



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN KIUSATUN JA KIUSAAJAN PERSONALLISUUDEN NÄKÖ- KULMASTA

Kiusatun ja kiusaajan persoonallisuus kiusaamisen syynä

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija
Satu Laine 10117

Ohjaaja
KTT Jouko Toivonen

12.3.2009
Turku

SISÄLLYS

LIITTEET	4
KUVIOLUETTELO	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tausta	6
1.2 Perusteluja tutkimukselle	7
1.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus	8
2 TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN	10
2.1 Kiusaaminen käsitteenä	10
2.2 Terminologiasta	12
2.3 Kiusaaminen käyttäytymisen muotona	13
2.3.1 Subjekttiivinen ja objektiivinen kiusaaminen	13
2.3.2 Kiusaamisessa käytettävät keinot	15
2.3.3 Kiusaaminen prosessina	17
2.3.4 Konfliktiperäinen ja saaliinhimoinen kiusaaminen	18
2.3.4.1 Konfliktiperäinen kiusaaminen	19
2.3.4.2 Saaliinhimoinen kiusaaminen	21
2.3.5 Tuhoava johtajuus	22
2.3.6 Syntipukki-ilmiö	24
2.4 Työpaikkakiusaamisen syyt	25
2.5 Kiusaamisen vaikutukset	27
3 KIUSATUN JA KIUSAAJAN PERSONALLISUUDEN MERKITYS KIUSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ	29
3.1 Kiusaajaksi ja kiusatuksi tulon tausta	29
3.1.1 Kiusatun persoonallisuus	30
3.1.2 Passiivinen kiusattu ja aktiivinen kiusattu	34
3.1.3 Kiusaajan persoonallisuus	35
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	39
4.1 Tutkimusotteen valinta	39
4.2 Aineiston kerääminen	40
4.3 Haastattelujen kulku	41
4.4 Aineiston analyysi	44
4.5 Reliabiliteetti ja validiteetti	46

4.6	Tutkimuksen eettisyydestä	47
5	TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN JA KIUSATUN JA KIUSAAJAN PERSONALLISUUS	49
5.1	Kiusaamisen syyt työpaikoilla	49
5.1.1	Kiusaamisen muodot	51
5.1.2	Kiusaamistavat	52
5.2	Kiusatun persoonallisuus	53
5.2.1	Kiusattu-tyytit	53
5.2.2	Kiusattujen persoonallisuuden ulottuvuudet	55
5.2.2.1	Suorasanaisuus – diplomaattisuus	56
5.2.2.2	Itsenäisyys – riippuvuus	58
5.2.2.3	Sopeutumattomuus – sopeutuvuus	59
5.2.3	Kiusattujen oireet ja selviäminen	60
5.3	Kiusaajan persoonallisuus	63
5.3.1	Kiusaajana esimies	63
5.3.1.1	Esimiehen kiusaava käytös	64
5.3.1.2	Narsistinen esimies ja kiusatun persoonallisuuden ja aseman vaikutus kiusaamiseen	68
5.3.2	Kiusaajana kollega	69
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	72
6.1	Kiusatun ja kiusaajan persoonallisuuden yhteys kiusatuksi ja kiusaajaksi tuloon	72
6.2	Personallisuuden ja aseman yhteys kiusaamisen muotoon	74
6.3	Kiusaamisesta selviäminen ja kiusaamisen aiheuttamat muutokset eri persoonallisuustyypeissä	75
6.4	Jatkotutkimuksen aiheita	76
	LÄHTEET	77

LIITTEET

Liite 1	Ilmoitus Opettaja-lehden Keskustelua-palstalla 12.9.2008.....	55
Liite 2	Ilmoitus STTK-lehdessä 1.10.2008.....	56
Liite 3	Haastattelukysymykset.....	57

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Kiusatun ja kiusaajan persoonallisuuden merkitys kiusaamisessa, kiusaamisen havaitsemisessa ja reaktioissa.....	14
---------	--	----

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Sanotaan, että työ on ihmisen perusoikeus. Monille työ tarkoittaa välttämättömyyttä ja velvollisuutta, itsensä toteuttamistakin, mutta joillekin työstä voi kehittyä koko elämää varjostava taakka. Työpaikkakiusatuille työ merkitsee työstä saatavien hyvien asioiden ohella henkistä ja fyysistä pahaa oloa. Ahdistava tunne rinta-alassa, jännittyneisyyden aikaansaama huimaava olo, pelko tulevasta hyökkäyksistä, fyysisen väkivallan uhka, väsymys, toistuvat päänsäryt, mielipaha jatkuvasta osaamisen mitätöinnistä... Tätä listaa voisi jatkaa vaikka kuinka pitkälle. Nämä kuvatut kiusaamisesta kiusatuille aiheutuvat oireet ja seuraukset ovat tuttuja liian monelle työssäkävälle ihmiselle. Monissa tapauksissa kiusaaminen on lannistanut kiusatun, eikä ihme.

Ihmetystä sen sijaan herättää se, miten vähän kiusaamisen työpaikoilla puututaan. Apua kiusatuille ei ole paljon tarjolla. Kuuntelijoita ja tukijoita riittää, mutta tilanteen ratkaisemiksi työpaikoilla ei ole tarvittavaa halukkuutta saati osaamista. On jännittävää ja samalla yhtä kauhistuttavaa nähdä, mitä lama ja säästäminen tuovat tullessaan. Todennäköisesti henkilöstön hyvinvointiin kiinnitetään yhä vähemmän huomiota.

Aiheena kiusaaminen on vielä tabu yhteiskunnassamme. Hakiessani yhteistyöyritystä tutkimuksen toteuttamiseen kieltäytyneiden joukko oli suuri. Asenteet kiusaamista kohtaan olivat: ”kyllähän se on tärkeä asia, mutta meillä on jo tämä henkilökunnan työhyvinvointikysely”, ”meillä ei ole aikaa eikä resursseja tällaisen toteuttamiseksi” (kysymys oli henkilöstölle lähetettävästä parisivuisesta kyselylomakkeesta). Joku perusteli kieltäytymistä seuraavasti: ”emme voi ottaa osaa lähiaikoina tulevan organisaatiomuutoksen takia”. Myönnettäköön, että kiusaamisen tutkiminen työpaikkojen tasolla nostaa esiin niin arkaluonteisia asioita, että niiden käsittelemiseksi tarvitaan paljon jälkihoitoa. Tämä on kuitenkin vain todistus jatkuvasti pinnan alla kytevästä ongelmasta, jolla on taloudelliset, sosiaaliset ja kansanterveydelliset vaikutukset.

Viime aikoina koulukiusaaminen ja seksuaalinen häirintä työpaikalla ovat olleet median esiin nostamia kiusaamisen muotoja. Koulukiusaamista on tutkittu jo 1970-luvulta lähtien. Nykyään koulukiusaamisesta keskustellaan paljon ja aihe on saanut vakavuuttaan vastaavan huomion.

Työpaikkakiusaamisen syinä on pidetty organisaatioon, ryhmän toimintaan ja kiusatun ja kiusaajan persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä (Einarsen 2000; Paananen & Vartia 1993). On tärkeää huomata, että työpaikkakiusaamiseen ei löydy yhtä ainoaa selittävää tekijää vaan ilmiö on seurausta useiden eri tekijöiden samanaikaisesta esiintymisestä. Siten jokin tietty työolojen epäkohta ei välttämättä johda kiusaamiseen (Vartia & Perka-Jortikka 1994, 50) Olweuksen (1978) mukaan kiusaaminen alkaa, kun tietyn persoo-

nallisuuden omaavat henkilöt kohtaavat tilanteessa, jossa on stressitekijöitä. Työpaikkakiusaamista tuleekin tutkia useasta näkökulmasta yhdistellen eri tekijöiden mahdollisia vaikutuksia. Tätä tukee huomio siitä, että käsitykset kiusaamisen syistä vaihtelevat kysyttäessä asiaa kiusatuilta, kiusaajilta tai kiusaamisen silminnäkijöiltä ja muilta työyhteisön jäseniltä.

Ensimmäiset varsinaiset työpaikkakiusaamistutkimukset ilmestyivät 1980-luvulla Ruotsissa. Syynä Ruotsissa tapahtuneeseen tutkimusten aaltoon olivat julkinen rahoitus ja lainsäädännön muuttuminen vuonna 1993, jolloin työntekijä joutui vastuulliseksi työntekijöidensä henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista. 1990-luvulla tutkimuksia julkaistiin useassa maassa: Itävallassa, Norjassa, Saksassa ja Suomessakin. Työpaikkakiusaamista on tutkittu laajemmin myös Yhdysvalloissa, Englannissa, Australiassa ja Tanskassa. (Leymann & Gustafsson 1996, 251) Suomessa työpaikkakiusaamista koskeva tutkimus on keskittynyt selvittämään työoloja ja tutkimuksia on tehnyt lähinnä Tilastokeskus (2006). Suomenkielistä tieteellistä kirjallisuutta aiheesta on toistaiseksi varsin vähän.

1.2 Perusteluja tutkimukselle

Yksi työpaikkakiusaamisen organisaation kannalta merkittävimmistä seurauksista on se, että kiusaamista kokeneen työntekijän työteho laskee ja hän selviytyy vaivoin työn asettamista vaatimuksista (Einarsen 2000, 932). Työpaikkakiusaamisesta seuraa usein pitkiä sairauslomia ja poissaoloja, jotka tulevat työntajalle hyvin kalliiksi (Leymann 1996).

Tärkein syy työpaikkakiusaamisen tutkimiselle lienee kuitenkin itse kiusattu. Kiusaamisen uhriin kohdistuvat vaikutukset ovat niin sosiaalisia, taloudellisia kuin psykologisia. Työpaikkakiusaaminen tulee nähdä ihmisoikeuksien loukkauksena, joka on kauan sitten kielletty yhteiskunnassamme (Leymann 1996). Kuten Leymann (1996, 172) toteaa, työpaikka on ainoa jäljellä oleva taistelukenttä, jossa toisen vakavasta loukkaamisesta ja tuhoamisesta ei joudu vastuuseen. Leymannin arvion mukaan kiusaaminen on yksi yleisimmistä itsemurhaan johtaneista syistä. Olweuksen (2003, 69) mukaan kiusaamisen uhrille aiheutuneet seuraukset kuten itsetunnon murentuminen ja itsekunnoniituksen kadottaminen voivat olla niin vakavat, että henkilö päätyy itsemurhaan.

Kiusattuun ja kiusaajaan yksilötasolla keskittyvien tutkimusten määrä on vielä kohtalaisen pieni (Einarsen & Zapf 2003). Aihe on sinänsä herkkä ja vaikea, mutta sen tutkiminen on yhtä tärkeää kuin työympäristötekijöiden tai ryhmädynamiikan vaikutuksen tutkiminen. Subjektiivisella tarkastelulla on paikkansa, koska sen avulla pystytään selvittämään laajemmin sekä kiusatulle että organisaatiolle kiusaamisesta koituvia seurauksia (Lengnick-Hall 1995). Tämä johtuu siitä, että subjektiivisessa tarkastelussa kiusaamista ei ole tiukasti ennalta määritelty vaan siinä keskitytään pikemminkin kiusattujen omaan arviointiin.

Kiinnostus kiusattujen persoonallisuuden piirteiden selvittämiseen lähtee siitä, että kiusaajat ja kiusattujen työtoverit ovat usein sitä mieltä, että kiusatun persoonallisuus ja käyttäytyminen ovat suurin syy sille, miksi heitä kiusataan (Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesoy 1994, ks. Matthiesen & Einarsen 2001, 470). Kiusatut taas ovat useissa tutkimuksissa pitäneet kiusaajien kateutta ja aggressiivisia taipumuksia syynä kiusaamiseen (Einarsen, Matthiesen & Raknes 1994). Myös Adams (1992, 17) toteaa, että kiusaaja on usein kateellinen kiusatulle tämän ominaisuuksista ja purkaa kateudentunteensa kiusaamisena. Attribuutioteorian mukaan yksilö siirtää negatiivisen kokemuksen kokemisen syyn muihin. Teorian mukaan kiusatun on vaikea nähdä kiusatuksi tulemisen syytä itsessään vaan ne siirretään projisoinnin kautta kiusaajaan tai syynä pidetään ympäristöä. (Vartia 2003, 18). Kiusatut pitävät kiusaajan lisäksi organisaatiota syynä kiusaamiseen ja kiusatuksi joutumiseen (Zapf 1999, 73). Kiusattujen ilmoittamia organisatorisia syitä ovat työn organisoinnin ja johtajuuden ongelmia syynä kiusaamiseen (Zapf 1999, 70).

1.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen raja

Skandinaavisessa työpaikkakiusaamiskirjallisuudessa on erotettavissa kolme kausaalista mallia, jotka keskittyvät kiusatun tai kiusaajan persoonallisuuden piirteisiin, ihmisten välisen vuorovaikutuksen piirteisiin sekä organisaation ilmapiiriin ja työympäristön piirteisiin (Einarsen 2000, 388). Thylefors (1987, 90) toteaa, että vaikka työpaikkakiusaamista voidaan käsitellä monentahoisena ja rakenteellisena ongelmana, tulee ilmiötä selvitettäessä ottaa huomioon yksilöihin keskittyvä ja ihmisten välinen taso. Thyleforsin mukaan persoonallisuuksien ottaminen tarkasteluun on aivan yhtä tärkeää kuin muidenkin tekijöiden tarkastelu, ja ilman tätä näkökulmaa työpaikkakiusaamista olisi mahdotonta selittää.

Tutkimusaiheena työpaikkakiusaaminen sijoittuu työ- tai organisaatiopsykologian kenttään. Koska tässä tutkimuksessa ei selvitetä organisatorisia tai ryhmään liittyviä tekijöitä vaan paneudutaan kiusatun ja kiusaajan persoonallisuuteen, tutkimuksen aihealue on työ- ja organisaatiopsykologian ja psykologian välimaastossa.

Tässä tutkimuksessa keskitytään kiusatun ja kiusaajan persoonallisuuden selvittämiseen eli yksilötason tarkasteluun. Persoonallisuuksien tutkiminen on tärkeää siitä syystä, että persoonallisuudella on vaikutusta siihen, miten kiusattu havaitsee kiusaamista, millaista käytöstä hän pitää kiusaamisena. Tämä vaikuttaa edelleen siihen, miten työpaikkakiusaaminen määritellään yhteiskunnallisessa keskustelussa (Lengnick-Hall 1995). Tutkittaessa persoonallisuuden piirteitä tulee kuitenkin muistaa, että persoonallisuus ei ole ainoa tai edes yleinen kiusaamista selittävä tekijä, vaan vaikuttaa yhdessä muiden tekijöiden kanssa. (Olweus 1978; Zapf 1999)

Persoonallisuuden piirteillä on vaikutusta myös kiusatun reaktioon, joka kiusaamisesta seuraa (Einarsen 1996). Tutkimuksessa tarkastellaankin lisäksi kiusaamisen vaikutuksia yksilöön. Kiusaamisen vaikutuksille annettu huomio johtuu osittain siitä, että persoonallisuuden on katsottu voivan muuttua kiusaamisen seurauksena (Matthiesen & Einarsen 2007; Leymann & Gustafsson 1996). Persoonallisuuden on nähty olevan myös kiusaamisen vaikutuksia lieventävä tai voimistava tekijä (Einarsen 1996).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaiset ihmiset joutuvat kiusatuiksi ja millaisia kiusaajat ovat. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen: *mikä merkitys kiusatun ja kiusaajan persoonallisuudella on työpaikkakiusaamisessa?* Lisäksi käsitellään seuraavia osaongelmia:

1. Millaisia kiusatut ovat luonteeltaan ja persoonallisuudeltaan?
2. Miten kiusattu muuttuu kohdattuaan kiusaamista ja miten eri persoonallisuustyypit selviävät kiusaamisesta?
3. Millaisia kiusaajat ovat ja mitkä tekijät kiusaajan persoonallisuudessa saavat aikaan kiusaavan käyttäytymisen?
4. Onko kiusatun persoonallisuudella tai asemalla osuutta siihen, millaista kiusaamista kiusattu kohtaa?

Tutkimuksen kohteista rajattiin pois työpaikoilla tapahtuva seksuaalinen häirintä ja fyysinen väkivalta. Kiusattujen saama sosiaalisen tuki ja sen merkitys kiusaamisesta toipumiseen päätettiin myös jättää pois tutkimuksesta. Tutkimuksessa selvitetään kiusaamisen seurauksia yksilöiden kannalta eikä esimerkiksi työyhteisön tai organisaation kannalta eikä siinä siten keskitytä myöskään työyhteisössä tehtäviin toimiin eli interventioihin, joilla etsitään ratkaisua kiusaamisongelmiin. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole ottaa selkoa kiusaamisesta aiheutuvista organisatorisista haitoista kuten tehokkuuden ja tuottavuuden heikentymistä. Vaikka tutkimuksen suurimmaksi kohderyhmäksi tuli osittain sattumalta kasvatusalalla työskentelevät, tutkimuksen tarkoituksena ei ole ottaa kantaa siihen, miksi tietyt ammattiryhmät joutuvat muita enemmän kiusatuiksi tai siihen, millä ammattialoilla kiusaamista esiintyy eniten.

2 TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN

2.1 Kiusaaminen käsitteenä

Työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan sellaisia toistuvia tekoja yhtä tai useampaa työntekijää vastaan, jotka ovat uhrin kannalta ei-haluttuja ja jotka kiusaaja tekee tahallaan ja tiedostetusti tai tiedostamattaan, mutta jotka aiheuttavat nöyryytystä ja stressiä ja loukkaavat uhria. Nämä teot voivat häiritä työntekoa ja seurauksena on työympäristö, jossa työntekijät eivät viihdy (Einarsen & Raknes 1997). Toisen määritelmän mukaan organisaatioissa tapahtuva kiusaaminen on toistuvaa ja jatkuvaa käytöstä, jonka tarkoituksena on piinata, lannistaa tai turhauttaa työtoveri, esimies tai alainen (Brodsky 1976, 2).

Kiusaaminen voi vaihdella henkisestä väkivallasta fyysiseen väkivaltaan ja seksuaaliseen häirintään. Brodsky (1976, 24–28) jaottelee kiusaamisen viiteen eri tyyppiin. Niitä ovat nimittely, syntipukkius, pahoinpitely, työtehtäviin liittyvä painostaminen ja seksuaalinen häirintä. Fyysistä väkivaltaa edustavat pahoinpitely ja seksuaalinen häirintä, joka voi olla myös verbaalista väkivaltaa kuten nimittelyä ja loukkaavia ehdotuksia tai eleitä. Joidenkin tutkijoiden mukaan työpaikkakiusaaminen on pikemmin henkistä kuin fyysistä väkivaltaa (Zapf, Knorz & Kulla 1996, 231).

