "sanan voimalla" takaisin päin kiusaajani kasvoja aina kun jouduimme vastakkain. (M23)

### **Muiden työntekijöiden käyttäytyminen kiusaamistilanteessa**

Vastaajat kertoivat, että kiusaamissuhteen ulkopuolisten työntekijöiden suhtautumisessa oli eroavaisuuksia. Kuvailen seuraavassa ensin avointa tukea, jota vastaajat kokivat saaneensa työpaikan henkilökunnalta. Sen jälkeen kuvailen kahdenkeskisissä tilanteissa ilmenevää tukea. Lopuksi kerron vastaajien kokemuksista, joissa työpaikan ulkopuoliset suhtautuivat tilanteeseen passiivisesti tai jopa yhtyivät vastaajan kiusaamiseen.

Yleisesti ottaen ulkopuolisten julkinen, työyhteisön edessä vastaajan tukeminen ja puolustaminen oli vastaajien mukaan erittäin harvinaista, ja siitä löytyi vain pari mainintaa. Seuraavassa sitaatissa vastaaja kuvailee tilannetta, jossa vastaajaa oli hänen mukaansa yritetty häätää työpaikasta, mutta yksi työtovereista oli noussut häntä puolustamaan.

Jotkut työtoverit näet olivat vähällä istua minut ulos työpaikastani. Mitä tämä oli muuta kuin uhkailua lopputilillä. Onneksi paikalla oli maailman parhaimpiin kuuluva työtoveri oikea "valiotoveri" [nimi], joka pelasti minut sillä hetkellä lopputililtä. Siitä olen hänelle hyvin kiitollinen. (M15)

Yleensä vastaajat kertoivat julkisen puolustamisen olleen harvinaista ja ilmenneen korkeintaan hetkittäin. Joidenkin vastaajien mukaan kiusaamisen edetessä ulkopuolisten suhtautuminen muuttui alkuperäisestä asetelmasta. Alussa ulkopuoliset osoittivat tukea ja puolustivat vastaajaa, mutta kiusaamisen edetessä paikallaolijoiden avoin tuki väheni. Tuen kuvailtiin muuttuneen ajan kuluessa julkisesta kahdenkeskiseksi. Työntekijät osoittivat vastaajien mukaan tukea, mutta vain silloin, kun he olivat tur-



vallisessa, kiusaajan ulottumattomassa paikassa. Itse kiusaamistilanteessa ulkopuolisia kuvailtiin passiivisiksi, tilanteesta vetäytyviksi.

Haukkumistilanteessa muut paikalla olevat lähtevät pois ja jälkeensä lohduttavat [--] (N10)

Useissa vastauksissa näkyi viitteitä siitä, että vastaajien mukaan julkisesti tukeaan osoittaneet työntekijät olisivat pelänneet oman asemansa ja työpaikkansa menettämistä.

[--] muutamat [työntekijät] alkoivat karttaa minua kun pelkäsivät omaa työpaikkaansa. (M4)

Muut paikallaolijat kokivat nämä tilanteet ilmeisen kiusallisina, mutta jokainen heistä pelkäsi omaa asemaansa joutumalla kiusaajan kohteeksi [--] (M16)

Kun pyysin muutamilta "hyviltä" työtovereilta apua sanoivat he etteivät voineet auttaa sillä eivät voineet ottaa potkujen saamisen riskiä tai riskiä joutua itse kiusaajan hampaisiin. (N2)

Vastauksista voi saada kuvan, että vastaajien mielestä muut työntekijät olivat syystä peloissaan. Puolustavat työntekijät saattoivat vastaajien mukaan joutua syytetyksi siitä, että he olisivatkin kiusanneet muita. Puolustavia henkilöitä saatettiin siis vastaajien mukaan syyttää kiusaamisesta.

[--] yhteisissä palavereissa muut eivät rohkene sanoa hänelle [kiusaajaksi koetulle henkilölle] vastaan, koska hän tekee heti muistiinpanoja ja uhkaa syyttää muita itsensä kiusaamisesta, uhkaa jopa oikeudenkäynneillä [--] (N6)

Vastaajien mukaan kiusaamisen kohde saatettiin kääntää niin, että myös puolustavia henkilöitä saatettiin alkaa kiusata.

Huomattavaa oli, että kiusaaminen kohdistui kaikkiin henkilöihin, jotka uskalsivat työyhteisössä olla ystäväni. (N27)

Joidenkin vastaajien mukaan ulkopuolisilla työntekijöillä oli oma roolinsa kiusaamissuhteen välikkappaleena. Muut työntekijät saattoivat vastaajien mukaan esimerkiksi välittää viestejä kiusaamissuhteen osapuolten välillä. Osapuolten välit olivat vastaajien mukaan usein katkenneet tai ainakin huonontuneet siinä määrin, etteivät osapuolet enää kommunikoinet kasvokkain. Muilla työntekijöillä oli vastaajien mukaan siis eräänlainen lähetin rooli. Esimerkiksi muutama vastaaja kertoi kuulleensa muilta työntekijöiltä, minkälaisia huhuja tai juoruja kiusaajaksi nimetty hänestä levittää.

Asiat tulivat julki toisen henkilön kautta, ei suoraan kiusaajalta, joka oli esimieheni. Kollegalleni puhuttiin ja hänkin oli pahassa välikädessä tuodessaan tietoa minulle. (N14)

Asia paljastuu ihan itsestään, koska alaisten joukossa on myös heitä, jotka huomaavat mistä on kysymys ja kertovat. (N29)

Vastaajien mukaan jotkut ulkopuoliset suhtautuivat kiusaamiseen passiivisesti. Nämä työntekijät eivät vastaajien mielestä reagoineet kiusaamiseen mitenkään, vaan käyttäytyivät niin kuin kiusaamista ei tapahtuisikaan. Ulkopuolisia kuvailtiin siis varsin passiivisina. Toisaalta vastaajat epäilivät ulkopuolisten passiivisuuden johtuvan siitä, ettei kiusaajaksi nimettyyn henkilöön koettu pystyvän vaikuttamaan.

Kiusaaja saa jatkaa toimintaansa, kun muut [työntekijät] ovat luovuttaneet toivonsa vaikuttaa tämän käyttäytymiseen. (M23)

Muutaman vastaajan mukaan ulkopuoliset saattoivat joissain tapauksissa jopa yhtyä kiusaamiseen.

Toiset miehet ovat hiljaa tai yhtyvät päähyökkääjään. (N9)

[--] muut [työntekijät] olivat hiljaa tai yhtyivät kiusaamiseen. (N2)

### **5.3 Kiusaaminen työpaikkakontekstissa tapahtuvana ilmiönä**

Kuvailen tässä kappaleessa kiusaamista, joka liittyy kiinteästi työn suorittamiseen. Vastaajat kuvailivat kiusaamisen tapahtuvan usein juuri työn kautta. Vastaajien mukaan kiusaajana koettu henkilö esimerkiksi vaikeutti eri tavoin vastaajien työntekoa, jolloin vastaaja ei enää omasta mielestään pystynyt tekemään työtään tyydyttävästi. Eri organisaatiotasoilla kiusaaminen ilmeni erilaisina työhön liittyvinä muotoina.

#### **Kiusaamisen työhön liittyvät muodot**

Käyn seuraavaksi läpi työhön liittyviä kiusaamisen muotoja, joita eri organisaatio-  
tasojen kiusaajiksi tulkitut henkilöt vastaajien mukaan käyttivät. Aloitan alaisina toimivista kiusaajista, kerron sitten kollegojen käyttämistä kiusaamisen muodoista ja lopulta siirryn johtavassa asemassa työskentelevien kiusaamisen muotoihin.

Vastaajien mukaan alaisten käyttämiä kiusaamisen muotoja olivat esimerkiksi viivytely tai välinpitämättömyys johtajalta saatuja ohjeita kohtaan, tai suoranainen tehtävien laiminlyönti. Alaiset eivät vastaajien mukaan tehneet normaaleja, työehtojen puitteissa sovittuja tehtäviä.

Myöskin "tuittu" [alaisen työnimike] alkoi, hän mm. ilmoitti olevansa kyllästynyt aina siivoamaan ja järjestelemään paikkoja ja komensi minua siivoamaan varastoja ym. vastaavia kommentteja. (N1)

Mitä tahansa pyysin tekemään, se tehtiin vitkutellen, jos ollenkaan. (N5)

Kiusattu johtaja tulkitsi tällaisen käyttäytymisen oman johtoasemansa mitätöinniksi. Tällaiseen tilanteeseen päädyttyään vastaajat joutuivat usein hakemaan apua korkeammalta organisaatiotasolta saadakseen alaisensa tottelemaan.

Kaikkalainen toiminta ja yhteistyö vaikeutui, koska hän [kiusaajaksi nimetty alainen] ei hyväksynyt normaaleja esimiehen ohjeita ja toiminnan periaatteita, vaan halusi toimia omavaltaisesti. Jopa johtokunta joutui lähettämään hänelle kirjeen, jossa kehoitettiin noudattamaan ohjeita. (N6)

Työhön liittyvää kiusaamista oli myös vastaajien usein kuvailema alaisen pyrkimys päästä vastaajan paikalle eli johtajaksi. Vastaajien mukaan alainen olisi halunnut päästä korkeampaan asemaan ja oli valmis kiusaamisen kautta savustamaan vastaajan paikaltaan. Jotkut vastaajat jopa kuvailivat, että kiusaajaksi koettu alainen oli välillä käyttäytynyt niin kuin jo olisi johtajan paikalla. Alaisilla kerrottiin olevan vaikeuksia suhtautua auktoriteetteihin, eivätkä alaiset halunneet totella vastaajalta saamiaan käskyjä.

Koin suhteessa [kiusaajan nimi] valtataistelun, hän olisi halunnut johtaa, mutta tehtävä oli kuitenkin annettu minulle. (N36)

Kyse oli valtataistelusta. Kiusaajalla oli ohitseni suora keskusteluyhteys komentajaan. (M7)

Vastaajat kuvailivat alaisten käyttäneen myös välineellisiä keinoja, esimerkiksi muuta henkilökuntaa tai työpaikan ulkopuolisia ihmisiä, kiusaamisen välikappaleina. Välineelliset keinot ilmenivät vastaajien mukaan muun henkilökunnan ja johtajiston manipuloinnin kautta sekä ulkopuolisten henkilöiden ja jopa päättäjien käännähtämällä vastaajaa vastaan. Kiusaajat ottivat vastaajien mukaan yhteyttä eri tahoihin ja kertoivat tekaistuja asioita vastaajasta. Vastaajat epäilivät, että kiusaajat pyrkivät saamaan puolelleen henkilöitä, jotka puolestaan pystyivät vaikuttamaan valtataiste-

luun kiusaajan eduksi. Kiusaajaksi koetut henkilöt olivat vastaajien mukaan usein hyvin taitavia manipuloijia ja saivat ulkopuoliset henkilöt vakuuttuneiksi siitä, että heidän versionsa kertomuksista oli tosia.

Monissa eri yhteyksissä ilmeni, että tämän kiusaajan välineenään käyttämiltä henkilöiltä ikään kuin katosi oma järki ja arvostelukyky. (N5)

Eräs alaisten käyttämä kiusaamisena koettu asia oli uhkailu lähteä työpaikalta. Vastaajat kertoivat alaistensa uhkailleen esimerkiksi sanomalla jäävänsä sairauslomalle tai irtisanoutumalla. Välillä vastaajat kertoivat alaistensa liittoutuneen keskenään, kuten seuraava sitaatti havainnollistaa.

Koin sen [kiusaajaksi tulkittujen henkilöiden käyttäytymisen] kiusaamiseksi, koska aina esiinnyttiin yhdessä vaikka jokin asia olisi koskenut vain yhtä henkilöä. Toiminta oli jatkuvaa ja suunnitellun oloista. Uhkailtiin yhdessä pois lähtemisellä. (Olivat muuten melko hyviä tuloksetekijöitä). (M28)

Siirryn seuraavaksi kiusaajaksi nimettyihin kollegoihin ja heidän käyttämiinsä työhön liittyviin kiusaamisen muotoihin. Muutama vastaaja oli kokenut kiusaamisena sen, että kollega jätti vastaajien mukaan vastaamatta työtä koskeviin kysymyksiin tai muuten panttasi omaa tietoaan. Vastaajat kuvailivat, kuinka kiusaajaksi koettu kollega olisi voinut halutessaan auttaa vastaajaa jakamalla tietoa mutta ei vastaajien mukaan näin toiminut. Alla olevassa sitaatissa kuvaillaan erästä kollegaa, joka vastaajan mukaan ei halunnut jakaa tietoaan muille samalla tasolla työskenteleville.

[Kiusaajaksi tulkittu henkilö] esiintyy mielellään kaikkietävänä ja haluaa osoittaa muille, että tietää lähes "yrityssalaisuuksia" joita omien sanojensa mukaan ei kuitenkaan voi jakaa edes kollegoiden kesken (M23)

Viimeiseksi siirryn kiusaajiksi koettuihin johtajiin. Kiusaajaksi koettua johtajaa arvosteltiin erityisesti johtamisasemansa väärinkäytöstä. Johtajat eivät vastaajien mukaan hoitaneet esimiestehtäviään reilusti ja tasa-arvoisesti. Vastaajat kertoivat esimerkiksi, että johtaja ei pitänyt lupaamiaan kehityskeskusteluja, otti kunnian vastaajan esittämistä ideoista tai suorittamista töistä tai sälytti vastuun omista töistään vastaajan kannettavaksi.

Se [kiusaaminen] ilmeni valtavassa työmäärässä, josta pomoni otti kunnian. (N18)

Vastaajien mielestä johtajan tekemä työnjako ei ollut oikeudenmukainen: esimerkiksi töitä oli vastoin vastaajan tahtoa siirretty toiselle työntekijälle, kuten seuraavan sitaatin tapauksessa nuoremmalle työntekijälle oli annettu vastaajalle kuuluvia työtehtäviä.

Mutta uuden työntekijän tultua työhön minua alettiin syrjäyttää omista tehtävistä ko. tavalla. Tämä tapahtui salakavalasti vain meidän kolmen kesken. Minut oli laitettu pois tyystin omista työtehtävistä. Vastuu annettiin kokonaisvaltaisesti uudelle nuorelle työntekijälle. (N14)

Usein kiusaajaksi koetun johtajan koettiin pysäyttäneen vastaajan urakehitys. Työsuhteeseen liittyvät seikat nousivat esiin muutenkin esimiesasemassa olevien kiusaajien kautta. Jotkut vastaajat kertoivat kokeneensa suoranaista syrjintää palkkasasioissa ja henkilöstövalinnoissa. Pätevämpi henkilö ei vastaajien mukaan saanut arvoistaan työpaikkaa, tai kiusaajaksi koettu johtaja oli saattanut esimerkiksi alentaa vastaajan statusta tai palkkaa tai uhata erottaa vastaajan.

[--] minulta otettiin kiusaajani määräyksestä ylemmän toimihenkilön status pois ja palkkaani alennettiin. (M21)

Siihen [kiusaamiseen] liittyi myös vihjaileva tai selkeä työsuhteen päättymisen uhka (M16)

Minut ohitetaan kaikissa mahdollisissa tehtävissä, joissa tieto-taitoni olisi valittuja henkilöitä parempi [--] (N19)

Minua pidetään alemman tason työtehtävissä, kuin mihin koulutukseni ja kokemukseni edellyttäisi. (N9)

Vastaajat kuvailivat, että kiusaajaksi koetun johtajan antamat työmäärät olivat liian suuria ja saatu työnohjaus puutteellista. Usein vastaajille annettiin heidän mukaansa määrällisesti liikaa töitä tehtäväksi, jolloin kaikista töistä suoriutuminen oli lähes mahdotonta. Seuraavassa vastaaja kertoo, että hänen työtaakkaansa lisättiin jatkuvasti, vaikka kollegalla olisi hänen mukaansa paljon vähemmän töitä ja enemmän aikaa uusille tehtäville. Vastaajan mukaan työtehtävät annettiin myös liian lyhyellä varoitusaajalla.

Lisäksi esimieheni tuo vähän väliä sellaisia tehtäviä, jotka pitää olla valmiina puolen tunnin tai muutaman tunnin varoitusaajalla. (N13)

Toisaalta pari vastaajaa kertoi kokeneensa myös päinvastaista käyttäytymistä. Seuraavassa eräs vastaajista kertoi, kuinka häntä "istutettiin" työpaikalla ilman mitään tekemistä. Tilanteeseen oli hänen mukaansa päädytty aiemman konfliktitilanteen jäl-

jiltä. Lopulta häneltä otettiin kaikki työt pois ja hänet määrättiin istumaan pääkonttoriin ilman töitä eläkkeelle siirtymiseen asti.

[--] minulta otettiin HETI kaikki työt pois ja ilmoitettiin, että "tulet sitten loppuajaksi istumaan tänne pääkonttoriin" kysyin tehtäviäni siellä: vastaus ei tehtäviä, istut vaan täällä loppuajan. (olin silloin [--] vuotias joten "loppuaikaa" minulla olisi n.5-10 vuotta !!) (M4)

Vastaajat olivat kokeneet myös tullessa eristetyiksi työn kautta, jolloin heitä ei enää kutsuttu kokouksiin tai otettu mukaan projekteihin, joissa vastaaja oli ennen tottunut olemaan osallisena. Usein eristäminen oli yksi tekijä, mistä vastaajat olivat huomanneet, että heitä kohdeltiin eri tavalla kuin muita työyhteisön jäseniä. Seuraavan sitaatin tapauksessa vastaaja oli huomannut, että häntä ei enää kutsuttukaan työpaikan kokoontumisiin, vaan tapahtumiin pyydettiin erästä vastaajan alaista.

[--] ja henkilöä [alaista] pyydettiin mukaan työryhmiin ja toimikuntiin sekä vapaamuotoisiin illanviettoihin ja asiakastilaisuuksiin, joihin en tietenkään saanut kutsua, enkä liioin tapahtumista tietoa. Eristyin yhä enemmän. (N1)

### **Kiusaamisen organisaation ulottuvuus**

Käyn seuraavassa läpi kiusaamisen ja organisaation suhdetta. Osasta kirjoituksia nousi vahvasti esille vastaajien näkemys kiusaamisen yhteydestä organisaation toimintatapoihin, kulttuuriin ja ilmapiiriin. Kiusaaminen ei vastaajien mukaan ollut aina yksilöstä riippuva asia, vaan työyhteisölle vieritettiin ainakin osa syystä. Organisaatioissa ilmeni vastaajien mukaan tapoja, jotka tulkittiin epäeettisiksi tai muutoin vaikeiksi hyväksyä. Useissa vastauksissa kerrottiin työpaikalla olleen jo pidemmän aikaa huonoksi koettu ilmapiiri.

Sanoin hänelle [kiusaajaksi koetulle henkilölle] kerran aivan suoraan, että tällä työpaikalla on kireä ja kyräilevä ilmapiiri. (M35)

Niiden vastaajien mielestä, jotka näkivät kiusaamisen erityisesti organisaation näkökulmasta, kiusaamisella oli selvä yhteys organisaation ongelmiin, kuten hierarkian sekavuuteen. Vastaajien mielestä kiusaaminen mahdollistui, jos ei ollut selvää, kuka vastaa kenellekin työnteostaan. Seuraava vastaaja koki, että hänen kollegansa esiintyi kuin olisi yksikön johtaja, delegoiden työtehtäviä toisille. Vastaaja toivoikin selkeyttä työnjakoon itsensä ja kiusaajaksi koetun henkilön välillä.