Työpaikkakiusaaminen määritellään yhden tai useamman työntekijän negatiiviseksi kohteluksi, johon syyllistyy yksi tai useampi työntekijä, esimies tai alainen (Einarsen 1999). Negatiivisella kohtelulla tarkoitetaan aikomuksellista toisen ihmisen henkistä tai fyysistä vahingoittamista tai sen yritystä (Olweus 1993, 9). Kiusaamisen tarkoituksena on saattaa uhri puolustuskyvyttömään asemaan ja saada hänet pidettyä tässä asemassa kiusaamista jatkamalla (Leymann 1996, 168). Kiusaaminen tähtää usein uhrin lannistamiseen, turhauttamiseen, provosointiin, pelotteluun ja loukkaamiseen (Einarsen 2000, 380) Leymann (1986) määrittelee kiusaamisen vihamieliseksi ja epäeettiseksi kommunikaatioksi.

Kiusaamista on kuvattu pitkäkestoiseksi, yltyneeksi konfliktitilanteeksi, jossa systemaattinen häirintä kohdistuu kiusatuksi valittuun henkilöön tai henkilöihin (Leymann 1996; Zapf 1999, 70). Zapf (1999, 70) pitää kiusaamista psykologisena aggressiona, jossa on yhden kiusaajan sijaan usein ryhmä kiusaajia. Myös Leymann (1996) näkee kiusaamisen ryhmän yhteen jäsenenensä kohdistamana käytöksenä, ”mobbaamisena”.

Kiusaamisen määrittelyssä keskeistä on kiusatun kokemus systemaattisen, jatkuvan ja osittain harkitun aggression kohteeksi joutumisesta tilanteesta, jossa kyseistä käytöstä ei tulisi esiintyä (Einarsen 1999). Kiusaamisen käsitettä voidaan käyttää myös hyvänteisesta leikinlaskusta tai sillä voidaan viitata vähäisiin ja helposti hyväksyttäviin ja siedettyihin aggressiivisen käyttäytymisen muotoihin (Einarsen 1999, 17). Kiusaaminen ei siten ole tarkkaan rajattu ilmiö, vaan se voi saada eri tilanteissa eri muotoja.

Einarsen ja Raknes (1996) korostavat, että kiusatun kannalta olennaista eivät ole varsinaiset keinot tai negatiivisen käyttäytymisen muodot vaan vahingollista käyttäytymisestä tekee sen kesto ja tekojen toistaminen useasti. Yksi tärkeä kiusaamisen määritelmä onkin kiusaamisen toistuvuus ja jatkuvuus. Siitä kuinka kauan jatkunutta toiseen ihmiseen kohdistuvaa negatiivista käytöstä pidetään kiusaamisena, on tutkijoiden välillä erimielisyyksiä. Leymann (1996) määrittelee kiusaamiseksi ainakin kerran viikossa ja vähintään kuuden kuukauden ajan jatkuneen työtoverin häirinnän. Leymann käyttää kiusaamismääritelmää vain sellaisista tapauksista, joissa kiusaaminen on jatkunut pitkän aikaa ja joilla siten on yhteys psyykkisiin ja psykosomaattisiin oireisiin. Tämä määritelmä voi olla liian tiukka, sillä kiusaaminen on jatkumo, joka alkaa yksittäisistä tapauksista ja laajenee usein tapahtuvaksi tai jokapäiväiseksi (Lengnick-Hall 1995, 857).

Kiusaaminen ei aina ole selvä jakso tai tapausten sarja, vaan se voi olla pysyvä tila tai yksittäinen tapaus. Työpaikkakiusaamisesta voi olla kysymys myös lyhyen aikaa kestäneissä häirintätapauksissa (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 2003, 7). Esimerkki pysyvistä kiusaamistilanteista on eristäminen, jossa uhri on eristetty fyysisesti toisiin työtiloihin ja siten sosiaalisestikin suljettu pois työyhteisöstä. Yksittäinen kiusaamistapaus voi olla sellaisen huhun levittäminen, joka vahingoittaa lopullisesti huhun kohteena olleen henkilön mainetta tai haittaa urakehitystä.

Työpaikkakiusaamisen ulkopuolelle tulee sulkea kahden tasapuolisen henkilön väliset satunnaiset ja tilapäiset konfliktit (Einarsen 1996, 15; Leymann 1996, 168). Kiusaamisen erottaa konfliktista se, että kiusaaminen on uhrin kannalta ei-toivottavaa käytöstä, jota uhri ei pysty omin avuin lopettamaan (Keashly & Nowell 2003). Toinen tärkeä kiusaamisen tunnusmerkki on se, että valtasuhde kiusaajan ja kiusatun välillä on epätasapainossa (Einarsen 1996). Tällöin kyse voi olla joko todellisesta tai kiusatun havaitsemasta epätasa-arvoisuudesta (Olweus 1978). Valtasuhteen epätasapaino ja kiusatun riippuvuussuhde kiusaajasta voivat johtua sosiaalisista (asema hierarkiassa, valtasuhteet), fyysisistä (fyysinen voima), taloudellisista (taloudellinen riippuvaisuus, yksityinen talous, työmarkkinat) tai psykologisista (uhrin itsetunto, riippuvainen persoonallisuus, karismaattinen johtaja) olosuhteista. Riippuvuuteen liittyy myös se, että alainen on useimmiten riippuvaisempi johtajasta ja yksilö ryhmästä kuin toisinpäin (Niedl 1996, 28–31).

Kiusaamiseen liittyy se, että uhri tuntee itsensä puolustuskyvyttömäksi eikä voi paeta tilanteesta (Einarsen 1996, 187; 2000, 381–383). Uhrin kyvyttömyys puolustautua voi johtua muodollisesta tai epämuodollisesta valtasuhteesta osapuolten välillä tai näiden epätasa-arvoisesta asemasta (Niedl 1995, Einarsenin 1999, 18 mukaan). Lisäksi on huomioitava, että kiusatun kyvyttömyys puolustautua voi olla epäsuorasti seurausta kiusaamisesta, joka aiheuttaa masentuneisuutta, ahdistuneisuutta ja loppuun palamista sekä muita psyykkisiä ja psykosomaattisia oireita (Einarsen 1999).

2.2 Terminologiasta

Kiusaamisesta käytössä olevia ilmaisuja ovat häirintä, uhkailu, aggressio, pakottava johtaminen ja persoonallisuuksien yhteentörmäys (Adams 1992). Eri kielissä kiusaamisesta on käytössä erilaisia ilmauksia. Suomen kielessä tyypillisin käytetty ilmaus on kiusaaminen, joka voi merkitä sekä henkistä että fyysistä väkivaltaa. Englannin kielessä kiusaamisesta käytettyjä nimityksiä ovat ”psychological harassment” ts. psykologinen häirintä, ”workplace harassment” eli työpaikkahäirintä, ”scapegoating” eli syntipukkius ”psychological terror” ts. terrori tai toveriterrori. (Brodsky 1976; Einarsen 1996, 13; Vartia 2003, 8). ”Petty tyranny” tarkoittaa esimiehen alaisiin kohdistamaa kiusaamista. Sanalla ”petty” kuvataan esimiestä mielivaltaisena ja pienimielisenä. (Ashforth 1994, 756). Neumanin ja Baronin (2003) käyttämä kiusaamista kuvaava sana ”workplace aggression” viittaa kiusaamiseen aggressiivisena käyttäytymisen muotona. Wilson (1991) käyttää nimitystä ”work abuse” eli huono kohtelu työpaikalla sekä kiusaamisen traumatisoivaa luonnetta hyvin kuvaavaa sanontaa ”workplace trauma”, joka saa suomeksi käännöksen työpaikkatrauma.

Työpaikkakiusaamista tarkoittavat nimitykset ilmaisevat kiusaamisen eri muotoja. Germaanisissa kielissä mielenkiintoinen kiusaamista tarkoittava sanapari on mobbing–bullying. Bullying-sanalla, joka muissa kielissä mielletään liittyvän aggressioon, fyysiseen väkivaltaan ja sillä uhkailuun, ei ole vakiintunutta termiä suomen kielessä ja se käännetäänkin suoraan kiusaamiseksi. Mobbing-sana eli suomeksi mobbaus sen sijaan on suomessakin käytetty mutta ei vielä kovin vakiintunut ilmaus. Kiusaamista tarkoittavaksi sanaksi se yleistyi Heinemannin (ks. Olweus 1978, 3) koulukiusaamista koskeneen tutkimuksen kautta ja sittemmin sitä on käytetty kuvaamaan ihmisten välistä aggressiota. Alun perin mobbing-sanaa on käytetty eläinten käyttäytymistä tutkivassa etologiassa kuvaamaan sellaista laumakäyttäytymisen muotoa, jossa ryhmä eläimiä kohdistaa hyökkäyksiä joukkoon kuulumattomaan eläimeen (Lorenz 1991, Olweuksen 1978, 3 mukaan).

Sosiaalipsykologiassa ja sosiologiassa sana ”mob” on merkinnyt suurta ihmisjoukkoa, joka on yhdistynyt toimiakseen jonkin yhteisen asian puolesta. ”Mob” eli joukko on yhdistynyt sattumalta ja on löyhästi organisoitunut sekä on olemassa vain lyhyen aikaa. Sosiaalipsykologiassa joukko voidaan jakaa kolmeen erilaiseen tyyppiin tehtävien perusteella: aggressiiviseen eli lynkkausjoukkoon, paniikin ajamaan eli pakojoukkoon sekä jotain saavuttamaan pyrkivään joukkoon eli hankkivaan joukkoon. Joukon jäsenillä on samankaltaisia tunteita, ajatuksia sekä yhteinen reaktio- tai käyttäytymistaipumus. Lisäksi joukon reaktiot ovat irrationaalisia ja joukon toiminta vaatii vähemmän rationaalista suunnittelua ja ajattelua kuin sen jäsenet yksin toimiessaan tarvitsisivat. Joukon jäsenet kokevat myös voimakkaita emotionaalisia reaktioita. Olweus (1978, 2) tutki joukkoa selittääkseen ryhmässä tapahtuvaa koulukiusaamista.

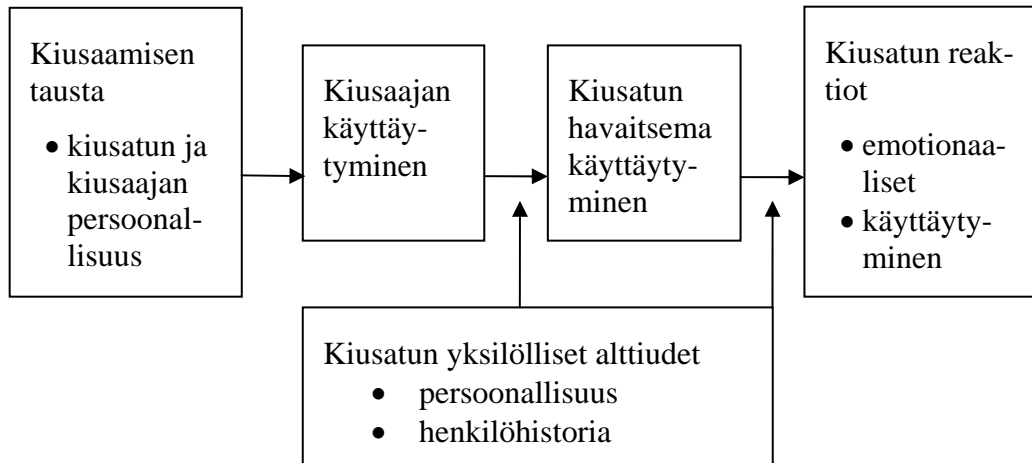
Aloittaessaan tutkimustaan työpaikkakiusaamisesta 1980-luvulla Leymann otti käyttöön mobbing-sanan ensimmäistä kertaa työpaikalla tapahtuvan kiusaamisen yhteydessä. Leymannin (1996) mielestä mobbing-sana kuvaa parhaiten kiusaamiskäyttäytymistä, jossa ryhmä kiusaa jotakuta ryhmän jäsentä. Työpaikkakiusaamisessa on Leymannin mukaan useimmiten kiusaajana ryhmä ja kiusattuja on yksi tai useampia (Leymann 1996). Mobbauksella Leymann tarkoittaa eritoten niitä kiusaamisessa käytettyjä hienovaraisia viestejä ja sellaista negatiivista käyttäytymistä toista kohtaan, jota ulkopuolisen on lähes mahdotonta havaita, mutta jolla on erittäin tuhoava vaikutus uhriin. Kiusaamisen käsitteenä mobbaus liittyykin nimenomaan henkiseen väkivaltaan ja aggressioon.

Sittemmin mobbing-sana on vakiintunut kiusaamista tarkoittavaksi sanaksi Skandinaviassa ja Saksassa. (Leymann 1996, 167; Einarsen 2000, 380) Suomen kielessäkin koulukiusaamista sanotaan usein mobbaamiseksi, mutta aikuisten toisiinsa kohdistamasta saaliinhimoisesta kiusaamisesta, jossa uhrina on useimmiten yksi, muista poikkeava yksilö, voisi yhtä hyvin käyttää nimitystä mobbaus. Tässä tutkimuksessa käytetään selvyuden vuoksi yleisnimitystä kiusaaminen, jolla tarkoitetaan kiusaamista henkisenä väkivaltana.

2.3 Kiusaaminen käyttäytymisen muotona

2.3.1 Subjekttiivinen ja objektiivinen kiusaaminen

Einarsenin (2000) kehittelemän teoreettisen mallin mukaisesti on tarpeen erottaa kiusaaminen kiusaajan ja kiusatun näkökulmasta. Malli on hahmotelma kiusaamisen mahdollisista syistä, havaitusta käyttäytymisestä, kiusatun kiusaamisesta tekemästä tulkinasta sekä kiusaamisen seurauksista. Osaa tästä teoreettisesta mallista pidetään tässä tutkimuksessa lähtökohtana keskittymällä kiusatun havaintoihin kiusaavasta käyttäytymisestä sekä siihen, mikä kiusatun persoonassa ja aikaisemmissa kokemuksissa johtaa näihin havaintoihin.



Kuvio 1 Kiusatun ja kiusaajan persoonallisuuden merkitys kiusaamisessa, kiusaamisen havaitsemisessa ja reaktioissa (Einarsen 2000, 394)

Persoonallisuudella on merkitystä monessa eri kiusaamisen vaiheessa. Kiusatun ja kiusaajan persoonallisuus vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä. Kiusatun yksilölliset alttiudet tulevat esiin kiusaamisen havaitsemisessa ja kiusaamisesta aiheutuvissa reaktioissa. Persoonallisuudella on tärkeä osa myös siinä, miten hyvin kiusattu selviää. (Einarsen 2000)

Työpaikkakiusaamisessa erotetaan tavallisesti objektiivinen ja kiusatun havaitsema, subjektiivinen kiusaaminen (Einarsen 2000, 397; Wilson 1991, 47). Subjektiivinen kiusaaminen tarkoittaa tilannetta, jossa vain uhri ja mahdollisesti kiusaaja ovat tietoisia kiusaamisesta. Objektiivinen kiusaaminen viittaa tilanteeseen, jossa kiusaaminen ilmenee näkyvämmiin ja siitä on olemassa ulkoisia todisteita. Usein kiusaamistapaukset ovat kuitenkin subjektiivisen ja objektiivisen välimuotoja. Subjektiivisen ja objektiivisen kiusaamisen käsitettä käytetään kuvaamaan yksilöiden välisiä eroja siitä, millainen käytös tulkitaan kiusaamiseksi. Jos henkilö on objektiivisesti kiusattu, hän tuntee usein omasta mielestäänkin olevansa kiusattu. Toisaalta ei-kiusattuina itseään pitävät henkilöt voivat altistua samalla käytökselle pitämättä sitä kiusaamisena (Brodsky 1976, 2–3). Kiusaamisen pitämiseen häiritsevänä vaikuttavat muun muassa yksilön persoonallisuuden piirteet ja psykologiset ominaisuudet (Einarsen 2000).

Esimerkkinä objektiivisesti määritellystä kiusaamisesta on seksuaalinen häirintä. Seksuaalinen häirintä on määritelty laissa pidemmälle todennäköisesti käytöksen tunnistamisen helppouden vuoksi. Häirinnästä tuomitseminen perustuu ennalta määriteltyihin tekoihin, joiden mittarina on se, onko havaittu käytös ulkopuolisen mielestä seksuaalista häirintää. Subjektiivinen määritelmä sitä vastoin perustuu häirityn omaan kokemukseen. Jos kysymyksessä on subjektiivinen ilmiö, kaksi samankaltaisen käytöksen kohteena

ollutta voivat olla eri mieltä siitä, onko käytös häiritsevää. Subjektiiivisestikin määriteltynä häirinnällä voi olla yhtä vakavat ja laajat vaikutukset uhriin. Jos häirintä ja kiusaaminen määritellään ainoastaan objektiivisesti, niiden yksilölliset seuraukset (psykologiset, työhön ja terveyteen liittyvät) jäävät vähemmälle huomiolle. Objektiivinen määritelmä ei myöskään pysty subjektiivisen määritelmän tavoin ottamaan huomioon häirinnästä seuraavia organisatorisia vaikutuksia, kuten motivaation, sitoutumisen ja suorituksen heikkenemistä sekä poissaolojen ja irtisanoutumisten lisääntymistä. (Lengnick-Hall 1995, 843–845; 857–858)

Kiusaaminen on harvoin avointa aggressiota ja siksi sen todistaminen on hankalaa (Adams 1992, 17). Objektiivisena todisteena kiusaamisesta voivat olla työtovereiden lausunnot. Lisäksi työnantajaa tai ulkopuolista tarkkailijaa voidaan käyttää kiusaamista todistettaessa. Einarsenin mukaan (2000, 398) kiusaamisen objektiivinen tarkastelu ja faktojen etsiminen saattaa paljastaa, että uhriksi oletettua ei kohdella työpaikalla eri tavalla tai ainakaan huonommin kuin muita. Lisäksi kiusaamisen näkeminen vain subjektiivisena eri merkityksiä eri ihmisille sisältävänä ilmiönä vaikeuttaa ongelmanratkaisussa käytettävien interventioiden kehittämistä (Einarsen 2000, 398).