Myöhemmin toistin toivomukseni ja pyysin selkeyttä työnjakoon erityisesti oman ja kiusaajani sektorien välillä, jotta konflikteja ei tarvitsisi syntyä. (M23)

Jotkut vastaajat kuvailivat työpaikkansa ilmapiiriä äärimmäisen voittoa tavoittelevana ja kilpailuun kannustavana. Tästä esimerkkinä ensimmäinen sitaatti, jossa vastaaja kertoo miten työpaikalla kilpailu kovenee vuosi vuodelta. Myöskään inhimillisiä arvoja kohtaan ei muutaman vastaajan mukaan näkynyt arvostusta. Jälkimmäisessä sitaatissa vastaaja kuvailee johtajansa negatiivista suhtautumista vastaajan ehdotukseen, jolla hän yritti keventää työpaikan ilmapiiriä.

Lähes koko 20 v:n ajan on organisaatiomme ollut yhtä muutosta ja myllerrystä, jossa kilpailu koko ajan vain kovenee. Kilpaillaan työpaikoista, urakehityksestä, asemasta, maineesta, kunniaista, rahasta. (N32)

Tähän sain äreän vastauksen [kiusaajaksi koetulta henkilöltä], että "eihän täällä olla sen takia, että meillä olisi hauskaa ja kivaa ja että me viihdymme täällä. Olemme tekemässä voittoa työnantajallemme ja millään muulla ei ole mitään väliä". Siinä se sitten taas oli. (M35)

Vahvasti nais- tai miesvaltaisilla aloilla työskentelevillä oli omat mielipiteensä sukupuolen vaikutuksesta työyhteisön ilmapiiriin. Joillakin naisilla oli huonoja kokemuksia miesvaltaisella alalla työskentelystä. Kiusaaminen sai välillä sukupuolisen häirinnänkin muotoja.

Naiset ovat akkoja tai "tyttöjä", ei samalla viivalla tosimiesten kanssa. (N9)

Seuraavassa eräs naisvastaaja epäili naisvaltaisilla aloilla esiintyvän miesvaltaisia aloja enemmän ihmissuhdeongelmia. Toisaalta jälkimmäisen sitaatin miesvastaajan mukaan juoruilua esiintyy myös miesvaltaisilla aloilla.

Etenkin naisvaltaisilla työpaikoilla on usein erimielisyyksiä, ongelmia ja klikkejä. (N5)

Juoruilulla eli nykykielellä "kuiskutuskampanjalla" saadaan hyvin paljon pahaa aikaan. Varsinkin kun ne jutut ovat monesti perättömiä ja liioteltuja. Eikä siinä asiassa ole sukupuolieroja. (M15)

Eräs vastaajista arveli oman ammattialansa, hoitotyön, alhaisen arvostamisen olevan syynä kiusaamiseen ja ilmapiiriongelmiin.

Lyhenneltynä koko "työpaikkakiusatuksi itsensä kokeneen" vaiheet, jotka toivon jossakin muodossa auttavan HOITOALALLA tapahtuvaa työpaikkakiusaamista eri muodoissaan ! Sosiaalinen status ja ammattiauktoriteetti sekä varallisuustason suuret erot hoitoalanyhteisöissä aiheuttavat epäkohtia, joista NAISTYÖPAIKOILLA vaietaan pitkälti työpaikan ja nykypäivän "säästö-leikkuri"-tekosyiden takia ! (N33)

Eräs vastaajista kuvaili, että työpaikan ilmapiiri oli ollut huono jo ennen hänen saapumistaan työyhteisöön, mutta ajan kuluessa ilmapiiri huononi entisestään. Vastaaja kertoi, että häntä syytettiin ilmapiirin huononemisesta. Tilanne kärjistyi vastaajan mukaan siihen, että häntä pyydettiin irtisanoutumaan. Vastaaja kokee joutuneensa syntipukiksi työpaikan ilmapiiriongelmiin.

Työpaikkani oli (ja on edelleen) ongelmakierteessä ja siellä oireiltiin eri tavoin. Minusta tehtiin syntipukki, mutta tuskin se on ratkaissut siellä työssä viihtymistä. (N3)

Huono ilmapiiri oli syynä myös seuraavan vastaajan ennenaikaiselle eläkkeelle lähtöön. Alla vastaaja kuvailee keskustelua, jonka hän kävi lääkärin kanssa koskien työpaikasta lähtöä.

Lääkäri kysyi: Miten ne näin terveen miehen [eläke] "putkeen" päästää. Sanoin hänelle, että huonon ilmapiirin takia en jaksakaan olla. Sellainen raskas ilmapiiri varmasti pitemmän päälle sairastuttaa, jos työntekijä ei ajoissa itse tajua lähteä ulos. (M15)

Vastaajat eivät suoranaisesti kertoneet kiusaamista sallitun heidän organisaatiossaan, mutta kiusaamiseen puuttuminen oli organisaation puolelta useimpien mukaan puutteellista tai nolostuttavaa. Keskustelu erityisesti korkeampien johtajien kanssa oli vastaajien mukaan ongelmallista, usein jopa mahdotonta. Vastaajat kokivat, että johdolla ei usein ollut riittävästi kiinnostusta lähteä ratkomaan henkilökuntansa ongelmia. Vastaajat epäilivät, että organisaation maine ja imago olivat organisaation johdolle tärkeämpiä kuin yksittäisen kiusaamistapauksen selvittäminen. Seuraavassa eräs vastaajista pohtii syitä siihen, miksi kiusaamiseen ei puututa organisaation puolelta: vastaajan mukaan syynä ovat kiusaajaksi koetun henkilön erottamisesta aiheutuvat kulut ja imagosyyt.

Sanotaan, että sen lauluja laulat, kenen leipää syöt. OK, mutta kun omistava taho linnoittautuu siten, ettei se suostu ottamaan vakavasti alhaalta tulevia viestejä esimiehen mahdottomuudesta vaikka niitä tulee useilta eri tahoilta ja ne kaikki koskevat samaa henkilöä, eikä ryhdy riittäviin toimenpiteisiin, niin jää miettimään, miksi. Vastaus on raha. Kiusaaja on neuvotellut niin hyvän sopimuksen itselleen, että sen purkaminen heilauttaisi taloutta liikaa ja/tai tällaisen tapauksen julkisuus ei sovi yhtiön imagoon, se vaikeuttaa "pusinesta". (M21)



## 5.4 Kiusaajan vallan lähteet

Vastaajat kokivat, että eri organisaatiotasojen kiusaajaksi nimetyillä henkilöillä oli jossakin määrin eriäviä vaikuttamiskeinoja. Erityisesti alais- ja johtamisasemassa sekä luottamustehtävissä toimivien kiusaajien vaikuttamiskeinot erosivat toisistaan. Käyn ensin läpi vastaajien kiusaajiksi kokemien johtajien, sitten luottamushenkilöiden ja lopuksi alaisten käyttämiä vaikuttamiskeinoja. Näiden jälkeen esittelen vaikuttamiskeinoja, joita vastaajien mukaan esiintyi useammalla organisaatiotasolla.

Vastaajat kokivat, että kiusaajaksi koetulla johtajalla oli asemansa puolesta rankaisemiseen ja palkitsemiseen perustuvaa valtaa, jota hän pystyi käyttämään hyväkseen. Vastaajat kertoivat, että heidän työntekonsa tehtiin vaikeaksi antamalla heille liikaa tai liian vähän töitä, tai ottamalla tarvittavia työvälineitä pois. Vastaajien mukaan syrjintää tapahtui epäreiluissa palkankorotuksissa sekä henkilöstövalinnoissa. Useita johtajia oli peloteltu työpaikan menettämisellä, mikä oli useille vastaajille hyvin vakavasti otettava uhka. Kiusaajaksi koettua johtajaa kuvailtiin pelottavaksi, alistavaksi ja uhkaavaksi. Alla eräs vastaajista kommentoi alaisen ja johtajan välistä vallan epäsuhdetta.

Mitä alainen voi tehdä puolustaakseen itseään kun kiusaaja on se henkilö, joka määrittelee palkkasi suuruuden ja jopa sen, saanko pitää työpaikkani vai en? (M21)

Toisaalta vastaajat kokivat, että asemaan liittyvää valtaa oli myös luottamusasemassa työskentelevillä alaisilla tai kollegoilla. Heillä oli asemansa puolesta valtaa, jonka avulla he pystyivät esimerkiksi vaikuttamaan muihin samalla organisaatiotasolla työskenteleviin ihmisiin. Alla ensimmäinen vastaaja kertoo luottamusmiehen jopa ylittäneen toimivaltansa tilanteessa, jossa vastaajan mukaan hänet yritettiin saattaa vastoin tahtoaan eläkeputkeen. Toisessa sitaatissa vastaaja kertoo tapauksesta, jossa hänen alaisenaan toiminut luottamusmies oli järjestänyt vastaajan johtajien kanssa palaverin, jossa vaadittiin vastaajan erottamista.

Herääkin kysymys, milloin [organisaation nimi] on luovuttanut luottamusmiehille vallankäytön avaimet? Oliko pääluottamusmies ylittänyt toimivaltansa?? (M15)

Minulle ei kerrottu asioita, joita myöhemmin käytettiin minua vastaan.. Luottamusmiehet järjestivät yhdessä esimieheni kanssa 2 henkilöstöpalaveria, joissa minulla ei ollut

puheoikeutta, mutta minun erottamistani vaadittiin julkisesti. Minua nöyryytettiin oikein kunnolla. (M17)

Vastaajien mukaan pelkästään alaisten käyttämiä vaikuttamiskeinoja olivat omavaltaisuus ja käskyjen noudattamattomuus. Vastaajien kuvailuissa alaiset eivät yksinkertaisesti noudattaneet neuvoja tai tekivät työnsä ylimalkaisesti, joskus jopa vaaratilanteita synnyttäen. Vastaajien mukaan tottelemattomuus saattoi liittyä myös muiden työpaikan johtajien kannustukseen olla piittaamatta vastaajan antamista ohjeista. Seuraavassa vastaaja pohtii tilannetta, jossa yksi hänen alaisistaan oli käyttäytynyt omavaltaisesti.

Juttelimme hallintopäällikön kanssa asiasta, [alaisen omavaltaisuudesta] ja hän totesi, että jostain ylempään tuon tyyppisen käytöksen ja uskallukseen on täytyy tulla rohkaisua, ei sitä muutoin olisi. (N1)

Vastaajat pohtivat, että toisaalta käskyjen noudattamattomuus saattoi liittyä myös vastaajan oman roolin epäselvyyteen – vastaaja ei välttämättä edes tiennyt, ketkä olivat hänen alaisiaan, ja siksi johtaminen oli vaikeaa. Erään vastaajan mukaan alaiset eivät välttämättä noudattaneet ohjeita, kun ohjeistajana ei ollut oma esimies.

Hän [kiusaajaksi koettu henkilö] hyllytti minut niin, etten tiennyt kuka on esimieheni ja mitkä tehtäväni, ketkä milloinkin alaisiani. Kun annoin ohjeita, niitä ei noidatettu, (sic) kun en ollut ko. henkilön esimies, vaikka epäkohta oli olemassa! (M11)

Siirryn seuraavaksi yleisiin, kaikilla organisaatiotasolle ilmeneviin vallan lähteisiin. Yksi merkittävä vallan lähde kaikilla organisaatiotasolla oli vastaajien mukaan kiusaajan karisma ja sosiaalinen lahjakkuus. Sosiaalisten taitojensa avulla kiusaajaksi nimetty sai vastaajien mukaan työpaikan henkilöitä puolelleen; alussa hänen puolelleen oli ehkä jopa itse vastaajakin. Vastaajien mukaan sosiaalisen ja kielellisen kyvykkyytensä avulla kiusaajaksi nimetty sai tosiasiat kuulostamaan mieleisiltään myös muiden korvissa. Vastaajat kuvailivat kiusaajan käyttäytymisen lähennelleen manipulaatiota. Toisaalta kiusaajaa kuvailtiin ihanaksi, valloittavaksi ja erittäin karismaattiseksi henkilöksi.

[kiusaajaksi koettu henkilö] Pystyy lumoamaan ihmisiä "valloittavalla ja asiantuntevalla" persoonallaan. (N6)

Ihmisenä [kiusaajan nimi] on mielestäni lumoava. (N36)

Lisäksi hän [kiusaajana koettu henkilö] oli erittäin hurmaava ja uskottava esiintyjä, joka osasi puhumalla kääntää tosiseikat mieleisikseen. (N2)

Käyn seuraavaksi läpi kiusaajaksi nimettyjen käyttämiä viestinnällisiä vaikuttamiskeinoja. Vastaajien mukaan manipulaatio oli yksi viestinnällinen strategia, jonka avulla kiusaaja saattoi esimerkiksi kääntää roolit pääläelleen ilmoittamalla itse olevansa kiusattu. Vastaajien mukaan kiusaajaksi koettu henkilö leimasi vastaajan naurtavaksi ja toisti omaa kantaansa useaan kertaan. Tämä nähtiin yrityksenä saattaa vastaaja puolustuskyvyttömään asemaan. Kiusaajaksi koetut henkilöt saattoivat vastaajien mukaan myös ottaa yhteyttä muihin työpaikan työntekijöihin ja uskotella heille epätosia asioita kiusatuista, saaden näin vaikutusvaltaisia henkilöitä puolelleen. Seuraavassa eräs vastaaja kuvailee kuinka hänen kiusaajaksi kokemansa henkilö oli uskotellut muille työntekijöille, että vastaajan lähdettyä "kannattajien" työpaikat vakinaistettaisiin.

Hän [kiusaajaksi koettu henkilö] oli uskotellut heille, [muut työntekijät] että jos saatte [vastaajan nimi] ulos ja hänet johtajaksi, hän lupaa työntekijöille varmat työpaikat. (N5)

Yksi vallan lähde oli tieto ja osaaminen. Vastaajat kertoivat, että tietoon perustuvaa valtaa käytettiin erityisesti panttaamalla tietoa. Vastaajat kertoivat, että heidän sähköposteihinsa ei saatu vastauksia, sillä kiusaajat olleet valmiita jakamaan omaa tietämystään asioista. Vastaajat kuvailivat, että tietojen panttaaminen saattoi olla työpaikan kannalta hyvin vahingollista. Alla kaksi vastaajaa kuvailee kiusaajaksi koetun henkilön tiedon panttaamista.

Luonteeni on erilainen, jaan kaiken työntekoon liittyvän työtoverien kesken. Kollegani panttaa tietoa. (M8)

Hän [kiusaajaksi koettu henkilö] panttasi tietoja, eikä kirjannut päiväkirjalle oleellisia asioita vaan piti niitä omassa päässään ja jakeli tietoja vain suosikeilleen. (N5)

Toisaalta vallan epätasapainoa saatiin aiheutettua myös käänteisesti, jolloin kiusaajaksi koetut yrittivät vastaajien mukaan vähentää tai mitätöidä vastaajan valtaa. Vastaajat kertoivat, että esimerkiksi heidän asemaansa liittyvää valtaa vähäteltiin olemalla tottelematta heidän antamiaan käskyjä. Myöskään asiantuntijuuteen perustuvaa valtaa ei aina annettu vastaajille. Vastaajat mainitsivatkin, että heillä oli useasti muita korkeampi koulutus, mutta silti heille ei annettu tietoon perustuvaa valtaa; päinvastoin vastaajien koulutusta ja tietämystä saatettiin jopa julkisesti mitätöidä

muiden työntekijöiden silmissä. Alla erään vastaajan kokemus työpaikalta, jossa hän koki omaa koulutustaan mitätöitävän.

[--] [kiusaajaksi koetut henkilöt] koväänisesti keskustelivat keskenään, kuinka turhanpäiväisiä kaikki maisterit ja tohtorit organisaatiossamme ovat – vievät vaan turhaan palkkarahoja, eivät hyödytä toimintaamme mitenkään ja kuinka teoriat ovat huuhaata [--] (N32)

## 5.5 Odotusten vastaisuus kiusaamissuhteessa

Kaikkien vastaajien mielestä kiusaajaksi koetun henkilön käyttäytyminen oli odotusten vastaista. Kiusaajaksi nimetty käyttäytyi vastaajien mukaan eri tavalla kuin muut työntekijät. Vaikka jotkut vastaajat ilmoittivatkin kiusaajan kiusaavan myös muutamia muita työpaikan jäseniä, ei kiusaamista silti koettu yleisenä tapana toimia työpaikalla. Vastaajat kertoivat tulleen toimeen muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Ongelmia ilmeni vain suhteessa kiusaajaan. Seuraavassa kolme vastaajaa kertoo, miten suhteet kiusaajan kanssa erosivat muista työpaikan ihmissuhteista.

Muissa työpaikan suhteissa ei ole mitään tähän verrattavaakaan. Erityisesti lähiympäristössä suhteet ovat mitä parhaimmat, mikä toisaalta juuri onkin auttanut jaksamaan. (M23)

Kiusaajani toimii täysin poikkeavasti. Hän aliarvioi, vähättelee, tyrää kaikki ajatukseni. (N27)

Tämä henkilö on tässä yhteisössä ainut, jonka kanssa minulla on todellisia ongelmia. Hänen edeltäjän kanssa asiat olivat aivan toisenlaisella mallilla. (N34)

Vastaajat kuvailivat kiusaajan käyttäytymisen olevan erilaista kuin kiusaajaksi koetun henkilön organisaatiotasolla työskentelevältä olisi odottanut. Esimerkiksi vastaajat kertoivat saaneensa muilta esimiehiltä pyydettyä apua, mutta kiusaajaksi koetulta henkilöltä ei apua saatu. Vastaajat kertoivat, että kiusaaja saattoi myös käyttäytyä vastaajaa kohtaan täysin eri tavalla työyhteisön muihin jäseniin verrattuna. Vastaajien mukaan kiusaajaksi nimetty saattoi esimerkiksi avoimesti vertailla työntekijöitä keskenään vastaajalle kielteisellä tavalla tai pitää virallisia tai epävirallisia kokoontumisia, joihin vastaajaa ei ollut kutsuttu. Vastaajien mielestä kiusaaja ei ollut tasapuolinen eri työntekijöiden kesken.

Esimieheni on myös sanonut minulle suoraan, ettei hän arvosta minun työtä ollenkaan. Hän myös usein vertailee minua ja kollegaani, miten hän on parempi, viisaampi, tehokkaampi ja huumorintajuisempi kuin minä. (N13)

Vastaajat kuvailivat kunnioituksen ja arvostamisen olevan tärkeitä arvoja työpaikalla. Vastaajat kokivat, että kiusaajana koettu henkilö käyttäytyi näiden arvojen vastaisesti, eivätkä vastaajat esimerkiksi kokeneet saaneensa kiusaajalta arvostusta. Arvostuksen puute saattoi liittyä koko vastaajan edustamaan ryhmään, kuten tiettyjen työtehtävien suorittajiin, tai pelkästään vastaajaan henkilökohtaisesti. Kiusaajaksi koetun henkilön käyttäytyminen nähtiin tavallisesta poikkeavana; normaalissa työyhteisössä tai ihmissuhteessa ei tällaista käyttäytymistä ajateltu esiintyvän.

Hänen [kiusaajana koetun henkilön] käyttäytyminen rikkoo kaikkea sitä, mitä odotetaan hyvistä käyttäytymistavoista työpaikalla. Hän haukkuu julkisesti, kirjoittaa perättömiä yleisiin kanaviin. (N10)

Työpaikalla ei tarvitse olla ystävyys-suhteita, mutta mielestäni kaikkien on syytä käyttäytyä asiallisesti ja kunnioittavasti muita kohtaan. (N36)

Vastaajien mukaan myös avoimuuden ja luottamuksen puute vaivasi kiusaamissuhteita. Vastaaja ei tiennyt, mitä hänen selkensä takana puhuttiin tai tehtiin, eikä tietoa tullut kysyttäessäkään. Vastaajat kertoivat, että heidän oli vaikea puolustautua sellaisia asioita vastaan, joista ei saanut tietoa.