Etenkin subjektiivisen tarkastelun tärkeyttä puoltaa se, että kiusatun tietoisuus kiusaajan tarkoituksenmukaisesta käytöksestä sekä havainnot häirinnästä ja loukatuksi tulemisesta vaikuttavat joskus suuremmin ja tehokkaammin kiusattuun kuin itse teot, jotka ovat ulkoisesti havaittavissa (Terpstra ja Baker 1987). Lisäksi kiusatun havainnot kiusaavasta käyttäytymisestä voivat olla riippuvaisempia siitä, kuka tekijä on kuin varsinaisesta käytöksestä (Adams 1992, 96).

Aikomuksen käsitettä on käytetty kuvaamaan kiusaamisen tarkoituksenmukaisuutta. Aikomus, havaittu tai todellinen, tuottaa vahinkoa toiselle osapuolelle on kiusaamisen tunnusmerkki, joka erottaa aggressiivisen interaktion ja kiusaamisen tahattomasta vahingonteosta ja leikkimielisestä kiusoittelusta (Geen 1990, 4; Einarsen 1999; Nishina 2004, 36).

2.3.2 Kiusaamisessa käytettävät keinot

Olweus (1978) jaottelee kiusaamisessa käytettävät keinot suoraan ja epäsuoraan kiusaamiseen. Suoria keinoja ovat henkinen ja fyysinen väkivalta sekä väkivallalla uhkailu. Henkinen väkivalta ilmenee verbaalisena kiusaamisena, kuten nimittelynä, pilkkaamisena tai uhkailuna. Epäsuoria keinoja ovat tiedon panttaaminen, juurujen levittäminen kiusatusta, kunnianloukkaaminen sekä ryhmästä eristäminen ja poissulkeminen (Mattiesen & Einarsen 2001, 468; Einarsen 2000). Epäsuoriin keinoihin kuuluvat loukkaavat ja vihamieliset eleet ja ilmeet sekä kehonkieli (Olweus 1993, 9)

Kiusaamiskeinot riippuvat siitä, kuka kiusaaja on. Esimiehet käyttävät kiusatessaan

työhön liittyviä kiusaamiskeinoja. Työtovereiden välinen kiusaaminen on useimmiten henkilökohtaista halventamista. (Einarsen 1996). Myös sukupuolten välillä on eroja kiusaamiskeinoissa. Erityisesti naiset kiusaavat käyttämällä epäsuoria ja hienovaraisia keinoja, kuten juorujen levittämistä kiusatusta, ryhmästä pois sulkemista ja ystävyysuhteiden manipuloimista. Tällaisten keinojen käyttö johtaa siihen, että kiusaamista voi olla vaikea havaita (Olweus 2003, 52). Peitellyssä aggressiossa on kysymys rationaalisista ja manipulaatioon turvautuvista tyyleistä kiusata, joita käyttämällä kiusaaja pyrkii salaamaan ja peittelemään aggressiivisia aikeitaan. Aina kiusaaja ei itsekään tiedosta osallisuuttaan tällaiseen käytökseen (Thylefors 1987; Brodsky 1976)

Miesten välinen kiusaaminen eroaa naisten välisestä kiusaamisesta fyysisen väkivallan ja suurempien keinojen käytön vuoksi (Olweuksen 2003, 52). Miesten ja naisten välisessä kiusaamisessa voi sen sijaan olla piirteitä molempien sukupuolten käyttämistä keinoista.

Leymann (1990, Einarsenin 2000, 383 mukaan) jakaa kiusaamisessa käytettävät keinot seuraavasti:

- uhrin maineen manipuloiminen huhujen ja juorujen avulla
- uhriin kohdistuvan kommunikaation vääristäminen siten, ettei uhrin anneta puhua tai ilmaista itseään, tai häneen kohdistetaan kovaaäänistä kritiikkiä
- sosiaalinen tai fyysinen eristäminen
- työhön liittyvä kiusaaminen työnteon mahdollisuuksia manipuloimalla, antamalla merkityksettömiä tehtäviä tai ei lainkaan työtehtäviä
- fyysinen väkivalta tai sillä uhkaaminen.

Eristäminen henkisen väkivallan keinona ilmenee sosiaalisena tai fyysisenä eristämisenä (Zapf ym. 1996, 223). Tyypillisimmillään eristäminen on silloin, kun kiusatun mahdollisuutta pitää yllä sosiaalisia kontakteja rajoitetaan (Leymann 1986). Kiusaamisen kohde suljetaan pois työyhteisön normaalista vuorovaikutuksesta tai hänet eristetään fyysisesti toisiin työtiloihin. Kiusaamisen kohde jätetään paitsi työn suorittamisen kannalta välttämättömästä informaatiosta (Einarsenin 2000, 279). Lisäksi eristäminen voi olla osittaista, kiusaaja tai kiusaajat eivät puhu kiusatulle työryhmän jäsenelle ja häntä pidetään epätietoisena siitä, onko hän hyväksytty jäsen ryhmässä ja kelpaako hänen työpanoksensa.

Kiusaaminen voi olla kiusatun persoonaan kohdistuvaa halventamista, jossa puututaan henkilön ominaisuuksiin tai hänen yksityiselämäänsä (Einarsen & Raknes 1996). Kiusaaminen ilmenee kiusatun asenteita ja arvoja vastaan hyökkäämisinä sekä elämätävän tai ulkonäön arvosteluna (Zapf ym. 1996). Kiusatun persoonaan liittyvä kiusaaminen ilmenee myös hiljaisuutena ja vihamielisyytenä, kun uhri tulee paikalle tai liittyy keskusteluun (Einarsen & Raknes 1996).

Mustamaalaaminen, juorujen ja huhujen levittäminen ja henkilön maineen pilaaminen ovat tehokkaita ja yleisiä kiusaamiskeinoja (Einarsen 2000, 279). Kiusaaminen voi

kohdistua kiusatun työtehtäviin: hänelle voidaan antaa liian vähän työtehtäviä tai liian paljon ja ylivoimaisen vaikeita tehtäviä. Tähän voi liittyä myös henkilön työn ja sen tulosten jatkuvaa arvostelua. (Einarsen ja Raknes 1996; Vartia 2003). Joskus kiusaaminen ilmenee sosiaalisena kontrollina. Työpaikalla vallitseva kulttuuri ja normit määräävät, kuinka paljon tai vähän töitä saa tehdä. Tällöin sekä liiallisesta ahkeruudesta että laiskuudesta seuraa rangaistus. Lisäksi kiusaaminen voi olla fyysistä väkivaltaa tai sillä uhkailua. Etenkin kiusaamisen loppuvaiheessa kiusaaminen ilmenee uhrin mielenterveyden kyseenalaistamisena.

Leymann (1986, 17–24) on käsitellyt kiusaamismuotoja sen kannalta, mikä vaikutus niillä on uhuriin. Leymann pitää kiusaamista epäeettisenä kommunikaationa. Kommunikaatiolla on kahdenlaisia vaikutuksia kiusaamistapauksissa. Kiusaaminen ilmenee aina kommunikaatiossa, mutta sen voi myös vaikeuttaa uhrin kykyä kommunikoida muiden kanssa. Esimiehenä kiusaaja voi kontrolloida kommunikaatiota manipuloimalla informaation kulkureittejä.

Yhden tärkeän kommunikointikanavan muodostaa sanaton kommunikointi eli kehonkieli sekä kasvojen ilmeet ja äänensävyt. Siten ei-verbaalinen kommunikointi on kiusaamiskeinona hyvin tehokas ja sen hienovaraisuudesta johtuu, että kiusaaja jää harvoin kiinni (Leymann 1986). Ei-verbaalinen kommunikointi perustuu ihmisen kykyyn tunnistaa toisten ihmisten tunteita, mielialoja, aikomuksia, kykyjä ja persoonallisuuden piirteitä (Rainio & Helkama 1974, 69). Tunteiden tunnistaminen perustuu tilanneyhteyden tuntemisen ohella kasvojen ilmeiden ja paralingvististen vihjeiden, kuten äänensävyyn, puheen nopeuden sekä kinesteettisten vihjeiden kuten vartalon asennon ja liikkumistyylin tunnistamiseen (Rainio & Helkama 1974, 69). Ihminen tunnistaa tällaiset vihjeet sekunnin murto-osassa ja tunnistamista seuraa niiden tulkitseminen sekä vastaaminen niihin omalla käytöksellä.

Ihmisten välillä on kuitenkin yksilöllisiä eroja havaita ja tulkita kommunikaatiovihjeitä (Terpstra & Baker 1987, 604). Vihjeet herkästi tunnistava henkilö saattaa pitää itseään kiusattuna, vaikka muut eivät tilannetta vielä huomaa tai eivät pidä käytöstä kiusaamisena. Toisaalta joillekin kiusatuille on tyypillistä, että he eivät huomaa tai osaa tunnistaa vihjeitä ja antavat omassa käytöksessään ristiriitaisia viestejä (Brodsky 1976, 98). Kommunikaation kulun estyminen taas aiheuttaa turhautumista muissa, ja henkilö voi joutua kiusatuksi.

2.3.3 *Kiusaaminen prosessina*

Työpaikkakiusaaminen ja työpaikan konfliktitilanteet ovat vähitellen eteneviä prosesseja (Einarsen 2000, 392). Einarsenin (1999, 19) mukaan kiusaamisen kehittymisessä on tunnistettavissa neljä eri vaihetta: aggressiivinen käytös, kiusaaminen, leimaaminen ja

vakava trauma. Kiusaaminen, joka joissain tapauksissa saa alkunsa kahden henkilön välisestä konfliktista, ilmenee aluksi usein hienovaraisina, ei-verbaalisina viesteinä, joi- ta muiden työyhteisön jäsenten on vaikea edes huomata. Tällaisia viestejä voivat olla eleet, ilmeet ja äänensävyt.

Ensimmäisessä vaiheessa kiusaaminen on subjektiivista eli vain kiusaajan ja kiusatun tiedossa. Toisessa vaiheessa aggressiiviset ilmaisut toistuvat useammin ja ovat avoi- mempia ja suurempia. Kiusaamisen kohde eristyy tai hänet eristetään työyhteisöstä, hänelle saatetaan nauraa tai häntä saatetaan nöyryyttää julkisesti. Tässä vaiheessa kiu- saaminen on muidenkin kuin kiusaajan tai kiusaajien tiedossa ja siitä on ulkoisia todis- teita eli se on objektiivista. (Einarsen 1999)

Kiusaamisen edetessä kiusaamisen aiheuttamat ennakkoluulot uhria kohtaan alkavat tulla esiin. Kolmannelle vaiheelle on ominaista se, että uhri leimataan työpaikalla han- kalana ja yhteistyökyvyttömänä työntekijänä. Tässä vaiheessa kiusattu kärsii jo melko voimakkaasta stressistä. Joissain tapauksissa kiusattu voi tuntea olonsa niin ahdistu- neeksi ja neuvottomaksi, että seurauksena on pakonomainen käytös, mikä eristää häntä entisestään muista ja edistää prosessin kulkua. (Einarsen ym. 2003, 14).

Neljännessä vaiheessa kaikkien hyljeksimä kiusattu halutaan karkottaa työyhteisöstä. Johto on usein omaksunut työyhteisössä vallitsevan mielipiteen ja näkee kiusatun ai- noana syyllisenä ongelmaan. Uhri, jota kukaan ei kuuntele, kärsii pahimmassa tapauk- sessa vakavasta traumasta. Vaihtoehtoina tukalaan tilanteeseen ovat virka- tai opintova- paalle lähteminen tai irtisanoutuminen, joskus työyhteisön painostuksesta. (Einarsen 2000, 392; Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 2003, Leymann 1996, 171–172)

2.3.4 *Konfliktiperäinen ja saaliinhimoinen kiusaaminen*

Työpaikkakiusaamisessa on pääsääntäisesti erotettavissa kaksi tapaa, jolla kiusaaminen saa alkunsa. Tapa, jolla kiusaaminen on alkanut, näkyy kiusaamisen keinoissa ja muo- dossa (Vartia 2003). Henkinen väkivalta työpaikalla voi alkaa työtilanteisiin liittyvän konfliktin seurauksena tai kiusaajan valitessa uhrinsa sattumanvaraisesti. Einarsen (1999) erottaa toisistaan konfliktiperäisen ja saaliinhimoisen kiusaamisen ”predatory bullying”. Vain jotkut kiusaamistapaukset ovat selvästi tyypiteltävissä jompaan kum- paan kiusaamismuotoon kuuluviksi. Tavallisimmin ne sisältävät piirteitä molemmista. (Felson & Tedeschi 1993).

Saaliinhimoisella käyttäytymisellä ”predatory bullying” viitataan niihin kiusaamista- pauksiin, joissa uhri ei ole käytöksellään provosoinut kiusaajaa vaan kiusattu joutuu sat- tumalta kiusaajan aggressiivisen käytöksen kohteeksi. Kiusaaja kohdistaa usein negatii- viset tunteensa ryhmästä poikkeavaan henkilöön. Tilanteessa on usein yksi kiusattu ja useampi kiusaaja (Vartia 2003). Saaliinhimoiseen käyttäytymiseen liittyy vallankäyttöä

ja pakottamista tottelevaisuuteen (Felson & Tedeschi 1993).

Konfliktit ovat Leymannin (1996) ja Einarsenin (1999) mukaan tyypillisin syy kiusaamisen alkamiselle. Konflikti voi olla kahden henkilön, yhden henkilön ja ryhmän tai kahden ryhmän välinen. Konfliktiksi sanotaan tilannetta, jossa vähintään toinen osapuolista tuntee tulevansa estetyksi ja siten ärsytetyksi. Estämisellä tarkoitetaan toiminnan estämistä, ja tästä aiheutuu turhautumista estämisen kohteena olleelle (Berkowitz 1978). Konfliktitilanteessa turhautuminen voi olla luonteeltaan joko affektiivista tai kognitiivista, jolloin kyseessä on tavoitteiden estäminen. Affektiivinen turhautuma on vastenmielisyyden, vihamielisyyden tai pelon tunnetta. (Berkowitz 1989) Tällaisesta turhautumisesta johtuva kiusaaminen kohdistuu kiusatun persoonaan, ei hänen toimintaansa.

Konfliktit ovat osa organisaatioiden ja ryhmien toimintaa. Haitallinen konfliktista tulee, jos se kääntyy osapuolien välillä vellovaksi sodaksi, jonka tarkoituksena on tuhota toinen. Tällainen konflikti voi kehittyä kahden henkilön tai kahden kilpailevan klinin välille (Einarsen 2000). Klikeilla tarkoitetaan työpaikalla olevia ryhmittymiä, joiden jäsenet tuntevat yhteenkuuluvuutta ja liittyvät yhteen pönkittämään me-henkeään ja turvallisuudentunnettaan sekä eristäytyvät muusta työyhteisöstä (Perkka-Jortikka 2002).

Konfliktin taustalla voi olla työntekijöiden erilainen työtapa tai epäselvyydet vastuiden, velvollisuuksien ja työnjaon suhteen (Perkka-Jortikka 2002, 27). Tilanne, jossa ihmiset on pakotettu työskentelemään yhdessä, on otollinen usein ratkaisematta jäävien konfliktien ilmaantumiselle (Einarsen 2000, 390–391). Konfliktit kehittyvät epäkohdista ja ovat osa sosiaalista kontrollia, jonka tarkoitus on rangaista sääntöjä rikkoneita (Felson & Tedeschi 1993). Konflikti on myös vallan väline ja konfliktia voidaan käyttää tietoisesti muutosten aikaansaamisessa. (van de Vliert 1984, 538–539)

2.3.4.1 Konfliktiperäinen kiusaaminen

Työpaikkakiusaamista tutkittaessa on (Einarsen 1999, 23; Leymann 1996; Vartia 2003) korostettu näkökulmaa, jonka mukaan kiusaaminen alkaa työyhteisössä sattuneen useimmiten kahden henkilön välisen selvittämättä jääneen ja kiihtyneen konfliktin seurauksena. Kiihtyneestä konfliktista voidaan puhua, kun osapuolten välillä ollut riita syvenee, muuttuu vihamieliseksi ja kilpailulliseksi ja siihen sisältyy useita asioita (Einarsen 1999). Konfliktille on ominaista se, että molemmat osapuolet pitävät itseään hyvinä, järkevinä ja yhteistyöhaluisina ja toista osapuolta pahana, vihamielisenä ja konfliktin lietsojana (van de Vliert 1984, 538–539). Jotta konfliktista tulee kiusaamista, toisen osapuolen täytyy joutua toista heikompaan asemaan (Vartia 2003).

Glaslin (1980, 237) mukaan konfliktiin kuuluu yhdeksän eri laajenemisporrasta, jotka yhdistyvät kolmeksi eri vaiheeksi. Ensimmäisessä vaiheessa konfliktin osapuolet vielä uskovat ratkaisun olevan mahdollinen. Toisessa vaiheessa tästä korjaavasta ratkaisus-

ta luovutaan ja yhteistyö on vastenmielistä. Konfliktiperäinen kiusaaminen etenee siten, että konfliktista seuraa välien huononeminen ja useimmiten puhumattomuus konfliktin osapuolen kanssa (Vartian 2003). Kolmannessa ja hyvin vakavassa vaiheessa osapuolet kieltävät toistensa ihmisarvon tarkoituksena tuhota toinen ihminen.

Vaikka valtasuhde konfliktin osapuolilla olisikin aluksi tasainen, tämä tasapaino ei säily pitkään ja ennen pitkää toinen joutuu heikompaan asemaan ja konflikti muuttuu kiusaamiseksi. Konfliktin voimasuhteita muuttaa se, että osapuolet etsivät liittolaisia työyhteisöstä. Alun perin tasa-arvoiset henkilöt voivat joutua eriarvoiseen asemaan useimmiten sosiaalisen tuen tai sen puutteen vuoksi. Toinen osapuolista saattaa saada puolelleen manipuloinnin tai muun syyn takia enemmistön työtovereista, mikä asettaa hänet sosiaalisen kamppailun hävinnyttä osapuolta parempaan asemaan. (van de Vliert 1984, 543)

Konflikti on lähtökohtaisesti eri asia kuin kiusaaminen, vaikka pitkittynyt konfliktitilanne johtaa usein kiusaamiseen. Konfliktin erottaa kiusaamisesta se, että siinä missä kiusaaminen on tuhoavaa käytöstä, konflikti voi olla myös rakentava ja positiivinen prosessi, jossa uudet ideat saatetaan päivänvaloon. Konflikti ja kiusaaminen eroavat myös kestoiltaan. Konfliktit voivat olla lyhyt- tai pitkäkestoisia, kun taas kiusaaminen on pitkäkestoista, joskin kiusaamismuodot voivat muuttua tai kiusaamisessa voi olla intensiivisempiä ja laimeampia jaksoja. (Keashly & Nowell 2003, 341)

Kiusaamisen erottaa konfliktista se, että konfliktissa molemmat osapuolet käyttäytyvät samalla tavoin toisiaan kohtaan, kun taas kiusaaminen on systemaattista toisen osapuolen vahingoittamista tilanteessa, jossa kiusattu ei pysty vastaamaan vihamielisyyteen (Einarsen 1999). Kiusaamisessa toinen osapuoli on selvästi kiusaamisen harjoittaja, toinen osapuoli taas on kyvytön vastaamaan samalla mitalla (Keashly & Nowell 2003, 342).