Minulle ei kerrottu asioita, joita lopulta käytettiin minua vastaan. (M17)

Olenneisimpana erona suhteessa [kiusaajaksi koetun nimi] koin luottamuksen puutteen. (N36)

Vastaajat korostivat, että kaikilla työpaikan jäsenillä oli velvollisuus osallistua hyvän yhteishengen ja ilmapiirin luomiseen. Reilu peli ja pelisääntöjen kunnioitus olisivat vastaajien mukaan hyvän työyhteisön perustuksia. Vastaajat kokivat, ettei heidän työpaikassaan näin ollut vaan kiusaajana koettu henkilö pyrki omaan päämääräänsä esimerkiksi panttaamalla tietoa. Tällainen käyttäytyminen ei vastaajien mukaan ollut organisaation edun mukaista. Muitakin viestinnällisiä puutteita tuotiin esille. Vastaajien mukaan kiusaajaksi koettu ei halunnut keskustella varsinkaan vaikeista asioista. Tämä rikkoi vastaajien avoimuuden ja kunnioituksen odotuksia. Kiusaamiseksi koettu käyttäytyminen tapahtui yleensä julkisesti, mikä oli vastaajien mielestä sopimatonta. Myös kuuntelun rooli tuotiin esille. Kiusaajaksi koettu ei vastaajien mielestä kuunnellut muiden mielipiteitä. Toivottiin, että työpaikalla olisi avoin ilmapiiri, jossa kaikki voisivat vapaasti esittää omia mielipiteitään. Tällä hetkellä näin ei vastaajien mukaan ollut.

[kiusaajaksi koetun henkilön käyttäytyminen on] Ei suoraan puhumista ja neuvottelevaa kuten esimiehen kuuluisi olla. (N14)

Hedelmälliseen keskusteluun kuuluu myös kuunteleminen, eikä sen tyrmääminen, kiristys ja vähiten uhkailu. (M15)

Joidenkin vastaajien mukaan kiusaajana koettu henkilö ei harjoittanut yleisiä hyviä tapoja, kuten tervehtimistä. Käyttäytyminen oli vastaajien mielestä välinpitämätöntä, mikä aiheutti ärtymystä.

Tullessaan töihin hän [kiusaajana koettu henkilö] ei tervehtinyt alaisiaan, moukka. (M11)

Kiusaajana koettu henkilö ei vastaajien mukaan myöskään aina erottanut työpaikka-kontekstia muista elämän alueista. Muutama vastaaja kuvaili kiusaajana koetun henkilön käyttäytymisen olevan myös lainsäädännön vastaista. Vastaajien mukaan kiusaajaksi koettu henkilö saattoi puuttua vastaajan henkilökohtaisiin, työn ulkopuolisiin asioihin, tai jopa ahdistella vastaajaa hänen kotonakin.

Hän [kiusaajaksi koettu henkilö] ylitti yksityisyyden rajan tunkeutumalla kotipiiriini. (N20)

## **5.6 Kiusaamiselle annetut attribuutiot**

Vastaajat olivat etsineet syitä kiusaamiselle sekä omasta että kiusaajaksi nimetyn henkilön käyttäytymisestä. Vaikka syitä löydettiin etenkin kiusaajaksi koetusta henkilöstä, myös omasta persoonasta ja käytöksestä löytyi asioita, jotka saattoivat vastaajien mukaan aiheuttaa tai provosoida kiusaamista. Näiden lisäksi syitä etsittiin myös organisaatioon ja muihin työntekijöihin liittyvistä tekijöistä. Käyn ensin läpi kiusaajaksi nimettyyn henkilöön kohdistuneet attribuutiot, ja sen jälkeen vastaajien omaan käytökseen kohdistuneet attribuutiot ja viimeiseksi organisaatioon ja muihin työntekijöihin liittyvät attribuutiot.

### **Kiusaajaan kohdistuneet attribuutiot**

Vastaajien mukaan perimmäinen syy kiusaamiselle oli kiusaajaksi nimetyn henkilön vallan halu. Vastaajat kertoivat, että kiusaaja halusi vastaajan paikalle organisaatiossa tai ainakin koki vastaajan uhkana omalle asemalleen. Kiusaajia ku-

vailtiin itsevarmoiksi nousukkaiksi, jotka olivat valmiita käyttäytymään häikäilemättömästi saavuttaakseen tavoitteensa. Toisaalta kiusaajia kuvailtiin myös epävarmoiksi, muutospelkoisiksi ja koulutuskielteisiksi, jotka yrittivät kiusaamisen avulla vähentää omaa epävarmuuttaan. Seuraavissa esimerkeissä vastaajat epäilivät koulutuskielteisyyden olevan syy kiusaamiseen.

[--] koulutus ei kiinnosta [kiusaajaksi tulkittua henkilöä]. Muutosvastarinta on helpompi, ei tarvitse tunnustaa ammattitaitonsa todellista tilaa. (N29)

Kiusaamiseni alkoi mielestäni siitä, kun lähdin opiskelemaan. Silloinen esimieheni, jolla ei itsellään ollut sen tasoista tutkintoa, jota lähdin tekemään, oli tokaisut kollegalleni: "Mitä se nyt lähtee opiskelemaan!?" (N32)

Vastaajien mukaan kiusaajan epävarmuus tuli esille vihana tai kateutena kiusattua johtajaa kohtaan. Kiusaajaksi koettu yritti vahvistaa omaa asemaansa ja heikentää samalla vastaajan asemaa kiusaamisen kautta. Seuraavassa erään vastaajan ajatuksia kiusaamiseksi koetun käyttäytymisen syistä. Vastaaja kuvaili kiusaamisen syyksi kiusaajan kateuden ja pelon vastaajaa kohtaan.

Syynä kiusaamiseen pidän kateutta, pelkoa, että toinen saa enemmän/on parempi, näyttämisen halua, että MINÄ olen se tärkeä, oman itsensä korostamista toisen kustannuksella- ihmisen raadollisuutta yleensäkin. (N32)

Merkittävä osa, 11 vastaajaa, epäili kiusaajiksi koetuilla henkilöillä olleen erilaisia mielenterveydellisiä ongelmia: kiusaajia kuvailtiin luonnevikaisiksi, psykopaateiksi, sadisteiksi ja narsistisiksi. Narsistisuus tuli vastaajien mielestä esille oman erinomaisuuden ja osaamisen jatkuvana korostamisena, vallanhimona ja toisaalta muiden ihmisten vähättelemisenä. Vastaajat epäilivät, että kiusaaja ei pystynyt kontrolloimaan omaa käyttäytymistään eikä välttämättä ymmärtänyt käyttäytymisensä olevan epätavallista. Jotkut kertoivat esimiehellä olevan aina joku kiusattu henkilö, vain kiusaamisen kohde vaihtuu. Oletetut mielenterveydelliset ongelmat liittyivät usein kirjoittajan kuvailemaan suoranaiseen vainoamiseen, kuten ensimmäisen esimerkin kohdalla, jossa kiusaajaksi tulkittu henkilö oli vastaajan mukaan julkisesti kertonut tavoittelevansa vastaajan tuhoamista. Vastaaja oli esimerkiksi muiden henkilöiden kanssa keskusteltuaan tullut siihen tulokseen, että kiusaajaksi koetulla olisi mielenterveydellisiä ongelmia. Myös kaksi jälkimmäistä esimerkkiä havainnollistavat vastaajien epäilyjä kiusaajaksi koetun henkilön mielenterveydellisestä tilasta.

Näin perästäpäin on jo perspektiiviä nähdä, että kiusaaminen perustui haluun valloittaa yritys sekä silmittömään vihaan ja kateuteen. Ammattiasiantuntijoiden (mm. työnohjaaja, pappi, asianajajat, poliisi) mukaan jouduin psykopaatin uhriksi. (N5)

Arvelisin, että kiusaamisen taustalla on kipeä ihminen, joka on itsestään epävarma. Välillä on mielessä käynyt, olisiko taustalla luonnehäiriö. (N36)

Kun hän valittaa, hän "paasaa" silmät leimuten ja kovaan ääneen. Hän ottaa kantaa kaikkeen, mikä ei häntä edes koske. Kerran luulin, että hän lyö minua mutta hän tuli ja yhtäkkiä halasi minua, pyydellen anteeksi. Sen tapahtuman jälkeen olen varma, että hän ei ole terve. (N10)

Monet vastaajat olivat esimerkiksi kirjallisuuteen tutustumisen kautta yrittäneet ottaa selvää luonnehäiriöistä. Monet vastaajat epäilivät, että koska heidän mielestään kyseessä oli mielenterveydellinen ongelma, eivät kiusatuksi tulkitut pystyisi vaikuttamaan käyttäytymiseensä eivätkä myöskään "parantumaan" tulkitusta häiriöstä. Siksi suhteen luominen tai välien selvittely kiusaajaksi tulkitun henkilön kanssa koettiin ajanhukaksi. Alla kahden vastaajan pohdintoja syihin, miksi mielenhäiriöiseksi tulkitun kiusaajan kanssa oli vaikeuksia selvittää välejä.

Vasta myöhemmin, vuorotteluvapaalle jäätyäni ja työpaikkakiusaamista koskevaan aineistoon tutustuttuani, minulle selvisi, että kyseessä selvästi on "narsistisesta luonnehäiriöstä" johtuva kiusaaminen. Selvästikään kiusaaja ei itse edes ymmärrä kiusaavansa ympäristöä, vaan ilkeydet tulevat luonnostaan, sen suuremmin vaivaa näkemättä [--] Keskinäisin välienselvittelyin tämä ei voi ikinä ratketa onnellisesti, koska luonnehäiriöön en usko kiusaajan itse voivan vaikuttaa. (M23)

[luonnehäiriöstä kertovan] Kirjan lukeminen eräällä tavalla vapautti minut, pääsin kalvavasta syyllisyydestäni ja häpeästäni ja ymmärsin lopulta, ettei ollut mitään toivoa, se ihminen ei lopeta koskaan vainoamistani. Sitä oli ollut vaikea uskoa, koska en ole ennen kohdannut sillä tavalla häiriintynyttä ihmistä. Olin ajatellut, että täytyyhän ihmisen lopulta käsittää [--] (N5)

Myös kiusaajaksi nimetyn henkilön viestintätaidoista löydettiin syitä kiusaamiselle. Yhtäältä kiusaaja oli taitava manipuloija, joka osasi verbaalisen kyvykkyytensä ansiosta ohjata ihmisiä toiminaan tahtonsa mukaan, kuten ensimmäisessä sitaatin tapauksessa. Toisaalta sosiaalisissa ja viestinnällisissä taidoissa nähtiin myös puutteita, kuten jälkimmäisessä sitaatissa.

Hän [kiusaajaksi koettu] on äärimäisen lahjakas puhumaan, useimmat ihmiset uskoivat hänen kertomuksensa ja toimivat myös hänen ohjeidensa mukaan. (N5)

Yhteisöllisyys ja sosiaaliset taidot ovat hukassa. (N10)

Seuraavassa kirjoittaja kertoi kiusaamisen alkuvaiheessa kokeneensa loppuunpalamista, johon kiusaajaksi koettu henkilö ei vastaajaan mukaan ollut osannut suhtautua asianmukaisesti.



[--] epäilen, että esimieheni ihmissuhdetaidot ovat niin vähäiset, ettei hän osaa käsitellä todella väsyneitä ihmisiä/ongelmallisia ihmisiä [--] (N19)

Jos kiusaaja oli johtavassa asemassa, myös johtamistaidoissa oli joidenkin vastaajien mukaan parantamisen varaa, kuten ensimmäinen sitaatti havainnollistaa. Kiusaajien johtamistaitojen puutteellisuus tuotiin esille myös autoritaariseksi tulkitussa asenteessa. Toisessa sitaatissa eräs vastaaja kuvailee kiusaajaksi nimetyn esimiehen ylemmydentuntoiseksi koettua asennoitumista.

Esimiestason kouluttajana tuon työsuhteen jälkeen toimineena ja runsaasti monessa suhteessa menestyneitä esimiehiä tavanneena, en voi nähdä kuvaamassani esimiehessä ihmisten johtamisen taitoa. (M16)

Uskoisin [syyn] olleen jotenkin väärä ihmiskuva. Kaikki toiset ovat jollain tavoin tyhempiä ja heitä tulee alistaa ja vetää nenästä. Tosi kova pätemisen tarve, ehkä epävarman itsetunnon siivittämänä. Autoritäärinen asenne alaisiaan kohtaan. Aina oikeassa. (M35)

Joidenkin vastaajien pohdinnat kiusaamisen syistä olivat edellisiä maltillisempia. Näiden vastaajien mielestä kiusaajaksi koettu henkilö saattoi vain yksinkertaisesti olla erilainen ihminen, jonka kanssa henkilökemiat eivät kohdanneet, ja siksi yhteistyö ei sujunut.

Todellinen syy [kiusaamiseen] oli henkilökemia. (M21)

Yksittäisiä mainintoja vastauksissa saivat myös kiusaajan syntyperä, eli ajateltiin, että kiusaaja käyttäytyi tietyllä tavalla, koska oli kotoisin esimerkiksi eri paikkakunnalta kuin vastaaja. Muutama vastaaja mainitsi kiusaamisen syyksi kiusaajana pidetyn henkilön koulutuksen laadun tai koulutuksen puutteellisuuden. Seuraavassa eräs vastaajista epäilee, että kiusaajaksi koetun henkilön lyhyt koulutus ei mahdollistanut nousua esimiesasemaan, ja siksi kiusaaja yritti miehensä kanssa käyttää hyväkseen vastaajan koulutusta ja varallisuutta.

He [kiusaajaksi koettu henkilö aviopuolisoineen] eivät saaneet enemmän lainaa eikä koulutus riittänyt [--] yrityksen perustamiseen. He käyttivät häikäilemättömästi hyväkseen sekä koulutustani että varallisuuttani. (N5)

### **Itseen kohdistuneet attribuutiot**

Syitä kiusaamiseen etsittiin myös omaan persoonaan, ominaisuuksiin ja koulutukseen liittyvistä asioista. Yleisimpänä itseen kohdistuvana selityksenä nousivat esiin usei-

den vastaajien kuvailema kiltteys ja puolustuskyvyttömyys. Usein kiltteyden kuvailtiin olevan suhteellisen pysyvä, omaan persoonallisuuteen kuuluva piirre. Vastaajat epäilivät, että kiltteytensä takia kiusaaja saattoi nähdä vastaajan "helppona uhrina", jonka kiusaaminen olisi muita helpompaa, koska kiusattu ei pystyisi pitämään puoliaan.

Olen aina luottanut esimieheeni, en osaa puolustautua.. (M11)

Koska olen kiltin oloinen ihminen, he luulivat valloituksen sujuvan nopeasti. (N5)

Eräs vastaaja kertoi, että puolustuskyvyttömyyteen liittyi työuupumusta, minkä takia vastaaja ei jaksanut pitää puoliaan.

Minä olin ilmeisesti helppo kohde, koska olin niin väsynyt, etten jaksanut sanoa vastaan. (N13)

Useat vastaajat uskoivat kiusaajaksi kokemansa henkilön olleen heille kateellinen tai näkevänsä vastaajan uhkana asemalleen työpaikalla. Kateutta uskottiin aiheuttavan vastaajan korkeampi koulutus, uramenestys, ulkonäkö tai muiden ihmisten suosio, jota kiusaajaksi nimetty olisi vastaajien mukaan halunnut itselleen. Vastaajien mukaan uhkana koettiin erityisesti vastaajan osaaminen ja tietämys, joiden takia vastaajat epäilivät kiusaajaksi koetun pelkäävän jäävän vastaajan varjoon.

Oletan, että kiusaamiseni syynä on se, että olen korkeasti koulutettu nainen kouluttamattomien miesten maailmassa. Suuri osa alaisistani ja kollegoistani ovat kouluttamattomia pitkän linjan ihmisiä. He kokevat minut uhkana. (N27)

Olen seurallinen, puhelias, sanavalmis naisten tasa-arvoa kannattava nainen. Olen myös ihan kivan näköinen. Minulla on paljon hyviä tuttavuuksia ja luulen, että nämä asiat vaikuttavat. (N10)

Vastaajien oma käyttäytyminen kiusaamistilanteessa mietitytti monia vastaajia. Useat vastaajat kuvailivat olevansa suoria ja rehellisiä. Vastaajilla oli vahvoja mielipiteitä, joiden takana he seisoivat muiden eriävistä mielipiteistä huolimatta. Vastaajilla oli halu toimia tavalla, joka oli heidän mielestään moraalisesti oikein, vaikka se olisi ollut ristiriidassa työpaikan tai kiusaajan ohjeiden kanssa. Vastaajien mukaan organisaatiossa tapahtuva toiminta oli joskus jopa lain vastaista, eivätkä vastaajat olleet valmiita toimimaan tavalla, joka heidän mukaansa oli moraalisesti väärä. Vas-

taajat arvelivatkin, että heidän suoraselkäinen käyttäytymisensä tilanteessa saattoi provosoida kiusaajia.

[syynä kiusaamiseen on] Puuttumiseni tiukasti selviin taloudellisiin väärinkäytöksiin jotka kohdistuivat edustamaani firmaan. Kieltäydyin huijaamasta asiakkaita. (M4)

Minä kerroin esimiehelleni, etten minä pitkän miettimisen jälkeen voinut toimia omatuntoni vastaisesti [--] Jos hän [kiusaajaksi koettu henkilö] väitti, että rikokseen yllyttäjä on vastuussa tehdystä rikoksesta, minä totesin, että asia ei ole niin, vaan jokainen on henkilökohtaisesti vastuussa tekemisistään; jos tietäen lähtee esimiehensä käskystä rikoksen tielle, on kanssarikollinen. (N19)

Eettisesti oikealla tavalla toimiminen korostui vastauksissa jopa silloin, kun vastaajat olivat jo jättäneet työpaikan taakseen. Seuraavassa eräs vastaajista kuvailee tuntojaan kiusaamisen jälkeen.

Hyvällä omalla tunnolla voin sanoa, en syyllistynyt mihinkään rikkeeseen. (M17)

Jotkut vastaajat arvelivat, että heidän poliittiset tai uskonnolliset näkemyksensä olisivat kiusaamisen taustalla. Poliittinen vakaumus nousi esille erityisesti, jos se erosi kiusaajan vakaumuksesta.

[--] [kiusaajaksi koetun] oli kai jollakin alueella saatava nujerrettua oikeistolaiseksi "uumoilemansa" alainen (=silloin kylläkin olin täysin sitoutumaton ja kaikille tasapuolinen) [--] (N33)

Jotkut miesvaltaisella alalla työskentelevistä naisista nimesivät myös sukupuolensa kiusaamista lisääväksi tekijäksi. Myös korkea ikä nousi yhdeksi merkittäväksi selitykseksi. Jotkut vastaajat epäilivät tullessaan korkean ikänsä takia "savustetuksi" ulos työpaikastaan. Seuraavassa vastaajaa oli hänen mukaansa muistutettu hänen korkeasta iästään ja kehotettu käymään esimiesten luona, minkä vastaaja tulkitse kehotuksena lähteä eläkeputkeen.