Konfliktit voidaan jaotella syntytapansa mukaan kahden tyyppisiin konflikteihin: tehtävään suuntautuneisiin eli kognitiivisiin ja sosio-emotionaalisiin eli affektiivisiin konflikteihin. Kognitiivisia konflikteja syntyy ihmisten ja ryhmien välille erimielisyyksistä tehtävien tai ideoiden suhteen. Affektiiviset konfliktit perustuvat toisen identiteetin uhkaamiseen ja arvovalintojen kyseenalaistamiseen ja niille on usein tyypillistä negatiivisuus, turhautuminen ja persoonallisuuksien yhteentörmäykset. Keinot, joita kiusaaja käyttää affektiivisessä konfliktissa, heikentävät aikaa myöten kiusatun identiteettiä (Keashly & Nowell 2003, 344). Molemmat konfliktityypit voivat lopulta johtaa kiusaamiseen, mutta kognitiiviset konfliktit voidaan ratkaista kaikille edullisella tavalla, jos ongelmanratkaisussa suositaan avointa keskustelua ja tiedonjakoa (Thylefors 1987).

Konfliktin ratkaisu voi olla vaikeaa, koska osapuolilla on erilainen käsitys tilanteesta. Myös konfliktia ja kiusaamista ulkoapäin seuraavat tekevät tilanteesta usein väärän tulokinnan. Kiusaaminen voidaan tulkita unohdukseksi, epäkohteliaisuudeksi, huolimattomuudeksi tai vitsiksi. Kiusaaminen on sosiaalinen rekonstruktio prosessi, josta tietävät

usein vain kiusattu ja kiusaaja. (Einarsen ym. 2003, 12)

Tavat suhtautua konfliktiin ovat yksilökohtaisia. Erityisesti konfliktia välttelevien on todettu joutuvan kiusatuiksi muita enemmän (Olweus 1978). Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että konflikteja välttelevät tyypillisesti henkilöt, jotka eivät osaa puolustautua. Jos yksilö on omaksunut välttelevän konfliktinhallintatavan, hän ei halua myöntää konfliktien olemassaoloa vaan pelkää konfliktitilanteita. Tällöin hän pelkää myös omaa suuttumustaan, joka tulisi ilmi, jos hän puolustautuisi (Roos 2007). Olweus (1978) on todennut, että kiusatuiksi joutuvia yhdistää pelko aggressiivisia käyttäytymismalleja kohtaan. He pelkäävät käyttäytyä aggressiivisesti tilanteissa, joissa tällainen käyttäytyminen olisi hyväksyttävä itsepuolustuksen keino.

2.3.4.2 Saaliinhimoinen kiusaaminen

Saaliinhimoinen kiusaaminen ilmenee ryhmän yhtä yksilöä kohtaan kohdistetussa negatiivisessa käytöksessä. Kiusattu on työpaikan enemmistöstä poikkeava henkilö, joka luokitellaan ryhmästä ulkopuoliseksi ja häntä kiusataan kuulumisesta johonkin muuhun ryhmään. (Vartia 2003). Saaliinhimoisen kiusaamisen kohteena oleva passiivinen syntipukki ei ole tehnyt mitään provosoivaa, mikä oikeuttaisi kiusaajassa aggressiivisuuden ilmaisut. Kiusatun valinta perustuu voimasuhteisiin ja siihen, millainen henkilö kiusattu on. Kiusaaminen ei ala heti vaan kiusaaja tutustuu kiusattuun ja huomaa tämän persoonallisuudessa piirteitä, jotka tekevät kiusatusta heikon ja alttiin kiusaamiselle. (Einarsen 2003; Vartia 2003). Leymann (1986; 1996) sen sijaan korostaa näkökulmaa, jonka mukaan saaliinhimoisen kiusaamisen kohde on sattumalta valittu.

Saaliinhimoinen käyttäytyminen ilmenee kolmella tavalla, joita ovat esimiehen tyrannia, ennakkoluulot ryhmän jäsentä kohtaan ja syntipukkisuus (Allport 1954, Einarsenin ym. 2003, 19 mukaan). Esimiehen tyrannimaisesta käytöksestä voidaan myös käyttää nimitystä tuhoava johtajuus.

Saaliinhimoinen kiusaaminen voi olla sekä kollektiivista että yksilöiden välistä. Ryhmän yhteen yksilöön kohdistama saaliinhimoinen kiusaaminen eroaa yksilöiden välisestä aggressiosta kollektiivisen luonteensa vuoksi sekä sen vuoksi, että se perustuu sosiaalisiin suhteisiin ryhmässä (Lagerspetz, Björkqvist, Berts & King 1982, 45). Kiusaava joukko on vuorovaikutuksessa keskenään ja sen jäsenet voimistavat toistensa käyttäytymistä. Kiusaajia on useita ja joillain kiusaajista on muita aktiivisempi rooli. Olweus (1978, 4–5) painottaa yksilöiden vaihtelevaa osuutta kiusaamiseen: toiset ovat muita aktiivisempia ja vastuussa kiusaamisen aloittamisesta, toiset taas seurailevat muiden esimerkkiä.

2.3.5 *Tuhoava johtajuus*

Yhtenä kiusaamisen muotona pidetään esimiehen kiusaavaa käytöstä alaisiaan kohtaan. Esimiehen tyrannia ”petty tyranny” on esimiehen harjoittamaa kiusaamista, jossa esimies käyttää valtaansa alaisiin (Ashforth 1994). Tyrannimainen käytös on mielivaltaista ja kiusaaja pitää itseään muita parempana vähätellen alaisiaan. Hän on usein kateellinen jollekulle alaiselleen tämän ominaisuuksista ja kiusaa tätä tästä syystä. Esimiehen tyrannimainen käytös perustuu usein siihen, että esimies on epävarma omista kyvyistään ja pelkää, että joku hänen alaisistaan on häntä parempi (Adams 1992, 76). Kiusaamalla esimies yrittää nujertaa alaisen.

Esimiehen tyranniaa muistuttava esimiehen kiusaava käytös on määritelty myös terveydelle vaaralliseksi johtajuudeksi (livsfarlig ledarskap). Hengenvaarallinen johtajuus tarkoittaa johtajan pitkäaikaista, toistuvaa kiusaamista, joka kohdistuu yhteen tai useampaan alaiseen. Hengenvaarallinen johtajuus heikentää kiusattujen alaisten kykyjä toimia tehtävissään, aiheuttaa vakavia traumoja ja johtaa jopa itsemurhaan. Hengenvaarallinen johtajuus on avoimia tai peiteltyjä halventavia, nöyryyttäviä ja ihmisarvoa alentavia tekoja. Hyökkäykset henkilön identiteettiä ja kunniaa kohtaan toistuvat usein ja niiden kohteeksi joutuneen henkilön on hyvin vaikea sietää kyseistä käytöstä kauaa. (Kile 1993)

Tuhoavalle johtamistyyylille on ominaista esimiehen harkinnan puute, konfliktien ratkaisu pakottamalla, aloitteiden huomioimatta jättäminen ja alaisten epäoikeudenmukainen rankaiseminen. Lisäksi käyttäytymiseen kuuluu usein työntekijöiden tarkka valvonta, epäily ja epäluottamus, työntekijöiden ominaisuuksien tai käytöksen kova ja julkinen kritisointi sekä kylmä ja persoonaton vuorovaikutus. Esimies ottaa kunnian muiden suorituksista ja syyttää muita virheistä. (Ashforth 1994, 755)

Kile (1993, 28–37) jakaa kiusaavat esimiehet kiusaamistapojen mukaan manipuloiviin ja tyrannimaisiin. Tyrannimaista esimiestä autokraattiseksi johtajaksi joka saattaa käyttäytyä arvaamattomasti ja aggressiiviseksi. Manipuloiva esimies ei sen sijaan osoita avointa aggressiota, vaan kiusaa hienovaraisesti (Kile 1993, 32–37). Hän on taitava valehtelija ja esiintyy luottamuksellisesti. Tällainen henkilö on päällepäin mukava ja antaa itsestään kuvan sosiaalisena seuramiehenä tai -naisena (Roos 2007).

Alaisiaan pelottelevan ja loukkaavan autokraattisen ja itsekeskeisen käytöksen taustalla on uskottu olevan henkilön taipuvaisuus perfektionismiin, ylimielisyyteen ja narsismiin (Ashforth 1994, 357). Fromm (1976, 243–244) määrittelee narsismin tilaksi, jossa vain henkilö kokee itsensä, omat ajatuksensa, tunteensa ja tarpeensa todellisiksi, mutta häntä ei kiinnosta mikään sellainen, mikä ei kuulu hänen persoonallisuuteensa tai ole hänen halujensa kohde. Narsistiselle ihmiselle tuottaa turvallisuutta hänen oma subjektiivinen käsityksensä siitä, miten täydellinen, erikoislaatuinen ja ylivertainen hän on. Narsistin on pakko pitää kiinni vääristyneestä minäkuvastaan, sillä siihen pohjautuvat

sekä hänen omanarvontuntonsa että identiteettinsä. Jos toiset loukkaavat hänen narsistisia tunteitaan väheksymällä, arvostelemalla, narsisti raivostuu silmittömästi.

Hare (2004, 37) on kehittänyt narsistisesti häiriintynyttä persoonallisuutta yksityiskohtaisesti kuvaavan piirrelistan. Psykopaatti on hurmaava, lipevä, itsekeskeinen ja mahtipontinen. Häneltä puuttuu katumuksen, syyllisyyden ja myötäelämisen tunteet. Vakavasti narsistinen henkilö on petollinen, muita hyväksi käyttävä sekä pinnallinen. Lisäksi hän on vastuuntunnon ja mielijohteitten mukaan elävä ja hänellä on huono itsehillintä.

Narsistilla on tarve saada vaikutusvaltaa ja määrällä ympärillään olevia ihmisiä. Niinpä narsistiset henkilöt hakeutuvat usein esimiesasemaan ja kompensoivat tyrannimaisella käytöksellään alemmuuden tunnettaan. Narsistinen henkilö peittää epävarmuutensa kovaan itsevaltaiseen ja ylimieliseen suhtautumiseen, esiintyy liioitellun kunnollisena ja yrittää tuoda itseään esiin useimmissa tekemisissään. Itsekorostuksen tarve saa narsistit hakeutumaan johtaviin asemiin ja he myös menestyvät hyvin tehtävissään (Järvinen 2005, 49). Paitsi vallanhaluisia, narsistit ovat myös taitavia manipuloijia ja heillä on kyky esiintyä vakuuttavasti ja asiallisesti. Sosiaalisesti lahjakkaana narsisti osaa antaa itsestään hyvän kuvan ja heitä pidetäänkin usein virheellisesti mukavina ja seurallisina ihmisinä. (Roos 2007, 38–39)

Narsisteille ovat tyypillisiä kuvitelmat omasta erinomaisuudesta. Lievästikin narsistinen esimies käyttää muita ihmisiä keinona vahvistaa omaa itsetuntoaan ja pitääkseen itseluottamuksensa korkealla tarvitsee muilta tukea, apua, ihailua ja palvontaa. (Thylefors 1987, 99) Vakavasta narsistisesta persoonallisuushäiriöstä kärsivä esimies käyttää vääristyneitä ja toisten ihmisten kannalta vahingollisia keinoja ylläpitääkseen itsearvostustaan ja sisäistä mielihyvätunnettaan. Ylikorostuneesta itseihannoinnista seuraa se, että narsistinen johtaja pitää oikeutenaan loukata toisia, koska katsoo olevansa heidän yläpuolellaan. (Järvinen 2005, 48).

Narsistisen esimiehen käytöstä voidaan selittää projektion avulla. Projektio eli siirtäminen on tiedostamattomien tunteiden ja asenteiden siirtämistä ympärillä oleviin ihmisiin (Roos 2007, 20). Narsistisen henkilön kohdalla tarkoittaa sitä, että narsisti kääntää tunteensa ulospäin ja siirtää oman syyllisyyden tunteensa toiseen ihmiseen. Introjiointi on projektion vastakohta ja siinä ihminen kääntää tunteensa sisäänpäin. Sisäistävän käytöksen omaksunut henkilö on empaattinen ja joutuu usein projektoivan henkilön kohteeksi. (Roos 2007, 64–65)

Roos (2007) nimittää narsistisesti käyttäytyviä henkilöitä *energiavarkaiksi*. Energia-varkaan strategioihin kuuluu jatkuva toisten puheiden kyseenalaistaminen ja vastahan-kaan asettuminen. Narsisteilta puuttuu kyky nähdä oma osuutensa tapahtumissa ja vastata tekojensa seurauksista. He kääntävät syyllisyyden tunteet toisiin ihmisiin ja siirtävät siten omat puutteensa ja vikansa muiden kannettavaksi tunteakseen itsensä virheettömäksi. (Roos 2007, 38). Henkilölle, joka yrittää viedä toisten energiaa on tyypillistä,

että hän ei ole huomaavinaan tai kuulevinaan, mitä toinen sanoo (Roos 2007, 20).

Energiavarkaavat ja narsistiset henkilöt ovat ongelmatapauksia työyhteisöissä. Esimies, jolla on itsetunto-ongelmia, vähättelee alaisensa osaamista ja hyviä ominaisuuksia. Narsistinen johtaja ei kykene antamaan alaisilleen kiitosta tai huolehtimaan heidän hyvinvoinnistaan. Vaikka narsistinen johtaja ei varsinaisesti kiusaisikaan alaisiaan, hän vie niin paljon huomiota ja energiaa, että alaisten henkinen sietokyky on koetuksella. (Järvinen 2005, 47; 53).

Narsistinen käytös perustuu todellisuuden kieltämiseen (Roos 2007; Thylefors 1987, 100). Erityisesti menestyneet narsistiset johtajat kuvittelevat olevansa niin täydellisiä ja hyviä, etteivät heitä sido mitkään rajoitukset. Menestyksen myötä heidän itsevarmuutensa ja energiansa voimistuu heidän vetovoimaansa ja poikkeuksellisuuttaan, ja he saavat yhä enemmän kunnioitusta ja ihailua. Seurauksena on kierre, joka johtaa siihen, että esimies ei piittaa realiteeteista ja eristäytyy. Jos esimies on työpaikkakiusaaja, hän uuvuttaa ja sairastuttaa käytöksellään lopulta jokaisen työyhteisön jäsenen. (Järvinen 2005, 49–50; Thylefors 1987, 101)

2.3.6 Syntipukki-ilmiö

Syntipukki-ilmiössä on kysymys negatiivisten asenteiden ja ennakkoluulojen sekä aggressiivisen käyttäytymisen kohdentamisesta vähemmistöryhmiin (Olweus 1978, 9). Syntipukki-ilmiö juontaakin juurensa puolustavasta eli defensiivisestä aggressiosta (Thylefors 1987). Aggression ja syntipukkiuden taustalla on projektiivinen pyrkimys siirtää syyllisyydentunteita omasta riittämättömyyden tunteesta toiseen ihmiseen. Aggressio kohdistetaan turhautumisen lähteen sijasta syyttömään mutta todellista syytä vaarattomampaan kohteeseen. Näin tapahtuu tilanteessa, jossa turhautumisen aiheuttaman lähteen arvostelu olisi liian uskaliaista. (Coyne, Seigne & Randall, 2000, 336). Tätä kutsutaan siirretyksi aggressioksi ”displaced aggression”. Siirretty aggressio oikeutetaan syytöksin ja luomalla stereotyyppioita syntipukiksi joutuneesta. Ihmisen leimaaminen syntipukiksi on seurausta väärinarvioinneista ja peloista, joita ei kohdisteta oikeisiin lähteisiin. (Thylefors 1987)

Syntipukki-ilmiön taustalla ovat työyhteisön ongelmat, joita yhteisö ei kykene ratkaisemaan. Työyhteisön ilmapiiri voi olla sellainen, ettei siellä siedetä epäonnistumisten myöntämistä ja käsittelyä. Stressaavat tilanteet työpaikalla johtavat aikaa myöten aggression ja turhautumien siirtämiseen kohteeseen, jota voidaan syyttää kaikista esiin tulevista ongelmista (Felson 1992, 3). Siirtämällä ongelmat ja syyllisyyden itsestään ulos ryhmän jäsenet tuntevat itsensä hyviksi. Yhteinen syntipukki lujittaa ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja on ryhmän tiedostamaton keino säilyttää kiinteytensä. Edustamalla ei-hyväksyttävää käyttäytymistä vastakohtana hyväksytylle, syntipukki selkiyttää

ryhmän normeja ja identiteettiä sekä helpottaa ryhmän koossapysymistä. Syntipukki toimii esimerkkinä ei-hyväksyttävästä käytöksestä ja siitä, mitä rangaistuksia tällaisesta käytöksestä seuraa. (Paananen & Vartia 1993, 40–41; Thylefors 1987, 64; Vartia & Perka-Jortikka 1994, 51)

Projektiota (ks. 2.3.5.) käytetään selittämään myös syntipukki-ilmiötä. Erään määritelmän mukaan projektiio on puolustusreaktio, jossa tiedostamattomat ja ei-hyväksyttävät impulssit, kuvitelmat, motiivit, luonteenpiirteet tai ominaisuudet sijoitetaan toiseen henkilöön tai ryhmään, jolloin vastuu ja syyllisyys siirtyvät ja kuva itsestä tai omasta ryhmästä säilyy hyvänä. Ei-hyväksyttävänä ominaisuuksina ihminen voi pitää esimerkiksi laiskuutta, mutta nämä ominaisuudet eivät näy hänestä itsestä ulospäin, sillä ihminen vartioi tarkasti omaa käyttäytymistään ei-hyväksyttävien piirteiden esiinnousun varalta. (Rainio & Helkama 1974)

Kiusatun osuudesta syntipukiksi joutumisessa on esitetty arvioita. Joskus kiusattu itse aiheuttaa turhautumista muissa estämällä tai vaikeuttamalla muiden tavoitteen saavuttamista. Thylefors (1987, 57) huomauttaa, että toiset ihmiset tai ryhmät saavat muita herkemmin syntipukinroolin kannettavakseen. On jopa huomattu, että tietyt ihmiset etsivät tiedostamattaan syntipukiksi joutumista. Tätä on selitetty sillä, että asettamalla itsensä muiden puolustusreaktion kohteeksi, he saavat vahvistusta omille käsityksilleen itsestään ja ympäristöstään.