Mutkan kautta sanottuna ja minulle osoitettuna viesti oli lyhykäisyydessään tämä: Kuules, alahan läppäistä. [eläke] Putki on jo näkyvissä! (M15)

Eräs vastaaja koki, että kiusaamisen kautta iäkkäämpiä työntekijöitä pystytään syrjäyttämään työelämästä. Vastaaja oli töissä vain osa-aikaisesti, jolloin kiusaajaksi koetulla oli hänen mukaansa enemmän aikaa manipuloida muita työntekijöitä puo-

lelleen. Vastaja on sitä mieltä, että iäkkäiden ihmisten syrjintä on myös yhteiskunnallinen ongelma.

Olen kyllä sitä mieltä, että yhteiskunnassamme käytetään tällaista tilannetta hyväksi, vanhat pois ja nuoret tilalle. (N14)

### **Organisaatioon ja muihin työntekijöihin liittyvät attribuutiot**

Organisaatiolla oli vastaajien mielestä yhteys kiusaamiseen kahdella tapaa. Ensimmäkin organisaation ilmapiiri saattoi olla huono esimerkiksi työntekijöiden välisen liiallisen kilpailun muodossa. Huono ilmapiiri saattoi vastaajien mielestä edesauttaa kiusaamisen alkamista. Seuraavassa eräs vastaaja kertoo, miten organisaation toimintakulttuuri itsessään ilmeni jonkinasteisena kiusaamisena.

Toinen esimerkki organisaation muutosvaiheesta, jolloin muiden alueiden tiimit pitivät tiiviisti tiedotus ja neuvottelupalavereita, meidän alueemme tiimin vetäjä mielestäni tarkoituksellisesti jätti kaikki palaverit väliin ja touhusi asiat mieleiseensä malliin ilman, että me muut olisimme päässeet sanomaan oman mielipiteemme. Tämä "kiusaaminen" ei kylläkään suoranaisesti kohdistunut minuun, mutta on mielestäni tyypillinen esimerkki aiemmasta toimintakulttuuristamme. (N32)

Toisaalta vastaajat pitivät organisaatiota vastuullisena puuttumaan jo alkaneisiin kiusaamistapauksiin. Eräs vastaaja oli sitä mieltä, että työnantajalla on kaikista osatekijöistä suurin vastuu kiusaamistilanteiden ennaltaehkäisyssä.

Työnantajalla on kuitenkin suurin vastuu työolosuhteiden kehittämiseksi sellaiseksi, ettei tosi ikäviä kiusaamisklikkejä työtovereiden kesken kertakaikkiaan pääse syntymään. (M15)

Vastaajat löysivät myös kollegoistaan ainakin kiusaamisen mahdollistavia tekijöitä: vastaajien mukaan kollegat eivät puuttuneet kiusaamiseen millään lailla, koska he pelkäsivät itse tulevansa kiusatuiksi. Päinvastoin he uskoivat hanakasti pelkästään kiusaajaksi koetun henkilön yksipuolista näkemystä asiasta. Seuraavassa kaksi vastaajaa kertoo muiden työtovereiden suhtautumisesta valehteluksi koettuun käyttäytymiseen.

Kaikki [muut työntekijät] olivat kuin mitään ei olisi tapahtunutkaan ja uskoivat uuden valheen, vieläpä erittäin halukkaasti. Kun asia tuli toistamiseen todistetuksi valheeksi, sama kierre jatkui. Yksikään ei sanonut, että nyt tämä valehtelu saa riittää. (N5)

[kiusaajina koettujen] Alaisteni oli helppo valehdella, kun kukaan ei kyseenalaistanut heidän puheitaan! (N24)

Vastaajat kuvailivat yhdeksi kiusaamisen syyksi myös eräänlaista syntipukki-ilmiötä. Syntipukki-ilmiö tarkoittaa tapauksia, joissa vastaajaa kiusattiin hänen mukaansa jonkin täysin irrallisen, häneen kuulumattoman asian takia. Vastaajat olivatkin usein ymmärtäneet, että heitä ei välttämättä kiusattu persoonansa vuoksi, vaan joskus esimerkiksi asemansa tai jopa erikoisalansa takia. Ensimmäisessä sitaatissa vastaaja kertoo tilanteesta, jossa kiusaaja oli vastustanut organisaatiossa päätettyjä muutoksia, joita vastaaja oli lähimpänä esimiehenä joutunut asemansa puolesta toteuttamaan. Vastaaja koki, että hänelle kiukuteltiin asiasta, johon hän ei itse pystynyt vaikuttamaan. Jälkimmäisessä esimerkissä vastaaja kertoo, että hänen kiusaajansa vihasi kaikkia markkinointialan ihmisiä. Jälleen vastaaja koki, että kiusaaminen kohdistui itseään suurempaan ryhmään, markkinointihenkilöihin, eikä häneen henkilökohtaisesti.

Olen siis jollakin tavalla sijaiskärsijä. Hän kostaa minulle omien esimiesteni "pahat teot" hänen mielestä. (N10)

Sitä paitsi vihaan sinua, vaikkei se olekaan henkilökohtaista. Vihaan kaikkia markkinointi-ihmisiä. (N2)

Jotkut vastaajat kertoivat kiusaamisen alkaneen kiusatun puolustettua julkisesti toista kiusaamisen uhria. Kiusaaja saattoi näiden vastaajien mukaan siirtää vihansa alkupestä kiusaamisen uhrista uuteen henkilöön. Vastaajat kertoivat, että kun entinen "syntipukki" oli lähtenyt organisaatiosta, oli hänen paikalleen löydetty uusi, samaa roolia toteuttava henkilö. Moni vastaaja mainitsi, että myös heidän oman lähtönsä jälkeen heille on kerrottu, että heidän tilalleen on löydetty joku uusi kiusaamisen kohde. Seuraava sitaatti on vastaajalta, joka oli puolustanut kiusattua työkaveriaan, mutta työkaverin lähdettyä kiusaaminen siirtyikin vastaajaan.

Erehdyin myös puolustamaan työtoveriani, joka oli ollut pitkään vainon kohteena. Kun työtoverini [--] irtisanoutui, kiusaaminen siirtyi minuun. (N2)

Jotkut vastaajat eivät olleet löytäneet kiusaamiselle mitään syytä. He kertoivat tämän olleen heille hyvin raskasta. He olivat saattaneet vuosikausia miettiä syytä tapahtuneelle, sitä ikinä löytämättä.

Mietin varmaan loppuikäni aina jossain välissä noita asioita ja syitä kaikkeen, koska syyt eivät ikinä selvinneet. (N25)

Olen itsekkin yrittänyt miettiä, mikä tähän kiusaamiseen on syynä. Minun on vastattava yksinkertaisesti näin: EN TIEDÄ –rehellisesti sanoen en todellakaan tiedä syytä. (N19)

## 5.7 Kiusatun selviytymiskeinot

Vastaajat olivat käyttäneet monenlaisia työpaikan sisäisiä ja ulkopuolisia keinoja selviytyäkseen kiusaamisesta. Käyn ensin läpi työpaikan sisäisiä keinoja, jotka olen jakanut suoriin ja epäsuoriin keinoihin. Suorilla keinoilla vastaaja yritti suorasti vaikuttaa kiusaajaksi kokemaansa henkilöön ja kiusaamisen loppumiseen, epäsuorilla keinoilla vastaaja suhtautui tilanteeseen vältellen tai muutoin epäsuorasti. Lopuksi käyn läpi vastaajien kuvailemia työpaikan ulkopuolisia selviytymiskeinoja.

### Suorat selviytymiskeinot

Suorista selviytymiskeinoista yleisin oli vastaajien mukaan kiusaajan kanssa puhuminen ja neuvottelu. Vastaaja saattoi kertomansa mukaan esimerkiksi suoraan kysyä, miksi kiusaajaksi koettu henkilö käyttäytyi negatiivisesti vastaajaa kohtaan. Vastaajat olivat yrittäneet, ainakin ajoittain, puolustautua verbaalisesti. Jotkut vastaajista kertoivat olleensa varsin assertiivisia ja tiukkojakin kiusaajiaan kohtaan. Alla eräs vastaaja kuvailee suhtautumistaan kiusaajaksi koettuihin alaisiin.

Kun väsyin siihen [selän takana juoruiluun] otin ikään kuin isällisen kurin käyttöön, kahdenkeskisiä keskusteluja jne. (M28)

Vastaajat mainitsivat useita viestinnällisiä keinoja, joiden avulla he yrittivät selviytyä kiusaamisena kokemistaan tilanteista. Eräs vastaajista kertoi tietoisesti jäädyttäneensä kasvonilmeensä niin, etteivät kiusaamisen aiheuttamat negatiiviset tunnetilat näkyneet kasvoilla. Toinen vastaaja kertoi tuijottaneensa kiusaajaksi koettua henkilöä silmiin, mikä hänen mukaansa tuotti kiusaajalle epämukavuutta. Kolmas vastaaja laittoi näkyvällä eleellä nauhurin pöydälle keskustelujen ajaksi. Myös kysymysten esittäminen havaittiin toimivaksi keinoksi kiusaajaksi koettujen henkilöiden kanssa.

Nykyisin vastaan syyttelyihin kysymyksillä. Hän saattaa sanoa minulle, että sinä et tiedä tästä asiasta yhtään mitään. Vastan hänelle, miksi sinä noin sanot, et sinä sitä voi tietää. (N10)

### **Epäsuorat selviytymiskeinot**

Epäsuorista keinoista yleisin oli kiusaajaksi koetun henkilön välttely. Tämä ilmeni vastaajien kertoman mukaan esimerkiksi siten, että vastaajat yrittivät olla mahdollisimman vähän tekemisissä kiusaajaksi koetun henkilön kanssa. Vastaajien mukaan välttely saattoi kulminoitua joissain tapauksissa toisen osapuolen lähtöön työpaikalta; esimerkiksi kun kiusaaja oli alaisasemassa, vastaaja saattoi erottaa kiusaajansa. Toisaalta vastaajat saattoivat kertomansa mukaan itsekin lähteä työpaikasta tai vähentää työpaikalla viettämäänsä aikaa jäämällä vuorotteluvapaalle tai sairauslomalle.

Vastaajien mukaan työpaikan jättäminen oli hyvin yleinen selviytymiskeino. Lähtemistä selitettiin kahdella tavalla. Toisaalta vastaajien mukaan työpaikka organisaationa sekä organisaation johto olivat syyllisiä tapahtuneeseen: jos työpaikalla ei ollut halua selvittää tapahtumaa, ei vastaajalle jäänyt hänen mukaansa muuta vaihtoehtoa kuin lähteä muualle. Syy lähtemiselle vieritettiin siis organisaation kyvyttömyydelle selvittää kiusaamisasiat. Seuraavassa vastaaja kertoo entisen työpaikkansa ilma-  
piiriongelmiä, jotka vaikuttivat vastaajan päätökseen lähteä työpaikastaan.

Työpaikkani oli (ja on edelleen) ongelmakierteessä ja siellä oireiltiin eri tavoin. Minusta tehtiin syntipukki, mutta tuskin se on ratkaissut siellä työssä viihtymistä. (N3)

Toisaalta etenkin miespuoliset vastaajat selittivät lähtemistä sisäisillä syillä kertomalla, että he eivät olleet pärjänneet kiusaajansa kanssa. Vastaajat olivat varsin säälimättömiä itseään kohtaan; monet kokivat lähdön olleen jollain tavalla omaa heikkoutta kuvastava ratkaisu. He eivät olleet mielestään tarpeeksi jaksavia ja lähtö tarkoitti jollain tavalla luovuttamista. Seuraavassa neljä vastaajaa kuvailee riittämättömyyttään.

En jaksanut tilannetta. (M8)

En pärjännyt. (M16)

Yhteiskunnan silmissä minä olen tietenkin "luuseri". (M15)

[--] luovutin...huonouttani, kun en enää jaksanut...!!! (N33)

Yksi epäsuorista selviytymiskeinoista oli joidenkin vastaajien yritys hakea kokenusta kiusaamiseen organisaation kautta. Vastaajat kertoivat esimerkiksi pyytäneensä

selkeyttä työnjakoon oman ja kiusaajaksi koetun henkilön töiden välillä. Seuraavassa vastaaja kertoi olleensa kyllästynyt kiusaajaksi koetun kollegan yrityksiin esiintyä muiden samalla tasolla työskentelevien esimiehenä.

Koko organisaation aika ajoin muuttuessa, toivoinkin koko ajan selkeämpää työnjakoa omani ja [kiusaajaksi nimetyn] kollegani toimintojen välillä. Samaan organisaation osaan kuuluvina meitä kuitenkin helposti arvostellaan samaan lokeroon eikä tunnettuus toimintojen välillä ole riittävä. (M23)

Yksi vastaajien kertoma epäsuora selviytymiskeino oli sitoutua omaan työhön ja tehdä työ mahdollisimman hyvin; näin ei kukaan päässyt kritisoimaan kiusatun työpanosta. Seuraavassa vastaajat kuvailevat huolellisuuttaan töiden hoitamisessa.

Minusta ei ollut koskaan mitään huomauttamista. (M4)

[selviydyin] Olemalla ahkera. (M35)

Työhöni olin sitoutunut ja mielestäni hoidin tehtäväni huolellisesti. (N24)

Useat vastaajat kertoivat hakeneensa aktiivisesti ulkopuolisten tahojen apua. Vastaajat kertoivat ottaneensa yhteyttä esimerkiksi oman työpaikan johtoon, hallitukseen, henkilöstöpäällikköön ja työterveyshuoltoon. Useat kertoivat pyytäneensä apua ammattiliitosta ja työsuojelupiiristä. Vain harvat vastaajat kertoivat yrittäneensä sinnitellä yksin; useimmat olivat hakeneet apua monia virallisiakin reittejä pitkin. Silti vain harvat vastaajat kertoivat, että ulkopuolelta saatu apu olisi ollut kokonaisuudessaan tuloksellista. Vastaajien mukaan jotkut yksittäiset henkilöt, kuten terapeutit, saattoivat vaikuttaa tilanteeseen positiivisesti, mutta kokonaisuudessaan apu ei ollut vastaajien mukaan yleensä riittävää. Seuraavassa eräs vastaaja kuvailee kokemustaan työsuojelupiiristä.

Sen voisin vielä mainita, että työsuojelupiiristä ei ole tullut mitään apua. (M15)

Organisaation kautta saatettiin yrittää parantaa tilannetta esimerkiksi järjestämällä työnohjausta tai ilmapiirin kartoitusta. Alla erään vastaajan varsin negatiivinen kokemus ilmapiirinpuhdistuspalaverista.

Työterveysasemamme yritti auttaa järjestämällä ilmapiirinpuhdistuspalavereja, mutta niissä (sic) koin tilanteen tukalaksi. Aivan kuin olisin ollut häkissä ja muilla tilaisuuteen osallistuvilla olisi ollut kepit, joilla he tökkivät minua. (N27)



Jotkut kertoivat saaneensa työtovereiltaan tukea ja apua jaksamiseen. Näiden vastaajien mukaan työtoverit lohduttivat ja rohkaisivat ja heidän kanssaan pystyttiin pohtimaan yhdessä ratkaisua tilanteen parantamiseksi. Yleensä työtoverit eivät vastaajien mielestä kuitenkaan esittäneet avoimesti tukeaan vastaajalle, vaan jakoivat mielipiteensä esimerkiksi kokouksen jälkeen tai illanvietossa, jolloin kiusaajaksi koettu henkilö ei ollut paikalla.

Usein joku paikalla olijoista jää palaverin jälkeen jotenkin ”lohduttamaan” ja sanoo olevansa samaa mieltä kanssani. (N9)

Juotiin [työkaverin kanssa] saunaillalla kaljaa ja mietittiin keinoja tilanteen laukaisemiseksi. (M8)

### **Työpaikan ulkoiset keinot**

Työpaikan ulkoiset keinot selviytyä kiusaamisesta liittyivät usein vastaajien psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen, joita pyrittiin vaalimaan erilaisin tavoin. Useat vastaajat kertoivat hoitaneensa terveyttään lääkkeiden ja terapian avulla. Lääketieteellisestä avusta kertoo alla ensimmäinen sitaatti. Moni piti itsestään huolta myös muutoin, esimerkiksi kuntoilemalla ja terveellisillä elämäntavoilla, mistä esimerkkinä jälkimmäinen sitaatti.

Söin mielialalääkkeitä lääkärin määräyksestä. (M21)

Olen aktiivinen osallistuja ja monipuolinen liikunnan harrastaja- "hikinen liikkuja," jos näin voisi sanoa.. Näkee ja kokee aina jotain uutta kun lähtee liikkeelle. (M15)

Vastaajien mielestä harrastukset toivat elämään iloisempia asioita mietittäväksi. Monen mainitsema harrastus oli kirjoittaminen. Useat vastaajat kertoivat työstäneensä kiusaamiskokemuksiaan kirjoittamisen kautta esimerkiksi kirjoittamalla kokemuksestaan sanomalehtiin. Moni kertoi kokeneensa myös tätä tutkimusta varten kirjoittamisen terapeuttisena keinona selvittää ajatuksiaan. Vastaajat kertoivat haluavansa jakaa kokemuksiaan kiusaamisesta ja levittää tietoa työpaikkakiusaamisesta työyhteisön ongelmana. Muiden kiusaamista kokevien auttaminen oli useille vastaajille tärkeää. Seuraavassa eräs vastaaja kuvailee auttamisen tarvettaan.

Muiden kohtalotoverien (lukemiäni aineistojen perusteella) tavoin heräsi minussakin avunannon tarve niitä kohtaan jotka ovat vielä alkutaipaleella kärsimyksissään. (M23)

Useat vastaajat olivat tutkineet työpaikkakiusaamista ja työpaikan ongelmia lukemalla asiaa käsittelevää kirjallisuutta. Moni kertoi kääntäneensä oman kokemuksensa jollakin tavalla rakentavaksi, kuten käyttämällä omakohtaista materiaalia apuna koulutuksessa esimerkiksi opinnäytteiden pohjana, kuten seuraava vastaaja.

Lopputöideni avulla olen paneutunut työyhteisön ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen sekä ymmärtämiseen, miksi ihmiset käyttäytyvät niin kuin käyttäytyvät. (N3)

Useat vastaajat olivat mietiskelleet kokemuksiaan syvällisesti. Jotkut vastaajat kertoivat saaneensa rohkaisua anteeksiannosta, mitä kuvastaa alla ensimmäinen sitaatti. Toisaalta muutamat vastaajat kertoivat olevansa ajattelemta koko asiaa, mistä esimerkkinä jälkimmäinen sitaatti.

Anteeksi on annettava kokemansa vääritys, muuten ei jaksakaan elää. (N29)

Itse työssä pyrin sivuuttamaan asiat, en jäänyt niitä miettimään. Silloin ajattelin, että ikävät asiat on työn luontaisuuksia. (N36)

Monet vastaajat mainitsivat sosiaaliset suhteet jaksamisen apuna. Varsinkin perheen ja muiden läheisten tuki oli merkittävä asia, jota ilman moni ei olisi uskonut selviytyneensä koettelemuksistaan. Sosiaalisesta tuesta on esimerkkinä ensimmäinen sitaatti. Toisaalta vastaajat kertoivat luottaneensa myös omaan itseensä ja sisäiseen vahvuuteensa, mitä kuvastaa jälkimmäinen sitaatti.

Jäin kahden viikon sairauslomalle ja sitten kesälomalle, harkitsin myös vakavasti, etten palaaisi töihin loman jälkeen, mutta lääkäriini ja tukeva aviomieheni sai minut kuitenkin palaamaan pystypäin omalle paikalleni. (N1)

Minun vahvin valttini on varmaankin ollut oma itsetunto, joka on vahva ja jonka mukaan tunnen ja tiedän omat kykyni ja osaamiseni. (N19)

## 6 DISKUSSIO

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaista kiusaamista johtamisasemassa työskentelevät henkilöt kokevat työpaikallaan. Halusin kysyä johtajilta, millaisia omakohtaisia kokemuksia heillä oli kiusaamisen kohteena olemisesta. Tämän luvun tarkoituksena on koota oleellisimpia tutkimuksen tuloksia sekä yhdistää nämä tulokset teorian tietoon. Käsittelen seuraavaksi keskeiset teemat kokonaisuus kerrallaan.