2.4 Työpaikkakiusaamisen syyt

Työpaikkakiusaamisen syynä on pidetty työhön ja organisaatioon liittyviä ongelmia, ryhmän toimintaa ja sen häiriöitä sekä yksilöiden persoonallisuuden piirteitä. (Einarsen 1999; 2000; Paananen & Vartia 1993, 37; Zapf 1999). Kiusaamisen on katsottu voivan johtua heikosta työilmapiiristä, mutta myös aikaansaavan huonoa ilmapiiriä työpaikalla. Yksi merkittävistä työilmapiiriin ja työntekijöiden viihtyvyyteen vaikuttavista tekijöistä on työn organisointi. Epäselvyydet ja epäsopevuudet vaatimusten, odotusten, roolien, työtehtävien ja vastuiden suhteen herättävät turhautumista ja konflikteja ryhmän sisällä etenkin, jos kyseessä ovat oikeudet, velvollisuudet, edut tai asema (Einarsen 1996). Työympäristöllä on vaikutusta siinä työskentelewiin, mutta myös yksittäisten työntekijöiden persoonallisuudella ja sosiaalisilla kyvyillä on vaikutusta työympäristöön. Se, miten henkilö käyttäytyy vaikuttaa siihen, miten muut käyttäytyvät häntä kohtaan, vaikka henkilö itse ei tätä vaikutusta tunnistaikaan. Kausaalisuhteet työntekijöiden, heidän sosiaalisten kykyjensä ja työympäristön suhteen toimivat siten kumpaankin suuntaa (Zapf ym. 1996, 234).

Työpaikan ihmissuhteiden laadulla on todettu olevan vaikutusta työperäisen stressin ja työtyytymättömyyden kokemiseen (Einarsen, Raknes & Matthiesen 1994, 382). Kiu-

saaminen aiheuttaa stressiä kiusatulle ja kiusaamista sivusta seuraaville ja stressi on yksi merkittävä kiusaamista lisäävä tekijä. Stressin purkautuminen kiusaamisena lähtee siitä, että työpaikan psykososiaalinen ympäristö aiheuttaa biologisen stressireaktion. Työntekijän turhautumista lisää stressitekijöiden käsittelyyn tarvittavan tiedon ja taidon puute. Turhautuminen voi mukaan ilmetä kiusaamisena, jossa työntekijöistä tulee toisilleen stressin lähteitä. Usein moitteet ja kiusaaminen kohdistuvat erityisesti vain yhteen työntekijään, vaikka ongelmana on koko työyhteisö, jossa vallitsee epäluottamus ja tuen puute. (Leymann 1996, 169; Thylefors 1987; Vartia & Perkkä-Jortikka 1994, 23)

Aggressiivinen käytös, jonka kiusattu kokee häirintänä ja kiusaamisena, voi olla kiusaajan reaktio kovaan paineeseen ja vaatimuksiin työtilanteissa (Einarsen 1996, 20). Toisaalta hyvin vähän vaativa ja tylsistyttävä työ tai työympäristö voi johtaa stressiin ja jännitteisiin tai purkautua työtovereiden välisenä kyseenalaisena huumorina ja kiusoitte-luna (Fisher 1993, Einarsenin 1996 mukaan). Kiusoitte-lun kohde kokee vähäisenkin pilkan häirintänä ja kiusaamisena, jos työryhmän ilmapiiriä leimaa ivallinen huumori (Brodsky 1976, 50).

Organisaatioon liittyviä tekijöistä kiusaamisen todennäköisyyttä voivat lisätä puutteet työsuunnittelussa, johdon käyttäytyminen ja uhrin sosiaalisesti alistettu asema sekä matala moraalitilanne työpaikalla (Leymann 1993, Einarsenin 1999, 21 mukaan). Huono informaation kulku, auktoritatiivinen tapa selvittää erimielisyyksiä, johdon ja alaisten välisen tavoitteisiin ja tehtäviin liittyvän keskustelun puute sekä riittämättömät mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin voivat edistää kiusaamista (Vartia 1996).

Kiusatun persoonallisuuden merkityksestä kiusaamiseen on tutkijoiden välillä erimielisyyksiä. Niiden tutkijoiden mukaan, jotka pitävät persoonallisuutta epärelevanttina kiusaamisen kehittämisessä, kiusatuksi joutumisessa on kysymys onnettomasta sattumasta ja kiusaamiselle altistavista työolosuhteista. Kiusatun tietyt persoonallisuuden piirteet, kuten arkuus ja ujous sosiaalisissa tilanteissa, pelokkuus, neuroottisuus ovat pikemminkin seurausta kiusaamisesta kuin syy kiusatuksi tuloon (Leymann & Gustafsson 1996).

Einarsenin (1996; 2003) mukaan persoonallisuuden piirteitä ei voi sulkea pois kiusaamisen syiden tarkastelusta. Persoonallisuus vaikuttaa tietysti määrin sekä kiusatuksi joutumiseen että kiusaamisen kokemiseen ja yksilön haavoittuvuuteen (Einarsen 1996). Jotkut ovat muita herkempiä ja haavoittuvaisempia ja siten alttiimpia joutumaan kiusatuiksi. Olweus (1978) huomauttaa, että kiusaajat pystyvät erottamaan herkän ihmisen muiden joukosta ja kohdistamaan siten kiusaamisen tällaiseen ”helppoon uhuriin”. Kiusatun persoonallisuuden piirteet saattavat vaikuttaa ainakin siinä vaiheessa, kun kiusaamisen kohdetta valitaan eli kun työpaikan ongelmista aletaan syyttää yhtä henkilöä (Vartia 1996, 212).

Kiusatun persoonallisuuden piirteistä kiusaamiselle altistavana tekijänä pidetään tai-

pumusta ylisuorittamiseen, mikä on johtaa konfliktiin ryhmänormien kanssa (Vartia 2003, 14). Muu ryhmä kokee ylisuorittajan uhaksi itselleen. Ylirehelliset ja työpaikan muodollisten normien mukaan käyttäytyvät saavat muut tuntemaan huonoa omaatuntoa ja ryhmä rankaisee heitä kiusaamisen eri muotoja käyttämällä. Säilyttääkseen epäviralliset norminsa ja säilyäkseen olemassa ryhmä ikään kuin uhraa norminrikkojan. (Thylefors 1987, 65)

Kiusattujen mielestä kiusaamisen syitä ovat kateus, kilpailu tehtävistä tai ylennyksestä sekä kilpailu esimiehen suosiosta ja hyväksynnästä (Vartia 1996, 203). Muita kiusattujen ilmoittamia syitä olivat työpaikalta ulossavustamisen halu, organisaatioilmapiiri sekä kiusaaja, joka osaa vaikuttaa muihin ja saa muut mukaan kiusaamiseen (Zapf ym. 1996). Kiusatuilta kiusaamisen syitä kysyttäessä vaarana on se, että pitkään kiusattuna olleet saattavat kuvata työympäristöään negatiivisesti joka suhteessa (Vartia 1996, 211).

Organisatoristen ja persoonallisuuteen liittyvien tekijöiden ohella kiusaamista voivat aiheuttaa ryhmän toiminnan vuorovaikutusmallit, jotka ovat sisäänrakennettuja ihmisten ja organisaatioiden toiminnassa (Einarsen 2000, 389). Yksi kiusaamista aikaansaavista ryhmän toiminnan häiriöistä on syntipukki-ilmiö (ks. luku 2.3.6). Joskus kiusaamisen lopettaminen nähdään mahdottomaksi tehtäväksi ja tätä selitetään sillä, että kiusaaminen ja häirintä ovat vuorovaikutuksen perusmekanismeja, jotka ovat kytköksissä valtaan, sen hankkimiseen ja säilyttämiseen. (Brodsky 1976, 50). Kiusaamisen lopettamisyrityksistä luopuminen merkitsisi kuitenkin hyväksynnän antamista sille, että työntekijä voi kiusata toista ja selvitä tästä rangaistuksetta.

2.5 Kiusaamisen vaikutukset

Kiusaaminen nähdään merkittävänä sosiaalisen stressin aiheuttajana työpaikalla ja sillä on yhteys työtyytyväisyyteen ja sosiaaliseen työympäristöön (Zapf ym. 1996, 217). Samalla kun kiusaaminen johtaa huonoon työtyytyväisyyteen, se voi myös johtua kehnosta työtyytyväisyydestä ja työpaikan huonosta psykologisesta hyvinvoinnista. Henkilöiden väliset ongelmat työpaikalla heijastuvat tyytymättömyytenä elämään sekä stressin kokemisena (Appelberg ym. 1991, Einarsen 2000, 391 mukaan). Kiusaaminen vaikuttaa kiusatun, hänen työtovereidensa ja kiusaajan terveyteen, emotionaaliseen hyvinvointiin ja ammatilliseen toimintakykyyn. (Keashly & Jagatic 2003; Mikkelsen & Einarsen 2001, 394; Giraldi, Monaco, Prestigiaco, Talamo, Ruberto & Tatarelli 2007, 173)

Kiusaaminen on todettu myös posttraumaattisen stressin aiheuttajaksi (Einarsen & Mikkelsen 2002). Traumaattisen tapahtuman kokeneet kärsivät joskus voimakkaista stressioireista, jolloin voidaan puhua post-traumaattisesta stressireaktiosta. Traumaattinen tapahtuma häiritsee sille altistuneen elämää tuskallisina ja itsepintaisina muistoina, toistuvina painajaisina sekä tunteena siitä, että tapahtuma toistuu. Traumaattisen tapah-

tuman läpikäyneet kokevat psyykkistä stressiä altistuessaan vihjeille, jotka muistuttavat tai symbolisoivat trauman jättänyttä tapahtumaa ja voivat tällöin kokea illuusioita tai hallusinaatioita. (Leymann & Gustafsson 1996, 254–255)

Post-traumaattisen stressireaktion määritelmän mukaan traumaattiselle tapahtumalla altistuneet kärsivät vähintään kahdesta lisääntyneestä kiihtymisestä johtuvasta oireesta kuten nukahtamisvaikeudesta, keskittymisvaikeuksista, ärsyyntyvyydestä ja ylivalppaudesta. Post-traumaattisesta stressireaktiosta on kyse, jos oireet kestävät vähintään kuukauden ajan ja aiheuttavat haittaa uhrin toimintakyvylle. (Mikkelsen & Einarsen 2002, 88–89)

Kiusatut kärsivät sekä psykosomaattisista että psyykkisistä oireista. Psykosomaattisilla oireilla tarkoitetaan henkisten tekijöiden synnyttämiä ruumiillisia oireita (Tohtorin lääkärikirja 2008). Psykosomaattisia oireita ovat erilaiset säröt, sydämen tiheälyöntisyys, kohonnut verenpaine ja pahoinvointi (Brodsky 1976, 43). Lisäksi kiusaamista kokeneet kärsivät psyykkisistä oireista, kuten ahdistuksesta, masennuksesta, ärsyyntyneisyydestä, huonosta mielialasta, epävarmuudesta, keskittymisvaikeuksista ja aloitekyvyn puutteesta (Niedl 1996, 247; Mikkelsen & Einarsen 2002).

Kiusaamisella on muitakin kuin terveydellisiä vaikutuksia kiusattuun. Kiusaamisen sosiaaliset vaikutukset näkyvät muun muassa siinä, että uhrin jättäytyvät työpaikan sosiaalisten suhteiden ulkopuolelle ja vetäytyvät vuorovaikutuksesta. Yksityiselämässä he saattavat eristäytyä perheestään ja ystävistään.

Kiusaamisesta johtuvat psyykkiset sairaudet, kuten vakava masennus tai neuroottisuus sekä erilaiset pakkotoiminnot vaativat kehittyäkseen useita stressaavia tilanteita. Kiusatut voivat saada psyykkisiä oireita pitkään jatkuneen kiusaamisen seurauksena, mutta yksilön persoonallisuudessa voi olla sairauksille altistavia tekijöitä. Kiusatut saattavat olla persoonallisuudeltaan haavoittuvaisempia tai heillä voi olla jo perinnöllinen alttius sairastua psyykkisesti. Etenkin psyykkiselle häirinnälle työpaikalla altistuneiden persoonallisuuden piirteet määräävät sen, miten vakava psyykinen häiriö henkilölle kehittyy. (Giraldi ym. 2007, 184; Leymann 1986)

Persoonallisuuden piirteet eivät ainoastaan altista kiusatuksi tulemiselle vaan ne vaikuttavat myös yksilön kykyyn selvitä kiusaamisesta. Henkilöt, joilla on hyvä itsetunto ja minäkuva selviytyvät hyvin työpaikan riitatilanteissa. Sosiaalisissa tilanteissa jännittävät, sosiaalisen tuen puutteesta kärsivät ja huonon itsetunnon omaavat sen sijaan joutuvat kiusatuiksi muita useammin ja kärsivät tästä pahiten. (Einarsen 1996, 42–43)

Sosiaalinen tuki on tärkeää uhrille monin tavoin ja sillä on sekä suoria että epäsuoria kiusaamista lieventäviä vaikutuksia (Einarsen 2000, 387). Sosiaalista tukea saavat pysyvät paremmin puolustautumaan kiusaamistilanteessa ja tukea saaneiden käsitykset kiusaamisesta voivat muuttua kokonaan. Kiusatut, jotka saavat sosiaalista tukea joko töissä tai yksityiselämässä, ovat vähemmän haavoittuvaisia kohdatessaan aggressiota.

3 KIUSATUN JA KIUSAAJAN PERSOONALLISUUDEN MERKITYS KIUSAAMISEN KEHITTYMISESSÄ

3.1 Kiusaajaksi ja kiusatuksi tulon tausta

Systemaattinen altistuminen työpaikan psyykkiselle väkivallalle on uhrille psyykkisesti erittäin raskasta (Matthiesen & Einarsen 2001, 467). Krooninen post-traumaattinen stressireaktio, josta jotkut kiusaamisen uhrin kärsivät, voi aiheuttaa pysyviä muutoksia persoonallisuudessa (Leymann ja Gustafsson 1996, 256). Persoonallisuuden osuus kiusaamisessa on kaksisuuntainen: jotkin yksilölliset tekijät voivat altistaa kiusatuksi tulon, ja kiusaaminen voi aiheuttaa muutoksia persoonallisuuden piirteissä (Zapf ja Einarsen 2003).

Kiusaamiselle altistavien yksilöllisten tekijöiden suhteen monet tutkijat puhuvat kiusatun menneisyydestä ja aikaisemmista kokemuksista. Aikaisemmin eletyt tapahtumat muokkaavat aina ihmisen käsitystä itsestään ja ulkopuolisesta maailmasta ja saattavat siten vaikuttaa nykyisyyteen. Systemaattinen altistuminen negatiivisille sosiaalisille kokemuksille lapsuudessa voi jättää vakavia jälkiä ihmiseen. Yhtenä jälkivaikutuksena pidetään haavoittuvaa persoonallisuutta. (Matthiesen ja Einarsen 2007, 747)

On havaittu, että lapsuudessa kiusaamisen kohteena olleet ovat alttiimpia työpaikka-kiusaamiselle (Adams 1992, 72; Smith ym. 2003). Lapsuuden ja aikuisiän kokemusten välinen yhteys on havaittavissa erityisesti kiusatuilla, jotka itsekin ovat kiusanneet muita. Kiusatuilla, jotka provosoivat muita ja provosoituvat herkästi kiusaamisen kohteeksi joutuessaan, on kokemuksia kiusaamisesta tai kiusaajana olosta joko aikaisemmissa työpaikoissa tai lapsuudessa (Matthiesen & Einarsen 2007, 747). Kiusaajat kärsivät väkivallan kierteestä tai niin sanotusta kiusattu-kiusaaja -kierteestä ja kostavat kiusaamalla kokemaansa kiusaamista tai epäoikeudenmukaisuutta (Hare 2004; Ma 2004, 27).

Lapsuudenkokemukset ja ihmissuhteet vaikuttavat kiusaajaksi tai kiusatuksi tulon myös yllättävämällä tavalla. Vaikea suhde työpaikalla työtoveriin voi olla lapsuudessa koettujen merkittävien mutta epäonnistuneiden ihmissuhteiden toisintoa. Kiusattujen kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että henkilöllä, jota on kohdeltu kaltoin lapsuudessa, on tiedostamaton tarve kokea sama yhä uudelleen. On kysymys odotusten täyttymisestä ja siitä seuraavasta tyytyväisyydestä. Vaikka yksilö jollain tasolla tuntee huonon kohtelun vääräksi, hän saattaa tiedostamattaan ajatella ansaitsevansa sen. (Adams 1992, 72–73)

Kiusatun persoonallisuus vaikuttaa kiusaamiselle altistumiseen ja kiusaamisesta tehtäviin havaintoihin (Einarsenin 2000, 394). Persoonallisuudesta riippuu, miten kiusattu kokee kiusaamisen ja miten reagoi siihen (Matthiesen & Einarsen 2001, 479). Kiusatuksi joutumisen kokemus on seurausta kognitiivisesta arviointiprosessista, joka on erilainen eri ihmisillä. Matthiesen ja Einarsen (2001, 482) havaitsivat, että jotkut ihmiset ovat

herkempiä kiusaamiselle tai reagoivat dramaattisemmin, kun joutuvat kiusaamisen kohteeksi. Yksilön arvioon omasta tilanteesta vaikuttavat persoonallisuustekijöiden lisäksi tilanteeseen liittyvät tekijät (Matthiesen & Einarsen 2001, 470).

Kiusatun sosiaalista asemaa pidetään kiusaamisen riskitekijänä (Leymann 1986). Kiusattu voi olla alun perin heikossa asemassa tai joutua heikkoon asemaan kiusaamisen seurauksena. Työpaikan hierarkia on hyvin pysyvä ja sitä on vaikea muuttaa, mikä osaltaan selittää sitä, miksi kiusatun on vaikea päästä pois heikosta asemasta ja lopettaa kiusaamista (Olweus 1978, 8). Yksilön joutumisessa kiusatuksi voi olla kysymys kiusatun rooliin sosiaalistumisesta eli siitä, että kiusatun kokemaa käytös tulee niin tutuksi, että hän olettaa sen tapahtuvan ja käyttäytyy siten, että joutuu kiusatuksi.