### **Millaista kiusaamista johtajat kokevat?**

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni pyrki löytämään vastauksia siihen, millaista johtajien kokema kiusaaminen on. Yhdeksi tutkimuksen keskeiseksi teemaksi nousikin tapa, jolla vastaajat kuvailivat kiusaamistaan ja kiusaajakseen kokemaansa henkilöä. Vastaajat jakautuivat tässä asiassa kahdeksi ryhmäksi. Osa vastaajista näki kiusaamisen ennen kaikkea organisaation ongelmista ja huonosta ilmapiiristä johtuvana ilmiönä. Nämä vastaajat olivat kirjoittaneet kokemuksistaan usein vapaamuotoisesti. Toiset vastaajat taas näkivät kiusaamisen ensisijaisesti interpersonaalisenä, kahdenkeskisenä vuorovaikutusilmiönä. Nämä vastaajat olivat kirjoittaneet kokemuksistaan kysymysrunkoa noudatellen.

Salin (2001, 427) epäili, että johtajat kokisivat muita työntekijöitä enemmän työhön liittyvän kiusaamisen muotoja ja vähemmän henkilökohtaista, interpersonaalista kiusaamista. Myös tämän tutkimuksen aineistosta nousi esille hyvin vahvasti vastaajien kokemukset kiusaamisesta työhön liittyvänä ja työpaikan kulttuuria heijastavana ilmiönä. Eräs esimerkki työhön liittyvästä, kiusaamiseksi tulkitusta käyttäytymisestä oli vastaajien mukaan se, että heille oli annettu liikaa töitä tehtäväksi.

Vastaajat kokivat, että kiusaaminen ei ollut ainoastaan interpersonaalinen ongelma, vaan se liittyi usein myös organisaatioon ja sen ongelmiin. Työhön liittyvä kiusaaminen oli vastaajien mukaan yhteydessä työpaikan huonoon ilmapiiriin. Esimerkiksi koventunut kilpailu ja jatkuva muutos työpaikalla aiheuttivat vastaajien mukaan ilmapiiriongelmia, jotka ilmenivät esimerkiksi kiusaamisena. Organisaation muutosten

jäljiltä vastaajat kertoivat ilmenneen esimerkiksi organisaatorakenteen sekavuutta, jolloin johtajana oleva vastaaja ei välttämättä tiennyt, ketkä olivat hänen alaisiaan. Vastaajien mukaan tämä vaikeutti suuresti työntekoa – vastaaja ei pystynyt jakamaan käskyjä, kun ei tiennyt, ketkä olivat hänen alaisiaan. Vartian (1996, 209) mukaan kiusaaminen on yhteydessä erilaisiin työilmapiiriin tekijöihin, kuten huonoon informaation kulkuun. Voidaan olettaa, että jos johtaja ei tiedä, ketkä ovat hänen alaisiaan, on organisaation sisäinen informaation kulku varsin puutteellinen. Myös kiusaamistilanteiden selvittelyssä oli vastaajien mukaan organisaatiosta johtuvia ongelmia. Työpaikat olivat useimpien vastaajien mielestä haluttomia selvittämään kiusaamistilanteita, sillä vastaajat epäilivät organisaatiojohdon pelkäävän, että organisaation imago kärsisi kiusaamisen selvitysprosessissa.

Työn kautta tapahtuva kiusaaminen voidaan nähdä organisaatiokulttuuriin liittyvänä ilmiönä. Organisaatiokulttuuri ilmentää tapaa, jolla organisaation jäsenet kuvailevat organisaatiotaan esimerkiksi kertoessaan työpaikkaansa olevan lämminhenkinen, innovatiivinen tai konservatiivinen (Robbins 2000, 234–235). Tässä tutkimuksessa vastaajat, joiden mukaan kiusaaminen liittyi kiinteästi organisaatioon ja sen kulttuuriin, kuvailivat työpaikkaansa useimmiten kilpailuhenkiseksi ja sulkeutuneeksi. Olisi mielenkiintoista saada selville, kuvailevatko muutkin saman työpaikan henkilöt työpaikkansa kulttuuria samoilla sanoilla. Olisi kiinnostavaa myös tietää, onko kiusaamisena koettu käyttäytyminen tällaisilla työpaikoilla tavallista yleisempää. Voisi ainakin olettaa, että varsinkin organisaation haluttomuus puuttua kiusaamistapauksiin tekisi kiusaamisesta tavallista yleisempää. Vartian (1996, 208) mukaan organisaatioissa, jossa kiusaamista esiintyy, mielipide-erot ratkaistaan hyväksikäyttämällä henkilön asemaa tai määräysvaltaa, kun taas organisaatioissa, jossa kiusaamista ei esiinny, mielipide-erot ratkaistaan keskustelemalla ja neuvottelemalla. Jotkut vastaajat kuvailivatkin työpaikkansa ilmapiirin ensimmäisen esimerkin mukaisella tavalla: ilmapiiri organisaatiossa oli vastaajien mukaan sulkeutunut, eikä varsinkaan vaikeista asioista haluttu keskustella. Vastaajat toivoivatkin lisää keskustelua ja avoimuutta.

Toisaalta vastaajat kertoivat kokeneensa runsaasti myös interpersonaaliseksi kiusaamiseksi luokiteltavaa käyttäytymistä. Interpersonaalisella kiusaamisella tarkoitetaan tässä kiusaamista, jossa kiusaajaksi koettu henkilö kiinnitti huomiota vastaajan hen-

kilökohtaiseen olemukseen, pilkkasi hänen lausuntojaan tai muuten käyttäytyi tavalla, jonka vastaaja koki henkilökohtaisesti loukkaavana. Usein vastaajat kokivat, että heidän käyttäytymisensä yritettiin saada näyttämään naurettavana. Vastaajat kokivat, että heidän sanomisiaan oli vääristelty tai heistä keksityillä juoruilla ei ollut perää. Kiusaaminen ilmeni vastaajien mukaan myös nonverbaalisesti, kuten epäystävällisiksi tulkittujen olan kohautusten kautta tai eristämällä vastaaja sosiaalisten tilanteiden ulkopuolelle.

Vastaajat kertoivat käyttäytyneensä kiusaamistilanteessa yleisimmin välttelevästi, sillä he eivät halunneet olla tekemisissä kiusaajansa kanssa. Jos täydellinen välttely ei ollut mahdollista, yrittivät vastaajat ainakin rajoittaa vuorovaikutusta kiusaajaksi koetun henkilön kanssa. Toiset vastaajat olivat käyttäytyneet myös asertiivisesti, pyytäneen kiusaajaksi koetulta henkilöltä selitystä ja yrittämällä keskustella suhteestaan kiusaajaksi nimetyn henkilön kanssa. Muilta työtovereilta vastaajat kertoivat saaneensa varsin vähän tukea itse kiusaamisena koetussa tilanteessa; tilanteen ulkopuolella useat vastaajat olivat kuitenkin saaneet tukea kollegoiltaan. Syyksi avoimen tuen vähyyteen vastaajat arvelivat kollegoiden pelon joutua itse kiusaamisen kohteeksi.

Kollegoilla oli monenlaisia rooleja kiusaamissuhteessa. Joidenkin vastaajien mukaan kiusaaja yritti käännäyttää ulkopuolisia omalle puolelleen, kertoen esimerkiksi vastaajien mielestä vääristeltyjä juoruja vastaajasta. Ulkopuoliset saattoivat myös osalltakaan syventää kiusaamisosapuolten välistä konfliktia esimerkiksi toimimalla "lähetteinä", jotka veivät viestejä osapuolelta toiselle. Toisaalta myös vastaajien mukaan varsin yleinen passiivinen käyttäytyminen ulkopuolisten osalta saattoi tuoda jonkinlaista hiljaista hyväksyntää kiusaamistoiminnalle. Ehkä todellisuudessa voidaan kyseenalaistaa, hyväksyivätkö ulkopuoliset todella kiusaamisen. On varsin ymmärrettävää, että ainakaan kaikki työyhteisön jäsenet eivät välttämättä tunteneet kiusaamissuhteen yksityiskohtia eikä heillä välttämättä ole käsitystä siitä, miten tuhoisia vaikutuksia kiusaamisesta saattoi kiusaamisen uhrille koitua.

Vastaajat kertoivat kokeneensa lähes kaikkia 2.2 luvussa käsiteltyjä kiusaamisen muotoja, kuten sosiaalista eristämistä ja vähättelyä. Jotkut vastaajat kertoivat kokeneensa omalta esimieheltään myös tyrannimaista käyttäytymistä; esimerkiksi vas-

taajan mielipidettä ei kysytty tai otettu huomioon niin kuin vastaaja olisi toivonut. On mielenkiintoista, että vastauksissa ei tullut ilmi, että kiusaajaksi koetut henkilöt olisivat kyseenalaistaneet vastaajien mielenterveyttä. Vartian (1993, 150) mukaan viittaukset uhrin mielenterveyteen ovat yksi kiusaamisen luokista. Kyseenalaistaminen tapahtui tämän tutkimuksen perusteella mieluummin päinvastoin: vastaajat epäilivät suuressa määrin kiusaajaksi koettujen henkilöiden mielenterveydellistä tilaa. On mahdollista, että vastaajat olivat tulkinnoissaan oikeassa, mutta kannattaa muistaa, että kiusaamissuhteessa roolit kiusaajan ja kiusatun välillä voivat olla ajoittain epäselvät. Voisi ajatella, että jos vastaajat epäilisivät julkisesti kiusaajaksi koetun henkilön mielenterveyttä, voitaisiin tämäkin tulkita jonkinasteiseksi kiusaamiseksi. Tosin tähän tutkimukseen vastanneista kukaan ei kertonut julkisesti epäilleensä kiusaajaksi koetun henkilön mielenterveyttä; pohdinta oli pikemminkin vastaajien yritystä löytää syytä oudolta vaikuttavalle käyttäytymiselle.

Johtajilla näytti olevan tässä tutkimuksessa jonkinlainen kaksoisrooli: yhtäältä vastaajat olivat kiusaamista kokeneita johtajia, toisaalta 13 vastaajaa kertoi tulleen kiusatuksi oman johtajansa taholta. Johtajia olivat paitsi vastaajat, myös osa heidän raportoimistaan kiusaajista. Merkittävä osa vastaajista kuului siis keskijohtoon: he edustivat johtoporrasta, jolla oli hierarkkinen paikka alaisten ja korkeamman johdon välissä.

Mies- ja naisvastaajien kokemukset olivat monelta osin yhteneväisiä. Esimerkiksi molemmat sukupuolet kokivat kiusaamista sekä alaistensa, kollegoidensa että johtajiensa tahoilta. Kiusaajien sukupuolella sen sijaan oli eroa mies- ja naisvastaajien kesken: miespuolisia vastaajia kiusasivat ainoastaan toiset miehet, mutta naisia kiusasivat sekä miehet että naiset. Myös joissakin aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että naisia kiusaavat joskus pelkästään miehet, mutta on hyvin harvinaista, että miehiä kiusasivat pelkästään naiset (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia 2003, 113). On ehkä paikallaan miettiä, miksi miehet kokevat kiusaamista ainoastaan miesten taholta. Salin (2003, 131) epäilee, että miehet kokevat kiusaamisen viittaavan henkilökohtaiseen epäonnistumiseen. Myös tämän tutkimuksen tuloksissa kuvastui useiden miesvastaajien kokemus kiusaamisesta henkilökohtaisena epäonnistumisena; useat miesvastaajat kuvailivat, kuinka he eivät olleet mielestään " pärjänneet " tilanteessa. Miesten on myös perinteisesti ajateltu olevan naisia assertiivisempi sukupuoli (Hofstede

1997, 81). Pystyvätkö miehet kenties naisia assertiivisempina puolustautumaan paremmin naisia vastaan? Vai voisiko olla, että myös naiset kiusaavat miehiä, mutta miehet eivät henkilökohtaisen epäonnistumisen pelossa tätä myönnä?

### **Kiusaamissuhteen kuvailu ja kehittyminen**

Kiusaamissuhteen vaiheista vastaajat kertoivat yllättävän vähän. Ehkä heidän oli vaikeaa ajatella yksittäisiä tapahtumia osana laajempaa suhdetta. Kiusaaminen saattoi myös lähteä käyntiin vähitellen. Jotkut vastaajat olivat kuitenkin omasta mielestään paikantaneet alun, josta kiusaaminen lähti käyntiin. Alku liittyi vastaajien mukaan useimmiten organisaation henkilöstömuutoksiin, joissa vastaaja itse tai joku muu organisaation jäsenistä oli saanut ylennyksen. Jos vastaaja itse oli saanut ylennyksen, ja häntä alettiin sen jälkeen kiusata, vastaaja selitti kiusaamisen johtuvan useimmiten siitä, että kiusaajaksi nimetty henkilö olisi itse halunnut esimiesasemaan. Kiusaaja kävi vastaajien mukaan valtataistelua työpaikasta, joka vastaajalla oli ja jota kiusaajaksi nimetty olisi halunnut. Vartia ja Perkka-Jortikka (1994, 41) kuvailivat tyypillistä johtajan kokemaa kiusaamistilannetta hyvin samansuuntaisesti. Heidän mukaansa tyypillisessä kiusaamistilanteessa esimies olisi valittu johtavaan asemaan jonkun työntekijän toiveiden vastaisesti.

Zapf & Einarsen (2003, 173) olettavat, että mikropoliittista, omia etuja ajavaa käyttäytymistä tapahtuu eniten organisaation hierarkian keski- ja ylätasolla. Ainakin tähän tutkimukseen vastanneiden johtajien kokemukset tukevat tätä oletusta. Vastaajat kokivat, että he olivat hierarkkisessa asemassa, jota muut tavoittelivat. Onhan johtoasema taso, johon useat alaiset pyrkivät jossain vaiheessa uraansa ylenemään. Johtajat saattoivat siis tämän näkökulman mukaan joutua kiusatuiksi asemansa eivätkä esimerkiksi persoonansa tai käyttäytymisensä takia. Ketä tahansa johtamisasemassa olevaa henkilöä saatettaisiin mikropoliittisesta näkökulman mukaan kiusata. Tästä näkökulmasta voisi pohtia, olisivatko esimerkiksi persoonallisuuspiirteet kenties vähemmän relevantti kiusaamisen syy juuri johtajien kokemaan kiusaamiseen.

Jotkut vastaajat kertoivat joutuneensa työpaikallaan syntipukiksi esimerkiksi edeltäjänsä tekemien virheiden takia. Nämä vastaajat epäilivät, että kiusaamisen kohde muuttuisi, mutta kiusaaminen työpaikalla ei loppuisi, vaikka he lähtisivät työpai-

kasta. Saalistajalähtöinen kiusaaminen tarkoittaa sellaista kiusaamista, jossa kohde ei ole provosoinut kiusaamisen alkamista (Einarsen 1999, 22–23). Edellä kuvailussa tilanteessa kiusaaminen onkin enemmän saalistajalähtöistä kuin mikropoliittista; jos kiusaajalla on tarve saada kiusata näennäisesti ketä tahansa, on käyttäytyminen selvästi saalistajalähtöistä. Mikropoliittista tällainen käyttäytyminen ei ole, jos kiusaamisella ei yritetä saavuttaa tiettyä asemaa organisaatiossa. Näyttäisi siis siltä, että joidenkin vastaajien nimeämien kiusaajien käyttäytyminen oli vastaajien kuvausten perusteella mikropoliittista, kun taas toisten käyttäytyminen näytti mieluummin saalistajalähtöiseltä.

Toisaalta jotkut vastaajat epäilivät kiusaamisen alkaneen konfliktitilanteesta. Näissä tapauksissa vastaaja oli sanojensa mukaan esimerkiksi kieltäytynyt toteuttamasta mielestään epäreilua käskyä, jonka johtaja oli esittänyt. Konfliktialkaiseksi tulkittuun kiusaamiseen liittyi kiinteästi koston käsite. Vastaajat kokivat, että konfliktin jälkeen kiusaajaksi nimetty henkilö oli aloittanut koston kierteen. Tällöin kiusaajaksi nimetty kosti vastaajien mukaan erilaisten kiusaamistekojen kautta ensimmäisen konfliktitilanteen aiheuttamaa mielipahaa. Riitalähtöinen kiusaaminen on yksi Einarsenin (1999, 22–23) erottelemista kiusaamistyypeistä. Tämän aineiston pohjalta vaikuttaa luontevalta olettaa, että ainakin joissakin kiusaamistilanteissa konflikti- tai riitatilanne olisi vaikuttanut kiusaamisen alkamiseen.

Vastaajilla ei ymmärrettävästi ollut paljon mielenkiintoa suhteen jatkamiseen kiusaajaksi nimetyn henkilön kanssa. Jos kiusaajaksi nimetty oli yhä samassa työpaikassa, vastaajat kertoivat haluavansa olla hänen kanssaan tekemisissä mahdollisimman vähän. Useat vastaajat olivat jättäneet kiusaamisen takia työpaikkansa, eikä heillä työpaikasta lähdön jälkeen ollut tarvetta selvittää välejä tai muuten olla yhteydessä kiusaajaksi tulkittuun henkilöön.

### **Vallan muodostuminen ja jakautuminen kiusaamissuhteessa**

Vallan muodostumista kiusaamissuhteessa on mielenkiintoista tarkastella. Useimpien kiusaamisen määritelmien mukaan kiusaamissuhteessa valta jakautuu epätasapainoisesti, jolloin kiusaajalla on enemmän valtaa kuin kiusatulla. Vallan lähteitä on kuitenkin erilaisia. Voisi siis ajatella, että vaikka toisella kiusaamissuhteen osapuolella olisi enemmän asemaan perustuvaa valtaa, voi toisella osapuolella silti olla esimer-



kiksi tietoon perustuvaa valtaa. Työtoveri saattoi esimerkiksi pantata tietoa ja näin saattaa vastaajan hänestä riippuvaiseen asemaan.

Vastaajat kertoivat vallan koostuvan eri organisaatiotasolla erilaisista tekijöistä. Johtavassa asemassa olevat, kiusaajaksi nimetyt henkilöt tukeutuivat vastaajien mukaan asemaansa vallan lähteenä. Tämä on kovin loogista, pystyväthän useimmat johtajat esimerkiksi erottamaan alaisiaan, joten on luontevaa ajatella, että organisaatiokontekstissa ainakin osa vallasta perustuisi juuri hierarkkiseen asemaan.

Myös alaisilla oli vastaajien mukaan valtaa johtajiinsa. Vastaajat kuvailivat tilanteita, joissa alaiset esimerkiksi jättivät työnsä tekemättä tai vastaajien mukaan tahallaan aiheuttivat vaaratilanteita työpaikalla. Valta perustui siis jonkinlaiseen alaisten omavaltaisuuteen ja joissakin tapauksissa, missä alaiset olivat yhdessä uhmanneet johtajansa, myös joukkovoimaan. Vartia ja Perkka-Jortikka (1994, 41) ovat tunnistaneeet yhdeksi alaisista lähtevän kiusaamisen tavoiksi johtajansa työn teon vaikeuttamisen. Vastaajien kokemukset esimerkiksi alaisten tottelemattomuudesta ja omavaltaisuudesta voidaan nähdä vaikeuttavan johtajan työtä mitä suurimmassa määrin.