Vartian (1996) mukaan kiusatun persoonallisuudella on merkitystä siinä vaiheessa, kun kiusattua tai syntipukkia valitaan työyhteisössä. Kiusaaja erottaa potentiaalisen kiusatun persoonallisuudessa heikkouksia, joita ovat taipumus konfliktien välttämiseen, sosiaalisten taitojen ja selviytymiskyvyn puute (Coyne, Seigne, Randall 2000, 337).

3.1.1 Kiusatun persoonallisuus

Kiusatuista tehtyjen tutkimusten perusteella on havaittu, että kiusattujen joukossa on olemassa useita persoonallisuusprofiileita. Yhden ja kenties tavallisimman kiusattujen ryhmän muodostavat henkilöt, jotka ovat epävarmoja ja välttävät sosiaalisia tilanteita. Tällaiset kiusatut kärsivät jännittyneisyydestä, masentuneisuudesta ja muista negatiivisista tunteista. Heillä oli myös työtovereihinsa verrattuna heikommalla sosiaalisilla taidoilla ja he osoittivat puutteita sosiaalisessa käytöksessä, mikä tekee heistä todennäköisempiä kiusaamisen uhreja. He eivät kykene havaitsemaan konfliktitilanteita ajoissa ja heiltä puuttui taito rakentaa sosiaalisia verkostoja. He välttävät konflikteja ja ovat taipuvaisia väistymään muiden tieltä. (Zapf 1999). Kiusattujen yleisimmät tunnusmerkit, kuten huonot sosiaaliset taidot ja huono itsetunto eivät kuitenkaan koske kaikkia kiusattuja. Osa kiusatuista ei eroa kiusaamisessa keskeisten persoonallisuuden piirteiden osalta ei-kiusatuista. (Einarsen ja Zapf 2003, 180).

Tyypillisimpiä kiusattuja ovat sosiaalisissa tilanteissa jännittävät ja itseensä huonosti luottavat henkilöt, jotka eivät osaa puolustaa itseään aggression kohteeksi joutuessaan (Matthiesen ja Einarsen 2001, 479). Näitä kiusattuja yhdistäviä piirteitä ovat ahdistuneisuus ja masentuneisuus, kyvyttömyys tunnistaa konfliktit ajoissa sekä vähäiset pyrkimykset integroitua työryhmään (Zapf 1999, 75). Useimpien kiusattujen on havaittu olevan alistuvia, konflikteja ja kiistoja välttäviä, tunnollisia, perinteisiä, riippuvaisia, suunnitelmallisia, hiljaisia, varautuneita, tuttuihin ympäristöihin hakeutuvia, ahdistuneita ja herkkiä. Lisäksi he ovat tyypillisesti epävarmoja, itsetunnon heikkoja ja huonoja puolustamaan itseään (Einarsen ja Raknes 1991). Huonolla itsetunnolla tarkoitetaan

huonoa minäkuvaa, yliherkkyyttä ja passiivisuutta sosiaalisissa suhteissa (Gibaldi ym. 2007, 182). Kiusattujen persoonallisuuden piirteet tekevät heistä herkästi haavoittuvia ja siten helppoja kiusaamisen kohteita. Persoonallisuuden piirteet vaikuttavat myös siihen, että uhri ei todennäköisesti asetu kiusaajaa vastaan tai kerro kiusaamisesta. Kiusatut oleskelevat myös paljon omissa oloissaan eivätkä hakeudu muiden pariin ja tullessaan kiusatuiksi heillä ei ole sosiaalista tukiverkostoa. Koska kiusatun selviytymistaidot ovat huonot, kiusaajalla on vaikutusta uhriin. (Coyne ym. 2000, 344–346)

Henkilöt, joiden sosiaaliset taidot ovat heikot, herättävät turhautumista ja ärsyttävät, ja joutuvat siten muita herkemmin konflikteihin (Zapf 1999, 73–74). Kiusatun hiljaisuus, kontaktin ottamisen ja tunteiden jakamisen kyvyn puute voidaan tulkita aggressiivisuuden eleeksi. Työtoverit tuntevat olonsa torjutuksi ja miettivät, mitä kyseinen henkilö heistä ajattelee. Tästä seuraa halu provosoida hiljaista yhteisön jäsentä jonkinlaisen vastauksen toivossa. (Adams 1992, 106). Lisäksi potentiaalisen uhrin ahdistuneisuus ja jännittyneisyys, masentuneisuus tai pakonomainen käytös saattavat synnyttää negatiivisen reaktion ryhmässä, mikä johtaa aikaa myöten kiusaamiseen (Zapf 1999, 71). Kiusatuksi tulemisen kynnystä madaltaa vielä se, että näiltä henkilöiltä puuttuu taito käsitellä konflikteja rakentavasti.

Työpaikkakiusattuja yhdistäviä persoonallisuudenpiirteitä ovat tunnollisuus, kirjaimellisuus ja taipumus ylisuorittamiseen. Henkilöillä, joilla on taipumusta ylisuorittamiseen, on epärealistinen käsitys omista kyvyistään sekä tilanteen mahdollisuuksista ja vaatimuksista. (Brodsky 1976, 89). Täsmälliset, sääntöjä noudattavat, rehelliset ja ylikriittiset henkilöt ovat työpaikalla uhka niille, jotka eivät ole samanlaisia kuin he (Zapf & Einarsen 2003). Ylisuorittajat ja liian täsmällisesti sääntöjä noudattavat henkilöt rikkovat työpaikan epävirallisia sääntöjä, jotka vastustavat muun muassa liian tunnollista työntekoa. Tämä johtaa siihen, että tunnollisesti työnsä tekevät leimataan jäykiksi tai huumorintajuttomiksi ja heitä kiusataan.

Matthiesen ja Einarsen (2001) tutkivat kiusaamisen vaikutuksia entisillä ja nykyisillä työpaikkakiusatuilla MMPI-2-persoonallisuustestillä. MMPI-2-testi on persoonallisuustesti, joka on kehitetty kliinisiin tarkoituksiin. Testillä pystytään osoittamaan psykologisia ongelmia ja häiriöitä, jotka vaativat hoitoa. Tutkimuksen tuloksena oli havainto siitä, että kiusatuilla on kohonnut persoonallisuusprofiili. MMPI-2-testin kohonneella persoonallisuusprofiililla tarkoitetaan vakavasta psyykkisestä häiriöstä kärsivää.

Matthiesen ja Einarsen (2001, 475) jakavat kiusaamisen uhrit kolmeen eri persoonallisuustyyppiin, joita ovat (1) vakavasti kiusaamisen vaikutuksista kärsivät, (2) pettyneet ja masentuneet ja (3) normaali (yleinen) persoonallisuustyyppi. Vakavasti kiusaamisesta kärsivät ovat hyvin jännittyneitä, masentuneita, pelokkaita ja korostuneen huolestuneita terveydestään. He ovat skeptisiä ympäristöönsä kohtaan ja kärsivät luottamuspulasta. Ryhmään ”pettyneet ja masentuneet” kuuluvat ovat herkkiä loukkaantumaan ja taipuvaisia masentumaan. Lisäksi he ovat luonteeltaan epäileviä ympäristöä ja muita ihmisiä

kohtaan, ja kiusattuna oleminen lisää tätä taipumusta. Matthiesen ja Einarsen (2001, 467) ehdottavatkin näihin kahteen ryhmään kuuluvia kiusattuja yhdistävän niin sanotun haavoittuvuustekijän.

Kaikki kiusatut eivät kuitenkaan ole itseluottamukseltaan tai sosiaalisilta taidoiltaan heikompia. Matthiesenin ja Einarsenin (2001) normaaliin persoonallisuustyyppiin kuuluvat ovat altistuneet eniten kiusaamiselle ja kokevat tullessa eniten kiusatuiksi, mutta eivät kärsi mistään psyykkisestä häiriötilasta. Näitä kiusattuja yhdistää kyyninen asenne ympäristöä kohtaan. Tällainen asenne voi olla selviytymisstrategia kiusaamista vastaan ja suojata psyykkisiltä ongelmilta vaikeissa konfliktitilanteissa (Matthiesen & Einarsen 2001, 479–480).

Normaaliin persoonallisuustyyppiin kuuluvien joutumista kiusatuiksi selittävät enemmän ympäristö- kuin persoonallisuustekijät. Organisatoriset tekijät, kuten epävarmuus työn tavoitteista, puutteet työsuunnittelussa ja epäreilu työnjako aiheuttavat hämmennystä ja konflikteja työntekijöiden keskuudessa. Konfliktitilanteet taas johtavat usein kiusaamiseen. Joskus huonot työolosuhteet saavat henkilön tekemään enemmän virheitä, mitä kiusaaja tai kiusaajat voivat halutessaan käyttää kiusaamiskeinona. Työryhmän sisäiset jännitteet, joita heikot työolot ovat luoneet, kääntyvät yhtä henkilöä vastaan ja hänestä tehdään syntipukki kaikille ryhmän kohtaamille ongelmille. (Zapf 1999, 75)

Varhaisessa työpaikkakiusaamista koskeneessa tutkimuksessaan Brodsky (1976, 96–103) jakoi kiusatut psyykkisten piirteiden perusteella kolmeen ryhmään: paranoidisiin, pakonomaisiin ja passiivisriippuvaisiin. Paranoidinen henkilö epäilee, että häntä kohdellaan eri tavalla kuin muita. Paranoidisuus tulee esille sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa paranoidinen eli vainoharhainen henkilö on aggressiivinen, epäileväinen, kateellinen, itsepäinen tai mustasukkainen. Paranoidisuus ei välttämättä vaadi psykopaattista persoonallisuutta vaan voi kehittyä ulkoisista olosuhteista kuten normi- ja arvojärjestelmän äkillisestä muutoksesta, vieraasta ympäristöstä, yksin olemisesta ja niistä ihmisistä erityksissä olemisesta, joiden kanssa yhdessäolo ja keskustelu on helppoa ja vaivatonta. Siten on mahdollista, että kiusaaminen on muuttanut henkilön persoonallisuuden paranoidiseksi (Leymann 1986).

Pakonomaisille henkilöille on luonteenomaista, että he eivät voi muuttaa totuttuja tapojaan ja joutuvat siksi usein konfliktiin ympärillä olevien kanssa. Heidän on vaikea työskennellä sellaisten henkilöiden kanssa, joilla on eri arvot tai työtavat kuin heillä itsellään. Pakonomaiset henkilöt ovat haavoittuvaisia, koska eivät voi myöntää itse tekensä jotain väärin. Jos he myöntäisivät tämän itselleen, järkyttäisi se heidän minäkuvaansa liikaa. Pakonomaiset henkilöt ovat myös herkkiä muiden arvostelulle eivätkä siten ymmärrä heihin kohdistuvaa leikkimielistä huumoria vaan ottavat sen hyvin tódesta. (Brodsky 1976, 99–100)

Passiivisriippuvaiset kaipaavat erityisen paljon tukea ja hyväksyntää ympärillä ole-

vilta eivätkä kykene käsittelemään torjuntaa tai paheksuntaa. Näin ollen he yrittävät miellyttää ja ilmaisevat harvoin aggressiota. Passiivisriippuvaiset tarvitsevat jatkuvaa palautetta työstään ja masentuvat ja ahdistuvat, jos eivät sitä saa. Samalla heidän työtehonsa katoaa. Työtehon kadotessa henkilön tarve hyväksynnälle ei vähene vaan pikemminkin kasvaa. Vähäinenkin tuki kuitenkin useimmiten lakkaa, minkä henkilö tulkitsee siten, että häntä ei hyväksytä. Passiivisriippuvainen kokee negatiivisen palautteen loukkaavana ja pitää itseään kiusattuna joutuessaan vähäisimmänkin epäystävällisen käytöksen kohteeksi. (Brotsky 1976, 100–101)

Giraldi ym. (2007, 183) jakavat kiusatut kolmeen ryhmään psykopatologisten häiriötilojen mukaan. Passiivis-aggressiivisten ryhmään kuuluvat kiusatut osoittavat masentuneisuutta, vaikeutta tehdä päätöksiä, muutoksiin liittyvää ahdistusta sekä sellaisia asenteita ja käyttäytymisestä, jotka viittaavat huonoon työstä suoriutumiseen ja työtehoon. Passiivis-aggressiiviselle persoonallisuustyyppille on ominaista ärsyyntyvyys, totisuus, synkkyys, väittelynhalu sekä vihainen ja pessimistinen asenne. Lisäksi he valittavat tulevansa väärinymmärretyiksi, ei-arvostetuiksi ja muiden kaltoin kohtelemiksi. Passiivis-aggressiiviset ovat taipuvaisia syyttää kritisoimaan korkeammassa asemassa olevia ja kadehtimaan niitä, jotka ovat heidän mielestään heitä onnekkaampia. Passiivis-aggressiivisten häiritsevä käytös haastaa työtovereita aggressiiviseen vastaukseen (Giraldi ym. 2002, 184; Olweus 1978). Provokatiiviset kiusatut voivat siten jossain määrin edustaa passiivis-aggressiivista persoonallisuustyyppiä.

Fyysisistä häiriötiloista kärsivät muodostavat toisen ryhmän. Somaattiset oireet, joita nämä kiusatut kokevat, pahenevat stressitilanteissa. Kiusatut hakevat huomiota ja myötätuntoa sekä kiistävät psyykkiset ongelmat, jotka tulevat esiin somaattisina oireina. Vaikka Giraldi (2007) pitää näiden kiusattujen tilaa psykopatologisena, on mahdollista, että tähän ryhmään kuuluneet eivät kärsineet psyykkisistä ongelmista vaan olivat joutuneet kokemaan enemmän kiusaamista. Nimenomaan fyysinen oireilu olisi merkki siitä, ettei henkilö ole taipuvainen sairastumaan esimerkiksi masennukseen kiusattuna oltuaan. Nämä henkilöt olisivat siten jossain määrin henkisesti vahvempia kuin muut kiusatut. Matthiesen ja Einarsen (2001) luokittelevat fyysisesti oireilevat kiusatut normaaliin persoonallisuustyyppiin ja pitävät näitä vähiten kiusaamisesta kärsivinä.

Kolmannen ryhmän kiusatut kärsivät hyperaktiivisuudesta, joka on merkki pitkään ja usein koko työpaikan kiusattuna olemisesta (Leymann 1986). Hyperaktiivisesti käyttäytyville kiusatuille on ominaista liiallinen energisyys, kiihtynyt puhe, kohonnut mieliala, lisääntynyt liikkuminen, ärsyyntyvyys, ajatusten risteileminen ja impulssien ilmaisemisesta pidättäytymisen vaikeus (Giraldi ym. 2007). Käytös on luultavasti puolustusmekanismi, joka aktivoituu uhkaavissa tilanteissa.

Giraldin ym. (2007) mukaan psyykinen sairastuvuus on henkilön ominaisuus, joka tulee ilmi tämän jouduttua voimakkaan kiusaamisen kohteeksi. Leymann (1986;1996) on esittänyt vastakkaisen kannan ja kieltää persoonallisuuteen liittyvän alttiuden joutua

kiusatuksi ja sairastua sen myötä psyykkisesti. Läheskään kaikkien kiusattujen kohdalla kiusatuksi joutuminen ei johda psyykkiseen sairauteen ja psyykkisistä häiriötiloista kärsivät kiusatut ovat kiusattujen pieni vähemmistö. Luokiteltaessa kiusattuja näiden oireiden perusteella persoonallisuustyyppeihin tulee muistaa, että kiusaamisen syyseurausvaikutus ei ole vain yhdensuuntainen (Zapf 1999, 71) Kiusatun psyykkiset oireet kuten hermostuneisuus ja neuroottisuus tai psyykkiset häiriötilat eivät aina ole syy kiusatuksi tulolle vaan johtuvat kiusaamisesta (Einarsen 2000; Leymann 1996). Siksi kiusattujen jakaminen ryhmiin sen perusteella, millaisista oireista he kärsivät, ei kerro, millaisia kiusatut olivat ennen joutumistaan kiusatuiksi ja mitkä tekijät kiusatuksi tuloon alun perin vaikuttivat.

3.1.2 Passiivinen kiusattu ja aktiivinen kiusattu

Olweus (1978, 137; 1993, 32) jakaa kiusatut kahteen persoonallisuustyyppiin, joita ovat passiivinen ja aktiivinen syntipukki. Suurin osa kiusatuista on passiivisia syntipukkeja, vaikka myös aktiiviset syntipukit ovat tyypillisiä kiusattuja. Kiusatuiksi joutuessaan passiiviset syntipukit vetäytyvät ja jättäytyvät sosiaalisesta vuorovaikutuksesta (Olweus 1978, 121–122). Passiiviset kiusatut eivät provosoi kiusaajaa vaan joutuvat kiusatuiksi muista syistä tai sattumalta. He reagoivat kiusaamiseen passiivisesti, eivätkä taistele vastaan tai puolusta itseään vaan pelkäävät aggressiivisena olemista ja aggressiivisten keinojen käyttöä (Olweus 1978, 121). Lisäksi heitä voi luonnehtia herkiksi, hermostuneiksi, kilteiksi, hiljaisiksi, vetäytyviksi, pelokkaiksi ja epävarmoiksi. Jatkuvan negatiivisen käytöksen kohteeksi tuleminen voimistaa näitä piirteitä entisestään.

Passiivisilla kiusatuilla on usein negatiivinen kuva itsestään ja he pitävät itseään epäonnistujina (Olweus 1993, 32) On tyypillistä, että kiusatut pitävät itseään tyhminä, yksinkertaisina ja arvottomina (Ma 2004, 20). Tämä käsitys voi osittain johtua kiusattujen saamasta palautteesta. Heikko itsetunto taas vaikuttaa suoraan muiden muodostamaan käsitykseen kiusatusta. Passiivisten kiusattujen käytös on signaali muille siitä, että he ovat epävarmoja ja arvottomia ihmisiä, jotka eivät puolusta itseään joutuessaan kiusatuiksi. Kiusatun epävarma käytös ruokkii kiusaamista entisestään.

On arvioitu, että noin 20 % kiusatuista on aktiivisia eli provokatiivisia syntipukkeja. Nämä kiusatut aiheuttavat negatiivisia reaktioita ja käyttäytymistä muissa. He ovat herkästi tulistuvia, levottomia ja jännitteitä synnyttäviä ja ärsyttävät muita puuttuessaan asioihin, joka eivät heitä koske (Olweus 1978, 138). Lisäksi provosoivat kiusatut ovat hermostuneita, jännittyneitä ja aggressiivisia. Aggressiolla on taipumus synnyttää lisää aggressiivisuutta ja niinpä provosoiva tyyppi joutuu helposti vihamielisen vuorovaikutuksen keskelle. Schulman (1967 ks. Thylefors 1987) pitää provosoivina kiusattuina henkilöitä, jotka aktiivisesti vetävät puoleensa hyökkääjiä ja kuvailee heitä vahvoiksi tai

muuten vastahakoisiksi luonteiksi, jotka eivät halua olla muista riippuvaisia ja välttävät yhdenmukaisuuden painetta. Provosoijat joutuvat helposti konflikteihin muiden kanssa ollen vuoroin kiusatun vuoroin kiusajaan asemassa (Olweus 1978, 122). Nämä kiusatut kärsivät kiusattu-kiusaja -kierteestä (Ma 2004). Heidän on vaikea löytää ulos tästä kierteestä, koska heidän konfliktinratkaisutaitonsa ovat heikot.

Käyttäytyessään muita ärsyttävällä tavalla tai ärsyttävien luonteenpiirteidensä takia provosoivat kiusatut ovat itse osallisia siihen, että heitä kiusataan (Coyne ym. 2000). Vaikka provosoivat kiusatut ymmärtävät ärsyttävänsä muita ja joutuvansa siksi kiusatuiksi, heidän on vaikea muuttaa käytöstään. Kiusaamisesta he kärsivät yhtä paljon kuin muutkin kiusatut. (Matthiesen & Einarsen 2007, 735). Aina provosoivia kiusattuja ei ole kuitenkaan pidetty yhtä haavoittuvaisina kuin muita kiusattuja (Coyne ym. 2000).

Sekä provosoivilla että passiivisilla kiusatuilla on havaittu olevan muita kiusattuja heikompi itsetunto (Matthiesen ja Einarsen 2007, 748). Coopersmithin (1967 Kivimäen 1996, 21 mukaan) määritelmän mukaan hyvä tai huono itsetunto määräytyy sen mukaan, miten kykenevänä, tärkeänä ja arvokkaana ihminen itseään pitää. Jos henkilön itsetunto on epävakaa, se tarvitsee vahvistusta ulkoa päin ja on altis ympäristöstä tuleville sitä heikentäville tai vahvistaville vaikutteille.

Kiusattujen persoonallisuuden piirteiden erot ovat yhteydessä siihen, kumpaa kiusaamistyyppiä he kokevat (Einarsen 1999). Coynen ym. mukaan (2000, 346–347) provokatiivinen persoonallisuus altistaa konfliktiperäiselle kiusaamiselle. Herkästi haavoittuvat ja passiiviset kiusatut sen sijaan joutuvat usein persoonallisuutensa vuoksi saaliinhimoisen kiusaamisen kohteeksi (Olweus 1993). Kiusatun haavoittuvuuteen taas vaikuttaa se, että hän on alistuva, tottelevainen ja välttää konflikteja. Saaliinhimoisen kiusaamisen kohteena olevat kiusatut eivät yllytä kiusaajia, eivätkä he myöskään uskalla tai osaa puolustaa itseään kiusatuksi joutuessaan.

3.1.3 Kiusaajan persoonallisuus

Kiusaamisen syynä on pidetty kiusajaan sosiaalisen kompetenssin puutetta ja epävakaa itsetuntoa (Adams 1992; Matthiesen & Einarsen 2007, 737). Einarsen ja Zapf (2003, 168) erottavat kaksi kiusajaan persoonallisuudesta riippuvaa kiusaamisen syytä: itsesäättelyn prosessit itsetunnon uhkaamisen seurauksena ja sosiaalisten taitojen puute. Itsesäättelyn prosessit itsetunnon uhkaamisen seurauksena liittyvät hyvän, mutta epävakaa itsetunnon suojelemiseen. Ashforth (1994) pitää kiusaajina nimenomaan hyvän itsetunnon omaavia johtajia, jotka puolustautuvat itsetuntoa uhkaavilta impulsseilta kiusaamalla.

Kiusaajille tyypillinen epärealistinen ja epävakaa itsetunto on riippuvainen ulkoisesta arvioinnista (Einarsen & Zapf 2003, 168). Joutuessaan kritiikin kohteeksi ja kokiessaan

itsetuntonsa olevan uhattuna kiusaajat, joilla on epärealistinen itsetunto, voivat tulla aggressiivisiksi ja alkaa käyttäytyä tyrannimaisesti (Ashforth 1994, 757; Matthiesen ja Einarsen 2007, 737; Einarsen & Zapf 2003, 168–169). Tyrannimaisesti käyttäytyvät kiusaajat kohdistavat aggressionsa negatiivisen arvioinnin lähdeä kohtaan. Tämä suojelee henkilöä negatiiviselta arvioinnilta ja muodostaa samalla symbolisen vallan ja ylemyyden tunteen. Aggressiota käytetään siten itsesäätelynä suojelemaan positiivisia itsearviointeja ja torjumaan muiden negatiivisia arvioita, jotka ovat haitallisia itsetunnolle. Kiusaaminen itsetunnon suojelun takia arvellaan olevan yleistä esimiehillä, koska heidän odotetaan olevan dominoivia ja puolustavan itseään ja hyvää itsetuntoaan (Einarsen ja Zapf 2003, 170).

Kiusaajan huonoja sosiaalisia taitoja pidetään yhtenä syynä kiusaamiseen (Einarsen & Zapf 2003, 171). Kiusaajilta puuttuu kyky käsitellä sosiaalista tietoa riittävän tarkasti, mitä Randall (1997, 23–24) nimittää sosiaaliseksi sokeudeksi. Kiusaaminen olisi siten seurausta kiusaajien itsearvioinnin ja muiden näkökulmien huomioonottamisen sekä empatian puutteesta (Einarsen & Zapf 2003, 10).

Monissa tapauksissa kiusaajat eivät pidä käytöstään kiusaamisena vaan järkevänä reaktiona vaikeaan ja jännittyneeseen tilanteeseen. Tämä saattaa johtua siitä, että kiusaajat tulkitsevat väärin sosiaalista informaatiota (Sanders 2004, 10). Kiusaajat eivät ole välttämättä tietoisia kiusaamisesta, koska he saavat vähän tietoa toimiansa seurauksista (Zapf, Knorz & Kulla 1996, 234). Yksi syy siihen on se, että kiusaamisen uhrit eivät puolustaudu tai he puhuvat harvoin kohtelustaan. Kiusattujen passiivisuus taas on osittain kiusaamisen seurausta, osittain kiusatun persoonallisuudesta johtuvaa.

Tilanne, jossa kiusaajat eivät ole tietoisia kiusatun epäasiallisesta kohtelusta, syntyy etenkin silloin, kun kiusaajia on monta. Tällöin yhden kiusaajan osuus kiusaamisessa on pieni ja voi vaikuttaa suhteellisen merkityksettömältä. Kiusattu, joka kohtaa huonoa kohtelua usean henkilön taholta, kokee käytöksen systemaattiseksi ja tarkoitukselliseksi. Ahdistuneena ja siedettyään kiusaamista jonkin aikaa, kiusattu saattaa ilmaistessaan tulleensa väärinkohdeksi ylireagoida kiusaajien näkökulmasta. Kiusaajat yllättyvät kiusatun äkillisestä reaktiosta. Tämä ei johda kiusaamisen lopettamiseen vaan kiusaaminen saattaa jopa yltyä, kun kiusatusta muodostuneet ennakkoluulot saavat vahvistusta. Kiusattu tulkitaan oudoksi tai hankalaksi henkilönä, joka ansaitsee tulla kiusatuksi. (Einarsen & Zapf 2003)

Aina kiusaajan heikkoja sosiaalisia taitoja ei pidetä syynä kiusaamiseen vaan asia on nähty myös päinvastaisena (Sanders 2004, 11). Kiusaajilla on paremmat sosiaaliset kyvyt ja he osaavat lukea ja ymmärtää muiden ihmisten tunteita sekä ennakoita muiden käyttäytymistä. Etenkin epäsuoralla kiusaamisella on yhteys hyviin sosiaalisiin taitoihin. Epäsuora kiusaaminen kuten huhujen levittäminen ja eristäminen ja kiusaamisesta kiinnijäämisen välttäminen vaativat erityisen hyviä sosiaalisia taitoja. Sosiaalisesti lahjakkaina kiusaajat ovat hyviä manipuloijia ja tunnistavat muita herkemmin haavoittu-

vuuden potentiaalisen kiusatun persoonallisuudessa (Coyne ym. 2000, 346).

Adams (1992) selittää kiusaajan käytöstä narsistisen persoonallisuuden avulla. Narsismista kärsivillä on tiedostamaton tarve kontrolloida muita ihmisiä. He syyttävät muita omista ongelmistaan, eivätkä kykene ottamaan muita tai muiden tunteita huomioon toimissaan. Tällaiset ihmiset pelkäävät läheisyyttä ja torjutuksi tulemista ja käsittelevät näiden tunteiden aiheuttamaa ahdistusta aggression avulla.

Narsistinen kiusaaja on usein esimies, joka vastaa useista alaisista. Omasi kiusaaja sitten todellista tai kuviteltua valtaa, hän käyttää muita ihmisiä ajaakseen omia etujaan. Tyypillistä narsisteille ovat loukkaavat huomautukset ja epäreilu kritiikki. Kaikki narsistit eivät käyttäydy avoimen aggressiivisesti vaan pitävät muita vallassaan hienovaraisemmilla keinoilla kuten manipulaatiolla. Tällaiset kiusaajat saavat organisaatiossa paljon tuhoa aikaiseksi pelottelemalla ja loukkaamalla muita työntekijöitä. Kiusattujen työmotivaatio laskee, he väsyvät ja tekevät virheitä, jolloin narsistinen henkilö näyttää heidän keskuudessaan kyvykkäimmältä ja ylenee muita todennäköisemmin. Näin henkilö päätyy muita todennäköisemmin esimiesasemaan. (Randall 1997, 50–51)

Kiusattuja on kuvailtu pinnallisiksi, älykkäiksi, epäluotettaviksi ja epärehellisiksi, häpeää tuntemattomiksi, epäsosiaalisiksi ja egosentrisiksi (Cleckley 1964, Adamsin 1992, 80 mukaan). Etenkin narsistisilla kiusaajilla on tarve kontrolloida, pakottaa ja hallita muita (Olweus 1978, 122). Seigne, Coyne, Randall ja Parker (2007, 118) pitävät kiusaajia itsekkäinä ja muiden mielipiteistä piittaamattomina. Kiusaajat ovat aggressiivisia, vihamielisiä, ailahtelevaisia, ekstroverteja, itsenäisiä, kykenemättömiä empatiaan, kilpailullisia, itseään puolustavia ja suoria. Lisäksi he ovat itsevarmoja ja lujia ja heillä on positiivinen minäkuva (Olweus 1978).

Kiusaajat eivät pyri välttämään konflikteja ja joutuvat niihin muita useammin. He menettävät malttinsa herkästi ja ovat impulsiivisia ja suoria aggression ilmaisuissa. Kiusaajat muistuttavat tässä mielessä provosoivia kiusattuja. (Einarsen & Matthiesen 2007; Olweus 2003). Jotkut kiusaajat voivat olla samaan aikaan kiusattuja tai heitä on kiusattu aiemmin.

Kiusaajilla positiivinen asenne väkivaltaa ja väkivaltaisten keinojen käyttämistä kohtaan (Olweus 1978). Koulukiusaajien on huomattu olevan muita fyysisesti ja verbaalisesti aggressiivisempia (Olweus 1978). Työpaikkakiusaajilla on taipumusta fyysisen aggressiivisuuteen, mikä tarkoittaa fyysisen aggression käyttämistä tai sen kuvittelua (Seigne ym. 2007, 125). Aggressiolla on tällöin vihamielinen luonne eli kiusaajat nauttivat kiusatun nöyryyttämisestä. (Olweus 1978).

Joidenkin teorioiden (Adams 1992; Brodsky 1976; Marini, Dane Bosacki & YLC-CURA 2006) mukaan kiusaajilla on persoonallisuuden häiriöitä ja psyykkisiä ja psykososiaalisia ongelmia. Narsistista persoonallisuushäiriötä pidetään yhtenä tyypillisenä kiusaajien persoonallisuuden häiriönä. Kiusaajien psykososiaalisina ongelmina on pidetty huonoa itsekontrollia, epäsosiaalisen käytöksen hyväksymistä ja taipuvaisuutta

rikollisuuteen (Marini ym. 2006, 551).

Työpaikkakiusaajat voidaan jakaa karkeasti menestyjiin ja epäonnistujiin. Epäonnistujat toimivat niin ilmiselvän vahingollisesti organisaation kannalta, että heitä ei siedetä vaan he joutuvat lähtemään. Käyttäytymisellään he vahingoittavat siten eniten itseään ja saattavat joutua jopa itse kiusatuiksi. On olemassa myös menestyvämpi kiusaajatyyppi, joka toimii organisaation tavoitteiden mukaisesti ja vieläpä varsin tehokkaasti. (Randall 1997, 50). Tällainen kiusaaja on usein narsistinen. Työpaikalla narsistiset henkilöt osaa- vat hyötyä säännöistä ja kasvattaa omaa suosiotaan muiden kustannuksella. (Hare 2004)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusotteen valinta

Työpaikkakiusaamista on tutkittu sekä subjektiivisella että operationaalisella metodilla. Operationaalinen metodi mittaa sitä, kuinka usein henkilö on joutunut erilaisten negatiivisten toimien kohteeksi kuluneen kuuden kuukauden aikana. Operationaalisessa tutkimustavassa vastaaja ei voi itse määrittellä kiusaamisena pitämäänsä käytöstä. Metodin hyötynä on se, että se ei johdattele vastaajan kognitiivista ja emotionaalista prosessointia. Tällaisella prosessoinnilla voi olla vaikutusta vastauksiin (Frese ja Zapf 1988, Mikkelsenin ja Einarsenin 2001, 395 mukaan). Siten operationaalisella metodilla on sanottu voitavan saada objektiivisempia arvioita kiusaamisen yleisyydestä. Subjektiivisessa tutkimustavassa henkilölle annetaan kuvaus kiusaamisesta, minkä jälkeen hän itse määrittelee, onko joutunut kyseisen käytöksen kohteeksi (Mikkelsen ja Einarsen 2001, 395).

Suoran kyselyn käyttö mahdollistaa subjektiivisen tutkimusotteen, koska siinä kiusatut saavat itse määrittellä häiritsevänsä pitämänsä käytöksen (Lengnick-Hall 1995, 846).

Jos kiusaamista tutkitaan subjektiivisesti eli kiusatun kertomusten perusteella, vastauksiin voi vaikuttaa se, millaisia vastauksia kiusattu pitää sosiaalisesti hyväksyttävänä tai kysyjän tavoittelemisena. Sosiaalisella haluttavuudella tarkoitetaan tekojen asettamista haluttaviksi sen mukaan, miten tyypillisinä tai hyväksyttävänä vastaaja niitä pitää (Baron & Greenberger 1989, 122). Sosiaalinen haluttavuus voi vaikuttaa molempiin suuntiin tehden löydöksistä kiusaamisen esiintymisen kannalta positiivisempia tai negatiivisempia (Einarsen & Skogstad 1996).

Tutkimuksissa, jotka keskittyvät kiusattujen kertomuksiin, tulee ottaa huomioon, että kiusaamista saatetaan joko liioitella tai vähätellä (Einarsen ja Zapf 2003, 179). Tyypillisesti vastaajat kieltävät tai vähättelevät kokemuksiaan. (Einarsen 2000; Einarsen ja Skogstad 1996, 199) Syynä tähän on se, että kiusattuna olemiseen yhdistetään heikkouden ja passiivisuuden piirteitä, joita ei tavallisesti haluta nähdä itsessä. Kiusatuksi tuloon liittyy voimakas epäonnistumisen kokemus ja kiusatut eivät halua tunnustaa olevansa epäonnistujia. Kiusaamisen myöntäminen tarkoittaa useimmille ihmisille sitä, että he ovat alistetussa asemassa tai muuten vain alempiarvoisia tai etteivät he kykene selviämään tilanteesta. Häpeä estää kiusattuja kertomasta kokemuksistaan (Ma 2004, 26). Kiusattuna olemiseen liitetään jopa enemmän negatiivisia miellelyhtymiä kuin kiusaajana olemiseen. (Einarsen ja Zapf 2003). Myös operationaalisella metodilla tutkittaessa positiivisia eli kiusaamista todentavia mutta väärä kiusattujen antamia lausuntoja on yleensä vähän ja negatiivisten eli kiusaamista peittämään pyrkivien lausuntojen määrä on puolestaan suuri (Mikkelsen & Einarsen 2001, 396).

Tästä huolimatta Einarsen ja Skogstad (1996, 187) puolustavat kiusatun omien mie-

lipiteiden ja tilanteen arvioinnin käyttämistä tutkimuksessa. Kiusaamistutkimuksiin vastaavat haluavat usein itse määritellä kokemansa epäreilun kohtelun (Keashly ja Jagatic 2003, 42). Kiusaamisen vaikutusten omaehtoinen määrittely on tärkeää tutkittavalle ja tutkitut eivät aina koe ennalta määriteltyjen vaikutusten kuvaavan riittävän hyvin heidän terveydentilaansa, johon kiusaaminen oli johtanut (Einarsen 1999). Myös Olweus (1978) suosi koulukiusaamistutkimuksessaan kiusatun subjektiivista arviota kiusaamisesta ja verratessaan tätä objektiiviseen huomasi kiusatun mielipiteiden ja lausuntojen yhteneväisyyden.

Tämän tutkimuksen toteuttaminen perustuu pääosin subjektiiviseen tutkimustapaan eli siihen, pitääkö kiusattu itseään kiusattuna vai ei. Tutkittavat löydettiin lehti-ilmoituksella, jossa annettiin kuvaus kiusaamisesta ja kiusaamiseksi määritellyistä keinoista, minkä perusteella kiusatuiksi itsensä tuntevat ottivat yhteyttä tutkijaan. Lisäksi haastattelujen aikana tutkija pyrki kysymysten avulla selvittämään, oliko kiusattu objektiivisen määritelmän mukaan kiusattu vai ei. Objektiivisuuden tarkistamisessa käytettiin Leymannin (1996) objektiivisuuden määrittelykeinoa. Kiusattu oli objektiivisesti määriteltynä kiusattu, jos hän oli ollut kiusattuna vähintään puoli vuotta ja kohtasi kiusaamista ainakin kerran viikossa.