Jotkut alaisten käyttämistä kiusaamistekniikoista vaikuttavat samantapaisilta karismaattiseen johtamiseen liittyvien piirteiden kanssa. Karismaattinen johtaja odottaa usein otollista hetkeä, jolloin hän nousee valtaan. Hän motivoi seuraajiaan kuvailemalla tulevaisuuden visionsa ja miten siihen päästään. (Conger & Kanungo 1987, 639–644.) Jotkut vastaajat kuvailivat kiusaajaksi koettujen alaisten yrittäneen vastaajan syrjäyttämistä silloin, kun vastaaja oli heikoimmillaan tai paljon poissa työpaikalta. Kiusaajaksi koettujen henkilöiden käyttäytyminen oli näin ollen vastaajien mukaan suunnitelmallista; vastaajien mukaan kiusaajaksi koettu saattoi yrittää minimoida kiusaamisesta aiheutuvia riskejä aloittamalla kiusaamisensa epävakaiseen aikaan. Vastaajien mukaan kiusaajaksi koetut alaiset ikään kuin odottivat otollista hetkeä, jolloin vastaaja olisi heikoimmillaan. Jotkut vastaajat kertoivat myös, että kiusaava alainen saattoi kertoa muille työpaikan työntekijöille, miten tilanne työpaikalla paranisi, jos vastaaja saataisiin jättämään työnsä. Eräs kiusaajaksi koettu oli vastaajan mukaan luvannut muille työntekijöille, että vastaajan lähdettyä muut työntekijät saisivat vakinaiset työpaikat. Voidaanko tämä ajatella jonkinlaiseksi tulevaisuuden visioksi, jonka avulla karismaattinen henkilö voi saada valtaa?

Kiusaavat alaiset saattoivat asemastaan huolimatta olla jonkinlaisia mielipidejohtajia. Karismaan perustuva valta ei ainakaan tämän tutkimuksen perusteella rajoittuisi pelkästään johtajiin, vaan tällaista valtaa näyttäisi löytyvän myös organisaation alemmilla tasoilla.

Vastaajien mukaan kiusaajaksi koettu alainen pystyi karismaattisuutensa ja ihmistaitojensa avulla kääntämään muut työpaikan ihmiset puolelleen ja muutenkin "hurmaamaan" työpaikan henkilöstöä. Useat vastaajat kuvailivatkin kiusaajansa ilkeänä ja manipuloivana, mutta toisaalta myös karismaattisena ja lumoavana henkilönä. Vastaajien kuvaukset kiusaajiksi koetuista henkilöistä vaikuttavat jopa hieman ristiriitaisilta. Miten sama henkilö voisi olla ilkeä, mutta kuitenkin lumoava? Voisiko kiusatuksi tulkittuissa henkilöissä todellakin olla eri puolia, joita hän osaa käyttää eri tilanteissa edukseen? Myös se, että kiusaajaksi koettuja henkilöitä kuvailtiin sosiaalisesti lahjakkaiksi, on ristiriidassa niiden vastaajien ajatusten kanssa, joiden mukaan kiusaajaksi tulkituilla henkilöillä olisi sosiaalista kyvykkyyttä muita vähemmän. Tämän aineiston pohjalta on vaikea lähteä vetämään johtopäätöksiä kiusaajaksi kuvailuista henkilöistä. Olisi silti mielenkiintoista syventyä siihen, miten kiusaajaksi kuvailtu henkilö voi herättää näin ristiriitaiselta kuulostavia ajatuksia vastaajissa.

Ehkä aiemmin on yleisesti oletettu, että työpaikkakiusaamisen uhrit ovat alaisia, joita esimerkiksi esimies kohtelee kaltoin. Kiusattu on tällöin jo asemansa puolesta heikommassa asemassa. Ehkä kiusaamisen on ajateltu olevan hierarkiassa ylhäältä alaspäin kulkeva toimintatapa, jossa esimies kiusaa alaistaan, joka taas kiusaa omaa alaistaan. Johtajien kokemaa kiusaamista on tutkittu vähän (Salin 2001, 426), ja ehkä oletus kiusaamisen olemuksesta organisaatiossa ylhäältä alaspäin vaikuttavana ilmiönä on yksi syy siihen. Nyt kun on todettu, että myös johtajat kokevat kiusaamista, voidaan ehkä miettiä myös kiusaamisen olemusta uudelleen. Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että alaiset voivat kiusata johtajiaan, kollegat toisiaan ja niin edelleen. On ehkä vähemmän relevanttia ajatella, että johtajana toimivan henkilön tulisi olla täysin puolustuskyvyttömässä tilanteessa, ennen kuin voimme puhua kiusaamisesta. Stereotypia kiusatusta täysin kyvyttömänä puolustamaan itseään on ehkä aikansa elänyt. Kiusaamisen kohteeksi näyttäisi voivan joutua kuka tahansa, eikä esimiesasemakaan tuo välttämättä turvaa kiusaamiselta.

### **Kiusaaminen odotusten vastaisena käyttäytymisenä**

Kiusaajaksi nimetyn henkilön käyttäytyminen oli vastaajien mielestä odotusten vastaista. Vastaajat kertoivat tulleen toimeen muiden työntekijöiden kanssa, ja vain kiusaajaksi koetun henkilön kanssa oli ongelmia. Vastaajat kokivat, että kiusaajaksi nimetty ei toiminut tavalla, jolla he olisivat olettaneet hänen organisaatiossaan työskentelevän henkilön toimivan. Esimerkiksi kiusaavalta johtajalta ei vastaajien mukaan koettu saatavan apua, vaikka muilta johtajilta apua tarvittaessa saatiin.

Vastaajat kokivat, että kiusaajaksi nimetty henkilö kohteli ihmisiä epäoikeudenmukaisesti ja epäreilusti, mikä oli ristiriidassa vastaajien odotusten kanssa, joiden mukaan työpaikalla kaikkia tulisi kohdella tasa-arvoisesti. Avoimuus ja luottamus, joita vastaajat olisivat odottaneet, olivat kadoksissa. Myös viestinnällisiä odotuksia rikottiin. Vastaajien mukaan työpaikalla tulisi olla avoin, kuunteleva ja vuorovaikutteinen ilmapiiri, mutta omalla työpaikalla ilmapiiri oli useimpien vastaajien mielestä huono, jopa tulehtunut.

Hyviä tapoja kaiken kaikkiaan oli vastaajien mielestä rikottu. Kiusaajaksi koetut eivät vastaajien arvion mukaan aina osanneet erottaa työpaikkakontekstia yksityiselämästä, kiusaaja saattoi esimerkiksi puuttua vastaajan henkilökohtaisiin asioihin ja tunkeilla vastaajan kotiinkin. Ehkä tässä vaiheessa kannattaa miettiä tarkoituksenmukaisen käyttäytymisen ja kontekstin suhdetta. Odotusten vastaisen käyttäytymisen teorian mukaan odotukset ovat aina kontekstisidonnaisia (Burgoon & Jones 1976, 135). Esimerkiksi kotiin soittelu voi olla henkilökohtaisessa kontekstissa, kuten ystävyysuhteessa, normaali, tarkoituksenmukainen ja hyväksyttävä tapa toimia. Sen sijaan työpaikan ihmissuhteissa ei työasioiden ulkopuolista soittelua ehkä odotettaisi, ja siksi se koetaan odotusten vastaisena.

Asiaa voisi pohtia myös organisaatiokulttuurin kautta. Robbins (2000, 237) kuvailee vahvan organisaatiokulttuurin paikkana, jossa työntekijät ovat sisäistäneet heikkoa organisaatiokulttuuria paremmin, mitkä ovat organisaation säännöt ja mitä heiltä odotetaan. Voisiko olettaa, että joillakin kiusaamistapauksilla olisi yhteyttä organisaation käyttäytymissääntöjen epäselvyyteen? Ehkä organisaatiokulttuuri ei ole kovin vahva eivätkä työntekijät tiedä, minkälaista käyttäytymistä heiltä odotetaan. Tästä syystä olisi ymmärrettävää, että työntekijöiden ajatukset toivottavasta käyttäytymi-

sestä työpaikalla saattaisivat erota toisistaan. Esimerkiksi eräs vastaaja tulkitsee kiusaajaksi nimetyn henkilön haluttomuuden tervehtiä työntekijöitä aamulla töykeytenä. Tämä on kuitenkin vain yksi mahdollinen selitys tapahtuneelle. Entä jos kiusaajaksi tulkitulla henkilöllä on aamuisin kiire, eikä hän ehdi tervehtimään kaikkia työntekijöitä? Tervehtiminen ei välttämättä kaikkien mielestä kuulu työpaikan kirjoittamattomiin sääntöihin. Voisiko ajatella, että kiusaajaksi koetulla ihmisillä on yksinkertaisesti erilainen käsitys työpaikalla odotetusta käyttäytymisestä?

Toisaalta odotusten vastaisen käyttäytymisen teorian mukaan teemme ihmisten käyttäytymisestä kokonaisarvion (Burgoon & Jones 1976, 132–135), joka on joko positiivinen tai negatiivinen. Ehkä vastaaja on luonut aiempien, negatiivisten kokemusten kautta kiusaajaksi nimetystä henkilöstä negatiivisen kokonaisarvion, ja siksi tulkitsee odotusten vastaisen käyttäytymisen niin negatiivisesti. Voisihan kuvitella, että joku saattaisi jopa ilahtua, jos positiivisesti arvioitu henkilö yllättäisi käytöksellään esimerkiksi soittamalla kotipuhelimeen työajan ulkopuolella. Ehkä kiusaajana koetusta henkilöstä on kuitenkin tehty niin negatiivinen kokonaisarvio, että kaikkia hänen tekemisiään arvioidaan hyvin negatiivisesti.

Odotusten vastaisuutta voisi pohtia myös päinvastaisesta näkökulmasta. Ehkä vastaajat itse toimivat työpaikalla kiusaajien odotusten vastaisesti ja siksi joutuivat kiusatuiksi? Onhan huomattu, että odotusten vastainen käyttäytyminen saattaa provosoida aggressiota muissa henkilöissä (Felson 1992, 4). Minkälainen vastaajien kuvailema käyttäytyminen olisi sitten saattanut olla odotusten vastaista? Yhtenä mahdollisesti odotusten vastaisena käyttäytymisenä voisi ajatella vastaajien tapaa kyseenalaistaa johtajaltaan saamiaan käskyjä, jos ne olivat vastaajien mielestä eettisesti epäilyttäviä. Vastaajat saattoivat esimerkiksi kieltäytyä tekemästä jotakin, mikä oli heidän mukaansa hämäräperäistä. Tällaisen käyttäytymisen voisi kuvitella olevan ainakin joissakin tilanteissa odotusten vastaista. Yleensäkin varsinkin korkeammalta organisaatiotasolta tulleita ohjeita noudatetaan. Olisiko tällainen käyttäytyminen voinut herättää aggressiota muissa työntekijöissä?

### **Kiusaamista selittävät attribuutiot**

Kiusaamiseen löydettiin syitä sekä omasta että kiusaajaksi nimetyn henkilön käyttäytymisestä. Itseen kohdistuvista attribuutioista yleisimpiä olivat puolustuskyvyttö-

myys ja kiltteys. Vastaajat kuvailivat olevansa kilttejä, huomaavaisia ja puolustuskyvyttömiä, minkä takia he uskoivat olleensa helppoja uhreja kiusaajaksi koetulle henkilölle. Jos oletamme, että vastaajien näkemys omasta persoonasta kilttinä kuvastuu muillekin ihmisille kiltteytenä, voisimme miettiä, voisiko kiltteys olla yksi syy siihen, miksi juuri tiettyä henkilöä kiusattiin. Kiusaajan täytyy laskelmoida kiusaamisen kautta avautuvat mahdollisuudet suhteessa kiusaamisesta aiheutuvaan vaaraan (Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck 1994b, 28 – 29.) Voisi olettaa, että kiltin henkilön kiusaamiseen liittyisi muita pienempi riski, jos kiltti henkilö ei esimerkiksi pysty puolustautumaan verbaalisesti. Toisaalta kiusaamisen kautta saattaa kiusaajalle aueta erilaisia mahdollisuuksia – esimerkiksi saatuaan kiusatun johtajan savustettua kiusaamisen kautta ulos saattaa muille työntekijöille aueta paikka johtoportaalilla.

Toisaalta silloinkin kun kiusaamisen syytä etsittiin itsestä, olivat vastaajien raportoidut syyt varsin sosiaalisesti hyväksyttäviä. Vain yksi vastaaja kertoi olleensa masennuksensa takia vaikea ihminen. Muut vastaajat sen sijaan kertoivat olleensa kiusaajaksi kokemaansa henkilöä korkeammin koulutettuja tai osaavampia, ja syyksi epäiltiin oman kyvykkyyden herättämää kateutta.

Toisaalta jotkut vastaajat kertoivat olleensa jollain tavalla erilaisia tai ei-hyväksytyjä esimerkiksi korkean ikänsä tai poliittisen tai uskonnollisen vakaumuksensa vuoksi. Vastaajat tunsivat erottuneensa työpaikalla myös suorapuheisuutensa vuoksi. Oikeudenmukaisuus ja hyvä moraalit oli vastaajien mukaan heille tärkeää. Eettisten asioiden rooli kuvastui tilanteissa, joissa kiusaajaksi nimetty henkilö oli pyytänyt vastaajaa toimimaan tavalla, joka oli hänen moraalikäsitystään vastaan. Jotkut vastaajat kuvailivat esimerkiksi lainvastaisen toiminnan olevan sellaista, johon he eivät halunneet sekaantua.

Kiusaajaksi nimettyyn henkilöön kohdistuneista attribuutioista yleisin oli vastaajan oletus siitä, että kiusaajaksi nimetyllä henkilöllä oli mielenterveydellisiä ongelmia, kuten narsismia tai sadismia. Vastaajat epäilivät kiusaajiensa olevan myös epävarmoja ja kateellisia vastaajien paremmasta koulutuksesta tai taloudellisesta asemasta. Toisaalta koettiin, että kiusaajalla ei ollut tarpeeksi sosiaalista osaamista tai johtamistaitoja, joita työ olisi vaatinut.

Myös organisaatiosta ja kollegoista löydettiin kiusaamisen mahdollistavia syitä: kiusaamiseen ei vastaajien mielestä puututtu tarpeeksi vakavasti. Työpaikan ilmapiiriongelmat tuottivat joidenkin vastaajien mielestä syntipukki-ilmiötä, jossa vastaajalle sälytettiin vastuu sellaisistakin työpaikan asioista, joihin he eivät mielestään itse pystyneet vaikuttamaan.

Attribuutioteorian mukaan ihmiset pohtivat, johtuvatko teot piirrettyypisistä vai tilannetyypisistä tekijöistä (Heider 1958, 146). On mielenkiintoista, että vastaajat selittivät sekä omaa että kiusaajaksi nimetyn henkilön käyttäytymistä varsin piirrelähtöisesti. Vastaajat kuvailivat itseään kilteiksi, samoin kiusaajien oletetut mielenhäiriöt lukeutuvat piirrettyypisiin selityksiin. Toisaalta muutamia tilannetyypisiäkin selityksiä tuli esille. Varsinkin organisaation ongelmiin liittyvissä tapauksissa vastaajat kuvailivat kiusaamisen syiden liittyvän ulkopuolisiin tekijöihin, esimerkiksi huonoon ilmapiiriin ja liian kovaan kilpailuun. Kiusaamista ei siis aina kuvailtu henkilökohtaisista piirteistä johtuvaksi, vaan joissain tapauksissa myös tilannetyypiset, ulkoiset tekijät oletettiin kiusaamisen syiksi.

Perusattribuutiovirheen mukaan syytämme toisia ihmisiä siitä, mitä heille on tapahtunut, mutta selitämme tilannetekijöillä sitä, mitä meille on tapahtunut (Littlejohn 1996, 137). Tämä näkyi ainakin joissakin tapauksissa, joissa kiusaamista selitettiin etenkin kiusaajaksi koetusta henkilöstä johtuvana asiana. Syy kiusaamisesta vieritettiin siis ulkopuolisille tahoille, tässä tilanteessa esimerkiksi kiusaajaksi koetulle henkilölle tai organisaatiolle. Toisaalta suuri osa vastaajista etsi syitä myös omasta käyttäytymisestään, joten aivan täysin eivät teorian perusoletukset näissä vastauksissa toteutuneet.

Attribuutioihin on suhtauduttava varovasti, sillä kiusaajaksi koetun henkilön syitä hänen käyttäytymiselleen emme vastaajien oletusten perusteella pysty hahmottamaan. On ehkä luonnollista, että vastaajat kuvailivat omaa käyttäytymistään sosiaalisesti hyväksyttävillä sanoilla, kuten kuvailemalla olevansa kilttejä. Kiusaajana koetun henkilön käyttäytymistä kuvailtaessa ei sen sijaan sanoja säästelty, vaan vastaajat epäilivät kiusaajansa olevan esimerkiksi psykopaatti. Itseä siis tunnuttiin arvioivan sosiaalisesti hyväksyttävään suuntaan, kun taas kiusaajaksi koettua henkilöä arvioitiin sosiaalisestikin ei-hyväksyttävään suuntaan.

### **Vastaajien selviytymiskeinot**

Vastaajilla oli suoria ja epäsuoria selviytymiskeinoja. Suorilla keinoilla tarkoitan tapoja, joilla vastaajat kertomansa mukaan yrittivät suoraan vaikuttaa kiusaajaksi kokemaansa henkilöön esimerkiksi esittämällä kysymyksiä siitä, miksi kiusaajaksi nimetty henkilö käyttäytyi vastaajan mielestä loukkaavalla tavalla. Vastaajilla oli usein viestinnällisiä keinoja, joilla he yrittivät vaikuttaa kiusaajaksi koettuun henkilöön. Näitä olivat vastaajien mukaan esimerkiksi kiusaajaksi nimetyn henkilön tuijottaminen.

Epäsuoriin tapoihin luen muut, organisaation sisällä tapahtuvat yritykset selviytyä kiusaamisesta. Yleisin vastaajien kuvailema epäsuora selviytymisstrategia oli kiusaajan välttely. Kiusaajaksi nimetyn henkilön välttelemiseksi suuri osa vastaajista oli jättänyt työpaikkansa. Useat vastaajat olivat myös kertomansa mukaan ottaneet yhteyttä ulkopuolisiin tahoihin kuten ammattiliittoon, vaikka kaikki eivät olleet mielestään saaneet ulkopuolisista tahoilta odottamaansa apua. Moni vastaaja kertoi kokeensa saaneensa tukea myös kollegoilta.

Vastaajien käyttäytyminen on verrattavissa Magnerin ja Rahimin (1995, 123) kehittämiin teoriaosiossa kuvailtuihin konfliktikäsittelytyyleihin. Konflikti ei ole ilmiönä täysin samanlainen kuin kiusaaminen, mutta kiusaamista voisi ehkä kuvailla jonkinlaiseksi jatkuvaksi konfliktisuhteeksi. Voisi ehkä olettaa, että ihmiset reagoisivat konfliktiin ja kiusaamiseen jokseenkin samantyyppisesti. Jos konfliktityylejä verrataan vastaajien kuvailemiin selviytymistyyleihin, voidaan nähdä ainakin joitakin yhtäläisyyksiä. Etenkin teorian välttelevä suhtautumistyyli kuvaa erinomaisesti edellä kuvailtuja vastaajia, jotka pyrkivät olemaan kiusaajansa kanssa tekemisissä mahdollisimman vähän. Toisaalta joidenkin vastaajien kertomukset kuvastavat teoriassa kuvattua alistuvaa suhtautumista; vastaajat alistuvat ainakin näennäisesti kiusaajaksi koetun henkilön tahtoon eivätkä halua lähteä käymään läpi asiaa esimerkiksi välienvälisen selvittelyn kautta. Sellainen vastaajien käyttäytyminen, jonka olen aiemmin luokitellut assertiiviseksi, olisi ehkä lähimpänä teorian integroivaa suhtautumistyyliä. Tällöin molemmat kiusaamissuhteen osapuolet olivat valmiita kuuntelemaan toistensa mielipiteitä. Esimerkkejä tällaisestakin suhtautumisesta löytyi vastauksista, tosin vain muutamia.

Gross & Zapf (2001, 497) arvelivat, että kiusatut aloittaisivat kiusaamisesta selviytymisen konfliktinratkaisustrategioilla ja muutamien eri strategioiden jälkeen lähtisivät lopulta organisaatiosta. Useat vastaajat kertoivatkin ensin esimerkiksi vältelleensä kiusaajaksi kokemaansa henkilöä tai keskustelleensa kiusaajansa kanssa, mutta koska näiden keinojen ei ollut koettu auttaneen, olivat useat vastaajat kokeneet lopulta organisaatiosta lähtemisen ainoaksi vaihtoehdokseen.

Muita, työn ulkopuolisia selviytymiskeinoja olivat esimerkiksi terveyden hoitaminen, ystäviltä ja perheeltä saatu tuki sekä omista kokemuksista kirjoittaminen esimerkiksi sanomalehtiin. Muutama vastaaja kertoi tähän tutkimukseen osallistumisen olleen väline, jonka avulla pystyttiin jäsentämään ajatuksia. Vastaajilla oli kertomansa mukaan tarve kertoa kokemuksistaan muille sekä auttaa muita, jotka kärsivät työpaikkakiusaamisesta.



## 7 PÄÄTÄNTÖ

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi ja luotettavuuden arviointi ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa (Eskola & Suoranta 1998, 209). Arvioin seuraavassa tutkimusmenetelmäni ja sen tuomia mahdollisuuksia ja rajoituksia tässä tutkimuksessa. Sen jälkeen arvioin analyysini ja saamieni tulosten luotettavuutta.

### **Arvio kysymysrunkokirjoittamisesta tutkimusmenetelmänä**

Menetelmäni oli kysymysrunkoon perustuvan kirjoituksen tuottaminen. Menetelmä vaati suurta panostusta vastaajilta, joiden tuli omalla ajallaan pohtia ja kirjoittaa vastaukset useisiin kysymyksiin. Tutkimukseen osallistujissa oli suhteellisen paljon vanhempia henkilöitä ja eläkeläisiä. Voi toki olla, että vanhemmat kokevat enemmän kiusaamista ja siksi kirjoittivat aktiivisemmin. Jäin kuitenkin pohtimaan, vaikuttiko varsin aikaa vievä tutkimusmenetelmä siihen, että kirjoittajat olivat iältään vanhempia. Ehkä eläkeläisillä oli enemmän aikaa kirjoittaa kokemuksistaan?

Vastaajat tuottivat kirjoitukset valitsemassaan paikassa, eivätkä he missään vaiheessa tavanneet minua henkilökohtaisesti. Useat vastaajat kuitenkin ottivat minuun yhteyttä puhelimitse kysyäkseni kysymyksiä tutkimuksesta. Olin etukäteen miettinyt, alkaisivatko tutkimushenkilöt kertoa minulle puhelimesta yksityiskohtaisia kertomuksia kiusaamiskokemuksistaan ja miten heihin silloin tulisi suhtautua. Onhan selvää, että kiusaamistapaukset ovat usein varsin järkyttäviä. Onneksi sellaisia tilanteita, joissa soittajat olisivat kaivanneet terapeuttista apua, ei mielestäni tullut. Kokemukset olivat useissa tapauksissa tapahtuneet kauan aikaa sitten, ja ehkä myös tästä syystä vastaajat olivat saaneet niihin etäisyyttä. Monet soittajat kertoivat, että oli helpompaa lähteä kirjoittamaan, kun tutkijan kanssa oli keskusteltu ja tultu tutuiksi.

Hieman ongelmalliseksi osoittautui puuttuvista vastauksista muistuttelu. En kokenut, että kovin aggressiivinen karhuaminen olisi aiheen huomioon ottaen eettisesti hyväksyttävää. Muutama henkilö oli ottanut minuun yhteyttä kertoakseen, että kirjoittaminen oli henkisesti liian uuvuttava urakka eivätkä he kokeneet pystyvänsä siihen. Arvioin, että sähköpostitse muistutuksen lähettäminen olisi hyväksyttävämpää kuin

postitse lähestyminen, jonka arvioin joidenkin kokevan ehkä asteen virallisempänä lähestymistapana. Soittamista en muistuttamiskeinona halunnut käyttää, sillä puhelimessa kieltäytyminen on mielestäni vaikeaa ja halusin antaa vastaajille aikaa harkita päätöstään, mikä olisi puhelimitse mahdotonta. Jälkeenpäin tarkastellen koen valintani oikeiksi. Ainakaan vastaajat eivät kertoneet loukkaantuneensa sähköpostitse tulleesta muistutuksesta.

Kysymysrungostani löytyy jonkin verran kritisoitavaa. En ehkä ohjeistanut vastaajia tarpeeksi selkeästi vastaamaan haluamiini kysymyksiin. Ainakin jotkut vastaajat olivat kirjoittaneet varsin vapaamuotoisesti omista kokemuksistaan, mutta eivät olleet vastanneet kysymysrungossa olleisiin kysymyksiin. Toiset taas vastasivat rungon kysymyksiin hyvin lyhyesti, jopa muutamalla sanalla. Vastausten tasamittaisuutta on todennäköisesti mahdollista täysin kontrolloida, mutta olisin ehkä voinut selkeämmin pohtia, haluanko vastaajilta vapaamuotoisen, vapaamittaisen kirjoituksen vai pelkästään vastaukset pohtimiini kysymyksiin. Toki moni vastaaja kertoi kokemuksistaan vapaamuotoisesti, mutta silti vastasi esimerkiksi kirjoituksensa lopussa esittämiini kysymyksiin.

Ehkä kysymysrunkoni myös kuvasti ajatusta, joka minulla oli työpaikkakiusaamisesta. Olin olettanut, että kiusaaminen ilmenee ihmissuhteissa, eikä niinkään esimerkiksi organisaatiokulttuurissa. Siksi kysymysrunkoni keskittyi suhteeseen, jossa oletin kiusaamisen tapahtuneen. Jotkut vastaajat kuitenkin kokivat kiusaamisen olevan juuri organisaation ongelma, joka liittyi organisaatiokulttuuriin ja organisaatiossa ilmeneviin ongelmiin. Jos työpaikkakiusaaminen nähdään tässä valossa, on ehkä vaikea erotella kiusaamisesta yhtä suhdetta, niin kuin kysymysrunko edellytti.

Jotkut kysymyksistäni näyttävät jälkikäteen hieman epätarkoilta. Neljännessä kysymyksessä (liite 2) kysyin, miten suhde kiusaajan kanssa eroaa muista työpaikan suhteista ja rikkooko kiusaaja vastaajan odotuksia. Kysymyksen asettelu oli ehkä hivenen johdatteleva. Lähdin olettamuksesta, että suhde kiusaajan kanssa eroaisi muista työpaikan suhteista. Jotkut vastaajat kuvailivat työpaikkansa kiusaamisen liittyvän organisaatiokulttuuriin, jolloin kiusaamisena koetut käytännöt olivat osa organisaatiota. Voisi siis kuvitella, että joissain työpaikoissa lähes kaikki vuorovaikutussuhteet voisivat täyttää kiusaamisen tunnusmerkit. Sen lisäksi joiden-

kin henkilöiden työpaikka koostui vain yhdestä tai muutamasta työntekijästä, jolloin vertailukohtaa muihin työpaikan työntekijöihin ei välttämättä löydy. Myös odotusten rikkomista koskeva jatkokysymys saattoi vaikuttaa vastaajasta siitä, että kiusaaminen olisi aina odotuksia rikkovaa käyttäytymistä. Kuten jo edellä totesin, voi olla, että löytyy organisaatioita, joissa ainakin jonkinasteinen kiusaaminen on osa organisaatiokulttuuria ja siksi kenties odotusten mukaistakin käyttäytymistä. Myös viimeisessä taustakysymyksessä on pieni epätarkkuus. Tiedustelin, kuinka kauan henkilö oli ollut nykyisessä työtehtävässä. En ottanut huomioon, että useat vastaajat eivät enää olisi töissä samassa paikassa, jossa kiusaaminen tapahtui. Onneksi suurin osa vastaajista osasi suhteuttaa kysymyksen edelliseen työpaikkaansa. En myöskään kokenut, että työsuhteen pituudella olisi tässä tutkimuksessa ollut erityistä merkitystä.

Vaikuttamiskeinoja käsittelevään kysymykseen (liite 2, kysymys 6) eivät kaikki vastaajat osanneet vastata. Voi olla, että tämä kysymys olisi kaivannut jonkinlaista pohjustusta, esimerkiksi tietoa erilaisista vallan lähteistä. Vastaajat olivat usein käsitelleet vaikuttamista ja valtaa aiemmissa vastauksissaan, ja siksi kysymykseen vastaaminen saattoi tuntua saman asian toistamiselta. Kysymys saattoi myös olla yksinkertaisesti liian vaikea, ja lisäselvitystä olisi ehkä kaivattu.

Kysymykset toimivat mielestäni muutoin asianmukaisesti. Vastaajat vastasivat useisiin kysymyksiin samansuuntaisesti, ja siksi ajattelin, että kysymykset olivat selkeitä. Toisaalta en voi tietää, vaikka kaikki vastaajat olisivatkin ymmärtäneet kysymykset yhtä lailla virheellisesti, ja siksi kirjoittaneet samansuuntaisia asioita. Arvioin kysymykset edellä käymiäni poikkeuksia lukuun ottamatta selkeiksi.

Mielestäni sain menetelmäni avulla monipuolisen aineiston, jossa vastaajat olivat joutuneet miettimään ja kielellistämään ajatuksiaan. Toisaalta menetelmäni todennäköisesti samalla karsi henkilöitä, joille kirjoittaminen ei ollut luonteva tapa ilmaista itseään. Sain vastauksia suurelta joukolta ihmisiä, mikä ei esimerkiksi haastattelua käyttäen olisi ollut mahdollista. Haastattelulla olisin tosin pystynyt syvällisemmin pureutumaan yksittäisiin teemoihin, sillä haastattellessa jatkokysymysten esittäminen on helpompaa. Kirjoitustehtävässä sen sijaan jatkokysymysten esittäminen on varsin hankalaa. Yksi vaihtoehto olisi ollut metodologinen triangulaatio, jossa olisin käyttä-

nyt esimerkiksi kysymysrunkokirjoittamisen rinnalla haastatteluja tai muuta vaihtoehtoisista menetelmää. Tutkimukseni perustui fenomenologis-hermeneuttiseen perinteeseen. Tähän tutkimusperinteeseen ei ole perinteisesti liitetty triangulaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2002, 144), enkä pystynyt varsinkaan tutkimuksen alkuvaiheessa konkreettisesti hahmottamaan hyötyä, jota triangulaatiosta tutkimukselleni mahdollisesti olisi.

### **Analyysin ja tulosten arviointia**

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään usein reliabiliuden ja validiuden käsitteitä. Reliabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta eli sitä, olivatko tutkimuksessa saadut tulokset sattumanvaraisia. Validiuden kautta arvioidaan, onnistuivatko mittarit ja tutkimusmenetelmä todellisuudessa mittaamaan sitä, mitä tutkija luuli mittaavansa. Ovatko tutkijan selitykset luotettavia? Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selvitys kaikista tutkimuksen vaiheista. Lukijalle tulisi olla selvää, mihin tutkija tulkintansa perustaa. Validiteettia ja reliabiliteettia on kuitenkin kritisoitu kvalitatiivisesta tutkimusperinteestä, ja on arvioitu, että ne eivät ole perinteisesti ymmärrettyinä soveltuvia laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213–215.)

Vaikka luotettavuuden mittaaminen laadullisessa tutkimuksessa ei olisikaan täysin ongelmaton, on jokin luotettavuuden mittari kuitenkin valittava. Arvioin tämän tutkimuksen luotettavuutta realistisesta, metodisesta, konstruktivistisesta ja instrumentaalista näkökulmasta (Hammersley 1992).

### **Realistinen näkökulma**

Realistinen näkökulma pohtii, miten totuudenmukaisesti ja pätevästi tutkimusteksti heijastaa tutkimuskohdettaan – ovatko teoreettiset ja käsitteelliset määrittelyt yhteensopivia ja menetelmällisten ratkaisut loogisia (Eskola & Suoranta 1998, 213).

Olen sisällyttänyt tekstiini otteita vastaajien kirjoituksista. Toivon, että tämä antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida sitä, miten tarkasti olen analysoinnissani ymmärtänyt vastaajien kommentteja. Olen myös kirjoittanut tutkimuksen vaiheita auki niin, että lukija pystyy näkemään, miten erilaisiin johtopäätöksiin on päädytty.

Realistinen näkökulma ottaa kantaa totuuden ja tutkijan suhteeseen. Onko totuus jostain, jota tutkimuksen kautta voidaan tavoitella, vai ovatko totuus ja tutkimus toisiinsa sidoksissa (Hammersley 1992, 43)?

Laadullisessa tutkimuksessa totuus ja tutkimus ovat sidoksissa toisiinsa. Voisi ajatella, että totuutta lähestytään ainakin kolmen erilaisen kerroksen läpi. Ensin vastaajat näkevät ja tulkitsevat maailmaa. Sitten he kuvailevat kokemuksiaan tutkijalle. Tutkija tulkitsee sitten tutkimushenkilöiltä saatua materiaalia omien kokemustensa ja totuuskäsitystensä valossa. Kolmas tulkinnan aste on tutkimuksen lukijan käsitys tutkimuksessa käsitellyistä asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 151.)

### **Methodinen näkökulma**

Methodinen näkökulma arvioi tutkimusmenetelmän käyttöä (Eskola & Suoranta 1998, 226). Menetelmällisiä ratkaisuja olenkin pohtinut jo aikaisemmassa, menetelmää käsitellyssä kappaleessa. Kaiken kaikkiaan menetelmäni oli mielestäni toimiva, vaikka pientä tarkkuutta esimerkiksi kysymysten asettelussa olisi tarvittu. Ehkä olisi ollut järkevää testata kysymysrunkoa ensin yhdellä vapaaehtoisella vastaajalla, jolloin kysymysrungon epäselvät kysymykset olisivat saattaneet tulla esille. Kysymyksiä olisi sitten voinut muokata yksiselitteisempään suuntaan.

### **Konstruktivistinen näkökulma**

Näkökulma muistuttaa siitä, että todellisuus on aina tulkintaa; ihmisten erilaisia totuuksia ei voida arvottaa, vaan tarkoituksena on ymmärtää eikä tuomita ihmisten käsityksiä totuudesta (Hammersley 1992, 44).

Totuudenmukaisuutta pohtiessa täytyy muistaa, että tutkimuskohteina tässä tutkimuksessa olivat johtajat, jotka kokivat tulleeensa kiusatuiksi. En lähtenyt esimerkiksi erilaisia mittareita tai kysymyslomakkeita käyttäen tutkimaan lähemmin, keitä valitsen tutkimukseeni, vaan otin mukaan kaikki johtavassa asemassa olleet, jotka kokivat tulleeensa kiusatuiksi. En myöskään tarkkaillut vastaajien käyttäytymistä kiusaamistilanteissa tai muissakaan tilanteissa; itse asiassa en ikinä edes tavannut ketään vastaajista. Tiedän vastaajista ainoastaan sen, mitä he ovat minulle kirjoittaneet. Kirjoitukset ovat subjektiivisia kokemuksia ilmiöstä, jonka vastaajat ovat tulkinneet kiusaamiseksi. Totuusnäkökulmani tutkimuksessa pohjautuu vastaajien omakohtaisiin

kokemuksiin, jotka varmasti olivat vastaajille todellisia. En kuitenkaan pysty ottamaan kantaa siihen, miltä tilanteet kiusaajaksi tulkitun henkilön puolelta tai organisaation näkökulmasta näyttivät. Tässä tutkimuksessa otin esille kiusatuiksi itsensä tuntevien totuuksia, ja yritin käsitellä niitä kunnioittavasti ja ymmärtäen.

### **Instrumentaalinen näkökulma**

Instrumentaalisesta kulmasta voidaan pohtia, mikä on tutkimuksen käyttöarvo (Hammersley 1992, 68). Miten tutkimustulokset hyödyttävät käytännön elämää?

Uskon, että tämän laajuisella tutkimuksella voi olla painoarvoa ainakin keskustelun herättäjänä. Valitsin johtajat tutkimukseni kohteeksi, koska heidän kokemuksiaan kiusaamisesta on toistaiseksi tutkittu vähän (Salin 2001, 426). Tutkimukseni kuvailee johtajien kokemuksia kiusaamisesta ja nostaa esille ehkä vaietunkin kiusaamista kokeneiden joukon. Tutkimukseni voi osaltaan olla tuomassa ja rakentamassa todellisuutta esimerkiksi suuntaan, jossa työpaikkakiusaaminen otetaan ongelmana vakavasti. Ehkä todellisuuden luominen voidaan ajatella olevan myös sitä, että ennen vähemmän huomiota saaneet asiat nostetaan nyt näkyvämmälle paikalle. Tutkimuksen painotus työpaikkakiusaamiseen saa ihmiset ajattelemaan työpaikkakiusaamista tärkeämpänä, vakavasti otettavana ja huomioitavana ongelmana.

Tutkimuksestani saattaisi olla hyötyä esimerkiksi johtajien kanssa työskenteleville henkilöstöalan ammattilaisille. Myös yrittäjät ovat ryhmä, joiden kokemasta kiusaamisesta ei ole toistaiseksi syntynyt paljoa keskustelua. Tutkimukseni voisi antaa ainakin joitakin lähempää tarkastelua kaipaavia kysymyksiä, joiden kautta voitaisiin pohtia, miksi esimerkiksi yrittäjät eivät kiusaamisen tai muun ongelman edessä kenties koe saavansa tarpeeksi ulkopuolista tukea.

### **Jatkotutkimuksen kohteita**

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut johtoasemassa työskentelevien henkilöiden omakohtaisia kokemuksia työpaikkakiusaamisesta. Jatkossa olisi hyödyllistä valita jokin yksittäinen ammattiryhmä, jonka johtajia voitaisiin tutkia lähemmin. Tähänkin tutkimukseen osallistui muutama vastaaja sosiaali- ja terveysalalta. Esimerkiksi tämän alan johtavia henkilöitä ja heidän kokemaansa kiusaamista olisi hyödyllistä tutkia enemmän. Vastaajien joukossa oli myös muutama yksityisyrittäjä. Olisi ehdotto-

man hyödyllistä syventyä yrittäjien kokemuksiin työpaikkakiusaamisesta. Kenelle yrittäjä voi valittaa kiusaamisesta, jos hänellä ei ole esimiestä? Mistä yrittäjät etsivät tietoa ja vastauksia kiusaamistilanteessa? Kokevatko he, että nykyinen apu on tarpeeksi, vai pitäisikö yrittäjiä tukea organisaation ongelmatilanteissa nykyistä enemmän?

Otin tutkimuksessani huomioon kaikki johtajat, joilla oli kokemuksia työpaikkakiusaamisen kohteena olemisesta. Jatkossa olisi mielenkiintoista valita vain joku tietty johtajien kiusaajien ryhmä. Voitaisiin esimerkiksi tutkia tietyn organisaatiotasoon kiusaajana koettuja henkilöitä. Tarkastelua kaipaisi esimerkiksi se, miten alaiset kiusaavat johtajiaan. Tämä saattaisi olla kaikista organisaatiotasosta hedelmällisin tutkimuskohde. Kun alainen kiusaa johtajaa, päästään lähelle yhtä keskeisintä kiusaamisen ominaispiirrettä, puolustuskyvyttömyyttä. Olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin, miksi johtaja kokee puolustuskyvyttömyyttä, vaikka organisaatioasema takaa korkeamman valta-aseman.

Tässä tutkimuksessa kaksi kiusaajaksi koettua henkilöä toimivat organisaatiossa luottamushenkilön asemassa. Voidaan olettaa, että luottamusasema tuo henkilölle ainakin jonkin verran valtaa organisaatiossa. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten tämän vallan kokee muu henkilöstö. Kokevatko he, että luottamushenkilö voisi käyttää asemaansa väärin, esimerkiksi kiusaamalla muuta henkilöstöä? Mihin luottamushenkilön valta perustuu?

Useat vastaajat epäilivät, että kiusaajaksi koetulla henkilöllä on huonot ihmissuhteet tai viestintätaidot. Tätä olisi mielenkiintoista tarkastella etenkin viestinnän tutkimuksessa. Mikä tekee kiusaajan viestintätaidoista hyviä tai huonoja? Millaisissa tilanteissa tai konteksteissa kiusaaja viestii hyvin tai huonosti? Voisiko syynä olla kiusaajan huono kontekstin taju; kiusaaja ei sinänsä viesti "huonosti" vaan yksinkertaisesti kontekstiin sopimattomasti? Esimerkiksi yksi vastaajista kertoi kiusaajansa käyttävän varsin härskiä kieltä. Kun vastaaja oli ilmoittanut kiusaajaksi nimetylle henkilölle, että viestintä on hänestä loukkaavaa, pyysi kiusaaja anteeksi. Voisiko olla, että kiusaajaksi koetuilla henkilöillä olisi muita kehittymättömämpi kontekstin taju? Ehkä kiusaaja ei osaa mukautua erilaisiin konteksteihin, vaan hän toimii aina samalla tavalla? Tai ehkä kiusaajaksi koetulla henkilöllä on

yksinkertaisesti erilainen käsitys siitä, minkälainen käyttäytyminen on työpaikalla normien mukaista tai odotettavaa.

Ehkä ainakin joillakin työpaikoilla myös käyttäytymissääntöjen ja normien näkyväisyys tuo epävarmuutta. Kannattaisiko silloin harkita normien rohkeampaa esille tuontia ja niistä tiedottamista? Jos työyhteisö ei ota virallisesti kantaa siihen, mikä on organisaation puitteissa sopivaa tai sopimatonta, niin onko ihme, jos työntekijät ovat asiasta eri mieltä? Jatkotutkimuksessa kannattaisikin pohtia työpaikkakiusaamisen yhteyttä työpaikan normistoon.



## KIRJALLISUUS

Aaltola, J. 2001. Filosofia, tiede, ymmärtäminen. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 10–25.

Ashforth, B. 1994. Petty tyranny in organizations. *Human Relations* 47, 755–778.

Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Baumeister, R.F., Boden, J.M & Smart, L. 1996. Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological Review* 103, 5–33.

Baumeister, R. F., Stillwell, A. & Wotman, S. R. 1990. Victim and perpetrator accounts of interpersonal conflict: Autobiographical narratives about anger. *Journal of Personality and Social Psychology* 59, 994–1005.

Björkqvist, K., Österman, K. & Hjelt-Bäck, M. 1994a. Aggression among university employees. *Aggressive Behavior* 20, 173–184.

Björkqvist, K., Österman, K. & Hjelt-Bäck, M. 1994b. Sex differences in covert aggression among adults. *Aggressive Behavior* 20, 27–33.

Brodsky, C. M. 1976. *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books, D. C. Heath and Company.

Burgoon, J.K. 1978. A communication model of personal space violations: Explication and an initial test. *Human Communication Research* 4, 129–142.

Burgoon, J.K. 1994. Nonverbal signals. Teoksessa M.L. Knapp & G.R. Miller (toim.) Handbook of interpersonal communication. 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage, 229–285.

Burgoon, J. K. & Jones, S. B. 1976. Toward a theory of personal space expectations and their violations. *Human Communication Research* 2, 131–146.

Canary, D. J. & Cody, M. J. 1994. *Interpersonal communication. A goals-based approach.* New York: St Martins Press.

Case, S. S. 1994. Gender differences in communication and behaviour in organizations. Teoksessa M. Davidson & R. Burke (toim.) *Women in management: current research issues.* London: Paul Chapman Publishing.

CIPD, 2004. *Managing conflict at work. A survey of the UK and Ireland.* Chartered Institute of Personnel and Development. October 2004. <<http://www.cipd.co.uk>> Viitattu 6.10. 2005.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. 1987. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review* 4, 637–647.

Cupach, W. R. & Canary, D. J. 1997. *Competence in interpersonal conflict.* New York: McGraw.

Dainton, M. & Zelle, E.D. 2005. *Applying communication theory for professional life. A Practical Introduction.* London: Sage.

Dey, I. 1993. *Qualitative data analysis. A user friendly guide for social scientists.* London: Routledge

Einarsen, S. 1996. *Bullying and harassment at work: Epidemiological and psychological aspects.* University of Bergen, Norway.

Einarsen, S. 1999. The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower* 20, 16–27.

Einarsen, S. 2000. Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior* 4, 379–401.

Einarsen, S. & Eriksen, W. 2004. Gender minority as a risk factor of exposure to bullying at work: The case of male assistant nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 13, 473–492.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. 2003. The concept of bullying at work. The European tradition. Teoksessa S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (toim.) *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practise.* London and New York: Taylor & Francis, 3–30.

Einarsen, S. & Matthiesen, S. B. 2001. MMPI- 2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10, 467–484.

Einarsen, S. & Mikkelsen, E.G. 2001. Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10, 393–413.

Einarsen, S. & Mikkelsen, E. G. 2003. Individual effects of exposure to bullying at work. Teoksessa S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (toim.). *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practise.* London and New York: Taylor & Francis, 127–144.

Einarsen, S., Raknes, B.I. & Matthiesen, S. B. 1994. Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality – an exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist* 4, 381–401.

Einarsen, S. & Skogstad, A. 1996. Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, 185–201.

Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Jyväskylä: Gummerus, 133–157.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.

Felson, R.B. 1992. "Kick 'em when they're down": Explanations of the relationship between stress and interpersonal aggression and violence. *The Sociological Quarterly* 33, 1–16.

Folkman, S. 1984. Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology* 46, 839–852.

Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. *Investigating communication. An introduction to research methods*. 2nd ed. Boston: Allyn & Bacon.

Galbraith, J. K. 1984. *Vallan anatomia*. Suom. L. Lehto. Juva: WSOY

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

Hakala, J.T. 2001. Menetelmällisiä koetuksia. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Gummerus, 10–23.

Hammersley, Martyn. 1992. *What's wrong with ethnography?* London & New York: Routledge.

Hargie, O. D. W., Dickson, D. & Tourish, D. 1999. Communication in management. Hampshire, UK: Gower.

Heider, F. 1958. The psychology of interpersonal relations. New York: Wiley.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6-9 painos. Helsinki: Tammi.

Hoel, H. & Cooper, C. L. 1999. The role of 'intent' in perceptions of workplace bullying. Presented at the 9<sup>th</sup> European congress on work and organizational psychology: Innovations for work, organization and well-being. 12-15 May, Espoo-Helsinki, Finland.

Hoel, H. & Cooper, C. L. 2000. Destructive conflict and bullying at work. Unpublished report, University of Manchester, Institute of Science and Technology.

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

Hoel, H., Rayner, C. & Cooper, C. L. 1999. Workplace bullying. Teoksessa C. L. Cooper & I. T. Robertson (toim.) *International review of industrial and organizational psychology* 14, 195-230. Chichester: Wiley.

Hofstede, G. 1997. *Cultures and organizations, software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival.* USA: McGraw.

Hogh, A. & Dofradottir, A. 2001. Coping with bullying in the workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10, 485- 495.

Janoff-Bulman, R. 1992. Shattered assumptions – towards a new psychology of trauma. New York: The Free Press.

Kasl, S. V. & Cooper, C. L. (toim.) 1987. Stress and health: Issues in research methodology. New York: Wiley.

Kauppinen, T., Heikkilä, P., Lehtinen, S., Lindström, K., Näyhä, S. Seppälä, A., Toikkanen, J. & Tossavainen, A. 2000. Työ ja terveys Suomessa v. 2000. Helsinki: Työterveyslaitos.

Keashly, L. 1998. Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse* 1, 85–117.

Keashly, L. & Jagatic, K. 2003. By any other name. American perspectives on workplace bullying. Teoksessa S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper. (toim.) *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practise.* London and New York: Taylor & Francis, 31–61.

Keashly, L. & Nowell, B.L. 2003. Conflict, conflict resolution and bullying. Teoksessa S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (toim.) *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practise.* London and New York: Taylor & Francis, 339–358.

Kelley, H. H. 1967. Attribution theory in social psychology. Teoksessa D. Levine (toim.) *Nebraska symposium on motivation.* USA: University of Nebraska Press, 192–238.

Kelley, H. H. 1973. The processes of causal attribution. *American Psychologist* 28, 107–128.

Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin.* Jyväskylä: PS-Kustannus, 26–43.

Lazarus, R. S. 1993. Coping theory and research: Past, present and future. *Psychosomatic Medicine* 55, 234–247.

Leymann, H. 1986. *Vuxenmobbing – om psykiskt våld i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Leymann, H. 1990. Mobbing and psychological terror at workplace. *Violence and Victims* 5, 119–126.

Leymann, H. 1992a. *Lönebidrag och mobbad. En svag grupps psykosociala arbetsvillkor i Sverige*. Solna: Arbetarskyddsstyrelsen.

Leymann, H. 1992b. *Vuxenmobbing på svenska arbetsplatser. En rikstäckande undersökning med 2.438 intervjuer*. Stockholm: Swedish National Board of Occupational Safety and Health.

Leymann, H. 1996. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, 165–184.

Liefooghe, A.P.D. & Mackenzie Davey, K. 2001. Accounts of workplace bullying: The role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10, 375–392.

Littlejohn, S. W. 1989. *Theories of human communication*. 3<sup>rd</sup> ed. California: Wadsworth.

Littlejohn, S. W. 1996. *Theories of human communication*. 5<sup>th</sup> ed. California: Wadsworth.

Lämsä, A-M & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.

Magner, N. R. & Rahim, M. A. 1995. Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology* 80, 122–132.

Meek, C. B. 2004. The dark side of Japanese management in the 1990s. Karoshi and ijime in the Japanese workplace. *Journal of Managerial Psychology* 19, 312–331.

Moilanen, P. & Riih , P. 2001. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalla tutkijalla tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 44–67.

Neuberger, O. 1995. Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen (Micropolitics. The everyday construction and use of power in organisations). Stuttgart: Enke.

Neuberger, O. 1999. Mobbing. Ubel mitspielen in Organisationen (Mobbing. Bad games in organisations), 3<sup>rd</sup> ed. Munich and Mering: Rainer Hampp.

Niedl, K. 1995. Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten (Mobbing/bullying at work. An empirical analysis of the phenomenon and of the effects of systematic harassment on human resource management.) Munich: Hampp.

Niedl, K. 1996. Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, 239–249.

 lafsson, R. & J hannsd ttir, H. 2002. Bullying in the workplace: experience, coping and perceived characteristics of victims. Teoksessa Proceedings of the international conference on bullying and harassment at work. London: Birkbeck University of London.



Ollikainen, V. 2003. Naiset Suomen työmarkkinoilla. Teoksessa A-M. Lämsä (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja 137, 6–24.

One in eight UK workers are victims of bullying at work. 1997. *Management Services* 41, 6.

Piirainen, H., Elo, A-L, Hirvonen, M., Kauppinen, K., Ketola, R., Laitinen, H., Lindström, K., Reijula, K., Riala, R., Viluksela, M., Virtanen, S. 2000. Työ ja terveys- haastattelututkimus v. 2000. Taulukkoraportti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pryor, J.B. 1987. Sexual harassment proclivities in men. *Sex Roles* 17, 269–290.

Rayner, C. 1997. The incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology* 7, 199–208.

Robbins, S.P. 2000. *Essentials of organizational behavior*. 6<sup>th</sup> ed. London: Prentice-Hall.

Salin, D. 2001. Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10, 425–441.

Salin, D. 2003. The significance of gender in the prevalence, forms and perceptions of bullying. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 5 (3). Teoksessa *Workplace bullying among business professionals. Prevalence, organisational antecedents and gender differences*. *Ekonomi och samhälle*. Swedish School of Economics and Business Administration. Nr 117. Helsinki: Yliopistopaino.

Seppänen, J. 2004. *Hullu työtä tekee*. Toinen painos. Helsinki: Otava.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työpaikan lait ja työsuhdeopas 2005. 2005. Helsinki: WSOY.

Vartia, M. 1993. Psychological harassment (bullying, mobbing) at work. Teoksessa Kauppinen-Toropainen, K. (toim.) OECD panel group on women, work and health. National report: Finland. Ministry of social affairs and health. The Institute of Occupational Health, 149–152.

Vartia, M. 1996. The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, 203–214.

Vartia, M. 2003. Workplace bullying- A study on the work environment, well-being and health. People and work research reports 56. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Vammala: Vammalan Kirjapaino.

Vartia-Väänänen, M. 1999. Työyhteisön sisäinen väkivalta. Teoksessa Työ vuonna 2005- näkymiä suomalaiseen työelämään. Helsinki: Työterveyslaitos, 108–111.

Vartia, M. & Hyyti, J. 1999. Väkivalta vankeinhoitotyössä. Fyysisen ja henkisen väkivallan kohtaaminen vankeinhoidossa. Oikeusministeriön vankeinhoito-osaston julkaisuja 1/1999. Oikeusministeriö. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vartia, M. & Perkka-Jortikka, K. 1994. Henkinen väkivalta työpaikoilla – työyhteisön hyvinvointi ja sen uhat. Tampere: Gaudeamus.

Violence on the Job – a Global Problem. 1998. ILO Press Release (ILO/98/30) 1-7 <<http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/pr/1998/30.htm>> Viitattu 3.1. 2006.

Wilson, C.B. 1991. U.S. businesses suffer from workplace trauma. *Personnel Journal* 7, 47–50.

Yamada, D. 2003. Workplace bullying and the law. Towards a transnational consensus? Teoksessa S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (toim.) *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practise.* London: Taylor & Francis, 399–411.

Yukl, G. A. 1989. *Leadership in organizations.* 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl, G. & Falbe, C.M. 1991. Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology* 76, 416–423.

Zapf, D. & Einarsen, S. 2001. Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice- an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10, 369–373.

Zapf, D. & Einarsen, S. 2003. Individual antecedents of bullying. Victims and perpetrators. Teoksessa S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (toim.) *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practise.* London and New York: Taylor & Francis, 165–184.

Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. & Vartia, M. 2003. Empirical findings on bullying in the workplace. Teoksessa S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (toim.) *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practise.* London and New York: Taylor & Francis, 103–126.

Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. 1996. On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, 215–237.

## **Liite 1: Kirjoituspyyntö**

### **Oletko työpaikkakiusaamista kokenut esimies tai johtaja?**

Koetko tullessi kiusatuksi työpaikallasi omien alaistesi, kollegoidesi tai esimiehesi taholta? Haen vastaajia puheviestinnän pro gradu -tutkimustani varten. Etsin esimiehiä ja johtajia, joilla on omakohtaisia kokemuksia työpaikkakiusaamisesta. Työpaikkakiusaamisen tunnusmerkkejä ovat loukkaavan käyttäytymisen toistuvuus ja pitkäaikaisuus.

Selvitän tutkimuksessani esimiesten ja johtajien kokeman kiusaamisen erityispiirteitä ja kiusaamiseen liittyvää vuorovaikutusta. Tutkimustani ohjaa Jyväskylän yliopistossa akatemiaturkija Maili Pörhölä.

Pyydän sinua kirjoittamaan minulle kokemuksestasi. Jos haluat osallistua tutkimukseen, lähetä minulle joko sähköposti, tekstiviesti tai soita numeroon 050-3419159. Saatuaani suostumuksesi tutkimukseen, lähetän kirjoituksesi tueksi kysymysrunon. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Henkilöllisyytesi ei tule paljastumaan tutkimuksen missään vaiheessa.

Odotan yhteydenottoasi 20.3.2006 mennessä.

Anne Savolainen, Huk  
050-3419159  
[ansavol@cc.jyu.fi](mailto:ansavol@cc.jyu.fi)

## Liite 2: Kysymysrunko

Olet aiemmin ilmoittanut minulle suostumuksestasi osallistua työpaikkakiusaamista käsittelevään tutkimukseen. Kiitos yhteydenotostasi! Alla kirjoituksesi tueksi kysymysrunko. Voit näiden lisäksi kertoa myös muusta asiaan liittyvästä. Jos koet olevasi kiusattu useassa vuorovaikutussuhteessa, voit keskittyä niistä hankalimpaan. Kerro kuitenkin tällaisten suhteiden määrä.

Odotan kirjoitustasi 19.2.2006 mennessä sähköpostitse tai kirjeitse. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Henkilöllisyytesi ei tule paljastumaan tutkimuksen missään vaiheessa.

1. Miten kiusaaminen ilmenee? Miksi koet, että kyse on kiusaamisesta? Voit kertoa myös esimerkin kiusaamistapahtumasta. Kuvaile mahdollisimman tarkasti, miten sinä, kiusaajasi, ja mahdollisesti muut paikallaolijat toimivat.
2. Minkälainen kiusaajasi on? Millä organisaatiotasolla hän on sinuun nähden (esimerkiksi kollega, alainen, johtaja)? Kerro hänen sukupuolensa ja arvio hänen iästään.
3. Minkälainen suhde sinulla on kiusaajan kanssa? Miten suhde on kehittynyt sellaiseksi kun se on nyt? Miten luulet suhteen kehittyvän jatkossa?
4. Miten suhteesi kiusaajan kanssa eroaa muista, toimivista työpaikan suhteista? Rikkooko kiusaajasi käyttäytyminen odotuksiasi siitä, miten työpaikalla tulisi käyttäytyä? Millä tavalla?
5. Mitä oletat olevan kiusaamisen syynä? Miksi juuri sinua kiusataan? Miksi juuri tämä ihminen kiusaa?
6. Millaisia vaikuttamiskeinoja kiusaajasi käyttää?
7. Millaisia keinoja olet käyttänyt pärjätäksesi kiusaajasi kanssa? Miten nämä keinot ovat toimineet?

Liitä mukaan myös seuraavat taustatiedot itsestäsi:

Sukupuoli:

Ikä:

Toimiala:

Asema organisaatiossa (esim. tiimivastaaja, päällikkö):

Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työtehtävässäsi:

Osa kirjoittajista valitaan jatkohaastatteluun. Jos haluat osallistua mahdolliseen jatkohaastatteluun, mainitse siitä vastauksessasi ja anna samalla yhteystietosi. Muussa tapauksessa voit vastata nimettömänä.

Älä epäröi kysyä lisätietoja, jos sinulla on kysyttävää tutkimuksesta. (jatkuu)

(jatkoa)

Monet kiitokset osallistumisestasi tutkimukseen!

Anne Savolainen, Huk  
[ansavol@cc.jyu.fi](mailto:ansavol@cc.jyu.fi)  
050-3419159

Puistokatu 1 a 13  
40100 Jyväskylä