4.2 Aineiston kerääminen

Aineiston kerääminen haastattelujen avulla niinkin arkaluontoisesta asiasta kuin kiusaamisesta ei ollut itsestäänselvyys. Haettaessa tutkimukseen osallistuvia, jouduttiin miettimään, saataisiinko haastateltavia riittävästi, jos lainkaan. Kun vastauksia, joissa henkilö kertoi olevansa valmis haastatteluun, oli tullut enemmän kuin kaksi, tutkimuksen suorittaminen haastattelumenetelmää käyttämällä alkoi näyttää mahdolliselta.

Aineistonkeruu aloitettiin laittamalla ilmoitus (ks. liite 1 ja 2) tutkimuksesta eri ammattiliittojen lehtiin. Yhteensä ilmoituksia painettiin neljä kappaletta: Opettaja-lehteen, STTK-lehteen, Palkkatyöläiseen (SAK:n jäsenlehti) ja Akavaan. Vastauksia tuli saatiin Opettaja-lehden ja STTK-lehdestä ilmoituksesta. Eniten vastauksia tuli Opettaja-lehden ilmoituksen perusteella, mistä voitaisiin päätellä, että opettajat joko lukevat lehteään ahkerammin ja osallistuvat muita innokkaammin tutkimuksiin tai ovat todellisuudessa suuri kiusaamista kokeva ammattiryhmä.

Kaikissa ilmoituksissa vastausaikaa annettiin noin kuukausi. Vastausten määrä ylitti odotukset eikä läheskään kaikkia tutkimuksesta kiinnostuneita voitu ottaa mukaan. Kaikille sähköpostia lähettäneille pyrittiin kuitenkin vastaamaan, vaikka vastaus olisikin ollut kieltävä.

Tutkittavien valintaan vaikutti se, missä järjestyksessä tutkittava oli ilmoittanut tutkijalle olevansa halukas osallistumaan tutkimukseen. Näin haastateltavat valittiin osittain

aikajärjestyksessä. Valintaan vaikuttivat lisäksi joidenkin tutkittavien omaehtoisesti antamat taustatiedot, joiden perusteella tutkija valitsi mielenkiintoisimpina pitämänsä tapaukset. Tutkittavien joukosta karsittiin sellaiset henkilöt, jotka eivät antamiensa taustatietojen pohjalta kiinnostaneet tutkijaa riittävästi tai joiden kokema kiusaaminen poikkesi tutkimuksen kohteesta.

Jotta riittäviä taustatietoja olisi saatu, tutkija kysyi joiltakin tutkittavilta sähköpostitse, miten kiusaaminen ilmenee, kuinka kauan kiusattu oli sitä kokenut ja niin edelleen. Jotkut eivät lähettäneet tietoja ollenkaan ja eräs tutkittava oli ymmärtänyt väärin tutkijan tarkoituksen selvittää taustatietoja. Hän ei lähettänyt taustatietoja sähköpostitse etukäteen vaan oli miettinyt kysymyksiä ja luonnostellut vastauksia paperille. Tutkija pyrki nimenomaan välttämään tällaista valmiiden vastausten miettimistä. Nämä väärinymmärrykset olivat osittain syynä siihen, että lopuilta tutkittavilta ei kysytty taustatietoja.

Tutkimukseen yritettiin ottaa mahdollisimman erilaisia tapauksia, jotta kuva kiusaamisesta muodostuisi monipuoliseksi. Kiusaamista pyrittiinkin katsomaan monelta näkökannalta. Jo ilmoituksessa haettiin kiusaamista eri rooleista kokeneita. Tosin yhtäkään kiusaajaa ei ilmoittautunut. Kolmestatoista haastatellusta vain yksi oli kiusaamista sivusta seurannut henkilö, muut olivat kiusattuja. Haastatelluista kymmenen oli naisia ja kolme miehiä.

Noin puolet haastatelluista oli kokenut kiusaamista useammin kuin kerran, joten haastatellut tiesivät, mistä puhuivat. Tavallisimmin kiusaamista oli koettu kaksi kertaa. Kuuden haastatellun kohdalla kiusaaminen oli ainutkertainen kokemus.

Haastateltavien luonteen kuvailu persoonallisuuden tarkemmasta analyysistä puhumattakaan oli vaikea tehdä haastattelussa puhelimen välityksellä. Vaikka tutkija kysyi haastateltavilta persoonallisuutta selvittäviä kysymyksiä, oli kysymyksessä kuitenkin henkilön subjektiivinen arvio siitä, millainen on. Toisaalta monesti yli tunnin mittaisiksi venyneissä keskusteluissa tutkija pystyi jo sanomaan jotain henkilön persoonallisuudesta ja asiasta keskusteltaessa oltiin samaa mieltä.

4.3 Haastattelujen kulku

Haastattelut, yhteensä kolmetoista, tehtiin 1.-23. lokakuuta. Näistä yksitoista jälkimmäistä nauhoitettiin. Kahta ensimmäistä ei nauhoitettu, koska tutkija epäili, että nauhoittaminen ei onnistuisi ja nauhasta tulisi huono. Muissakin haastatteluissa nauhoitusta käytettiin lähinnä siitä syystä, että siitä olisi mahdollista tarkistaa asioita, jos haasteltava puhui nopeasti eikä tutkija ehtinyt kirjoittaa kaikkea muistiin.

Nauhoitus ei sujunut ongelmitta vaan ensimmäinen nauhoitus oli hyvin epäselvä, koska nauhuri ja puhelin olivat olleet liian lähellä toisiaan. Muut nauhat olivat kuunneltavissa. Haastatteluista tehtiin haastatteluhetkellä muistiinpanoja. Tekniikan etuna oli,

että tutkija saattoi poimia haastattelusta vain ne asiat, joita piti tärkeinä. Muistiinpanojen tekeminen ja haastattelun käynnissä pitäminen yhtäaikaaisesti oli työlästä. Tutkijan oli kirjoittamisen ohella pystyttävä sekä kontrolloimaan haastateltavaa että tekemään lisäkysymyksiä. Joskus tutkijasta tuntui, että varmistaakseen kaiken saatavissa olevan tiedon keräämisen, hän kysyi samoja asioita yhä uudelleen, mikä olisi varmasti turhauttanut haastateltavia, jos haastateltavat eivät olisi olleet yhtä ymmärtäväisiä ja kärsivällisiä kuin olivat.

Haastattelumuodoksi valittiin temahaastattelu, jonka tukena oli kysymysrunko. Haastattelu alkoi yleensä hyvin väljällä kysymyksellä siitä, miten kiusattu oli kokenut kiusaamista. Tästä kukin haastattelu eteni omalla tyylillään. Kysymyslistan kysymyksillä täydennettiin haastateltavan kertomusta ja siitä poimittiin kysymyksiä, joihin haastateltava ei ollut vielä antanut vastausta.

Jokainen haastattelu oli yksilöllinen ja siten hyvin erilainen. Aluksi tutkijalla oli vaikeuksia ymmärtää tätä ja tutkija yritti liikaa kysyä valmiita kysymyksiä. Haastattelujen edetessä tutkija huomasi, että haastattelujen teko nimenomaan kyseisestä aiheesta vaati enemmän heittäytymistä. Haastattelujen loppupuolella tutkija pystyi tekemään parempia kysymyksiä ja tulemaan paremmin haastateltavien kokemukseräisen tietämyksen tasolle erotuksena tutkijalla olleesta teoreettisesta näkemyksestä. Tästä ei seurannut kontrollin menettäminen vaan pikemminkin entistä monipuolisemman ja rikkaamman aineiston kokoon saaminen. Tosin haastattelut venyivät.

Tutkija oppi haastattelujen kuluessa erityisesti siitä, millaisia kiusatut olivat ja osasi kysyä tarkemmin kiusattujen luonteesta ja persoonasta. Toisaalta näiden kysymysten kysyminen oli kaikista vaikeinta.

Tutkija pyrki alusta asti kohtaamaan haastateltavat ihmisinä ja koki, että hänellä oli terapeutin rooli haastateltavien kuuntelijana ja auttajana. Jotkin haastatteluista olivat hyvin koskettavia ja sekä haastateltava että tutkija liikuttuivat. Useat haastateltavat toteusivat, miten tärkeää tutkimukseen osallistuminen heille oli. Vuorovaikutuksesta oli siten hyötyä molemmiin puolin, mutta toki se palveli erityisesti tutkijaa.

Kaksi ensimmäistä haastateltavaa olivat kirjoittaneet kokemuksistaan kirjoitelman, jonka he lähettivät tutkijalle etukäteen. Tämä auttoi tutkijaa muokkaamaan kysymyksiä sopivimmiksi eikä kaikkia perustavanlaatuisia kysymyksiä tarvinnut siten kysyä. Tästä oli hyötyä tutkijalle, joka kokemattomuudessaan ei ehkä olisi suoriutunut haastattelusta yhtä hyvin ilman ennakkotietoja. Tämän kokemuksen perusteella tutkija pyysi jatkossa joiltakin tutkittavilta taustatietoja, mutta tämä ei enää tuottanut toivottua tulosta.

Ensimmäisessä haastattelussa tutkijan kontrolli haastateltavaan ei toiminut aluksi vaan haastateltava kertoi tietoja, joita tutkija ei ollut kysynyt. Tämä vei noin tunnin kestäneen haastattelun ajasta onneksi vain pienen osan, jonka jälkeen päästiin asiaan. Tämän jälkeen haastattelua leimasi paikoin päälle puhuminen tutkijan yrittäessä saada haastateltavaa vastaamaan tutkijaa kiinnostaviin kysymyksiin. Ensimmäinen haastattelu

oli tutkijan kokemattomuuden tuoman jännityksen lisäksi kaikkein haastavin.

Toinen haastateltava oli henkilö, joka oli kokenut kiusaamista kauan ja osasi lisäksi itse analysoida hyvin tilannettaan ja kiusaamista. Haastateltava oli perehtynyt hyvin kiusaamiseen ja tutkijalle oli helpotus, että löytyi haastateltava, joka oli ”samalla aaltopituudella”. Kokemus tästä haastattelusta oli hyvin positiivinen ja tutkijalle tuli tunne siitä, että haastattelujen tekeminen onnistuisi. Haastattelu kesti melko tarkalleen tunnin.

Kolmas haastattelu sujui kutakuinkin tutkijan odotusten mukaan. Haastateltava malttoi kuunnella tutkijan kysymyksiä ja vastasi tarkalleen siihen, mitä kysyttiin. Aikaa haastatteluun kului vain noin neljäkymmentä minuuttia. Lyhydestään huolimatta haastattelu oli erittäin tärkeä, koska haastattelusta saatu tieto poikkesi edellisistä ja antoi uuden näkökulman.

Neljännessä haastattelussa haastateltava puhui pitkään kiusaamistapauksen taustoista. Tutkijasta kuitenkin tuntui, ettei saisi keskeyttää haastateltavaa vaan, että pitäisi kuunnella ja kysyä vasta sitten, kun haastateltava on saanut puhuttua asiansa. Näin tutkija osittain tekikin ja keskeytti vain hyvin kiinnostavien asioiden kohdalla kysyäkseen lisäkysymyksiä. Kuten tutkija oli arvannutkin, haastateltavalla oli paljon kerrottavaa ja keskustelua jatkui pitkään, noin puolitoista tuntia, vaikka kaikki tutkijan kysymykset oli jo kysytyt. Ajassa palattiin taaksepäin ja ilmeni, että haastateltavalla oli muitakin kokemuksia kiusaamisesta. Myös näistä keskusteltiin ja saatiin relevanttia tietoa.

Viides haastateltava oli henkilö, joka oli tehnyt muistiinpanoja kiusaamisesta ennakolta. Koska kysymyksessä oli tapaus, jota oli kiusattu hyvin kauan, muistiinpanot helpottivat kiusattua muistamaan yksityiskohtia ja ajoi siten asiansa. Tosin tutkijalle tuli tunne valmiista vastauksista. Haastattelu kesti puolitoista tuntia. Haastattelun lopussa tunnelma oli rento ja välitön, mikä mahdollisti sen, että haastateltava ei enää puhunut muistiinpanojensa kautta vaan spontaanisti.

Tutkija teki haastatteluja kotonaan. Kuudennen ja seitsemännen haastattelun kohdalla tutkijan rappukäytävässä vaihdettiin ovien lukkorunkoja. Lukon vaihdosta aiheutuva porausääni vaikutti siten, että tutkija ei aina kuullut, mitä haastateltava sanoi ja joutui tarkentamaan ja kysymään uudelleen. Kuudennessa haastattelussa myös puhelinyhteydessä oli häiriöitä, eikä haastateltava aina kuullut tutkijan esittämiä kysymyksiä vaan jatkoi omaa tarinaansa. Tutkija sai kuitenkin selville kaikki haluamansa asiat. Tämä haastattelu kesti tunti kaksikymmentä minuuttia.

Seitsemännessä haastattelussa haastateltava kertoi kaksi esimerkkiä, joista toista tutkija ei ottanut tutkimukseen mukaan, koska se ei kuulunut tutkimuksen viitekehukseen. Sen sijaan toinen kiusaamistapaus oli mielenkiintoinen ja siitä saatiin oleellista lisätietoa. Haastattelu sujui muutenkin hyvin ja kesti reilusti yli tunnin.

Kahdeksas ja yhdeksäs haastattelu alkoivat mennä rutiinilla. Tutkija pystyi tarkentamaan erityisesti haastateltavan luonnetta koskevia kysymyksiä. Myös haastatteluolosuhteet olivat kunnossa. Haastattelut tehtiin samana päivänä ja tutkija huomasi itsessään

pientä väsymistä. Kahdeksas haastattelu kesti yli puolitoista tuntia. Yhdeksännessä haastattelussa tunnelma oli hyvin rauhallinen ja haastattelu kesti neljäkymmentä minuuttia. Näiden haastattelujen kohdalla tutkija alkoi huomata piirteitä, jotka toistuivat haastattelusta toiseen. Tutkija päätti silti jatkaa haastattelujen tekemistä, koska vielä ei tullut tunnetta siitä, että samat asiat toistuivat liikaa eikä uusia asioita enää tullut. Tähän saakka haastatellut olivat olleet samalta ammattialalta, ja tutkija halusi tietoa muiltakin aloilta.

Loput haastatellut koostuivat monilta eri ammattialoilta. Tästä huolimatta kiusaamisen muodot ja piirteet pysyivät yllättävän samoina. Kymmenes, yhdestoista ja kahdestoista haastattelu toistivat pitkälti samoja asioita kuin aiemmat. Haastattelujen kestot olivat vastaavasti puoli tuntia, tunti viisitoista minuuttia ja tunti.

Kolmastoista ja viimeinen haastateltava oli kiusaamisen silminnäkijä ja tästä syystä haastattelu poikkesi edellisistä. Tutkittava tapaus ei vahvistanut aikaisempia löydöksiä vaan oli luonteeltaan erilainen. Silminnäkijän haastatteleminen ei tosin tuonut uutta tietoa kiusatun ja kiusaajan persoonallisuudesta. Lisäksi ulkopuolisen on vaikea arvioida toisen henkilön käyttäytymistä ja sen tarkoitusta. Kiusatun ja kiusaajan luonteesta silminnäkijä saattoi sanoa vain vähän.

Haastattelujen sisältö tiivistettiin ja lähetettiin haastatelluille luettavaksi ja tarkastettavaksi. Tutkijan ajattelu osoittautui oikeaksi suurimmassa osassa tiivistelmiä. Haastateltujen lähettämät korjaukset eivät koskeneet keskeisiä asioita vaan olivat pikemminkin yksityiskohtia, joita haastateltavat itse pitivät tärkeinä. Haastateltavilla oli luonnollisesti eri käsitys asioiden tärkeydestä kuin tutkijalla.

Haastattelujen nauhoja kuunneltiin tiivistelmän teossa ja sen tarkastamiseksi. Lopullinen tiivistelmä, jonka pohjalle analyysi rakentui, syntyi haastateltavan lähetettyä korjaukset tiivistelmään. Tämän jälkeen nauha kuunneltiin vielä uudelleen silmällä pitäen korjattua tiivistelmää ja sitä tarpeen mukaan muuttaen.

4.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan faktanäkökulmasta. Faktanäkökulmalla tarkoitetaan sitä, että aineistosta etsitään tosiasiatietoja (Alasuutari 1993, 72). Aineistoa lähestytään siis siltä kannalta, että kiusattujen kertomukset kiusaamisesta ovat tosia. Näin ei toki välttämättä ole, koska kiusaaminen on arka aihe ja haastateltava saattaa kaunistella tai liioitella kokemuksiaan.

Koska aineistonkeruumenetelmänä oli puhelinhaastattelu, alkoi sisällön analyysi jo haastatteluhetkellä. Muistiinpanoja tehtäessä haastateltavan puheesta poimittiin tutkimusongelman kannalta olennaisimmat asiat. Varsinainen aineiston analyysi aloitettiin jakamalla aineisto haastattelurungon mukaisesti teemoihin. Haastattelutekstit käytiin läpi

poimimalla tekstistä kutakin teemaa koskevat lauseet. Samaa teemaa koskevat asiat yhdistettiin kokonaisuudeksi, jolloin saatiin kiusaamismuotoja ja -keinoja sekä kiusatun ja kiusaajan persoonallisuutta koskevat osuudet. Analyysiosuus tekstissä koostuu kiusatun ja kiusaajan persoonaa ja kiusattujen selviämistä koskevasta osuudesta.

Aineistossa toistui piirre, joka ei ollut kiinnostanut tutkijaa alun perin. Koska suurin osa haastatelluista oli opettajia, heidän työolonsa tulivat tutkijalle tutuiksi. Työympäristökäytännöillä näytti olevan vaikutusta opettajiin kohdistuvan kiusaamisen kohdalla. Jotta kokonaiskuva kiusaamisesta hahmottuisi, organisaatioon liittyvistä kiusaamista aiheuttavista tekijöistä kerrotaan analyysin alussa. Niihin suhtauduttiin kuitenkin varauksella koska, että yhden haastatellun työyhteisön jäsenen avulla organisaatiosta saatiin melko vaillinainen kuva.

Kun kiusattujen persoonallisuutta koskevia osuuksia yhdisteltiin, kiusattujen persoonallisuudesta löydettiin piirteitä, jotka toistuivat haastattelusta toiseen. Kaikki piirteet eivät koskeneet kaikkia kiusattuja. Jos jokin luonteenpiirre tai ominaisuus esiintyi vain yhdellä kiusatulla, sitä ei huomioitu. Tarvittiin siis vähintään kaksi henkilöä, joissa piirre toistui. Kiusattuja verrattiin toisiinsa ja löydettiin persoonallisuuden piirteistä vastaakohtaisuuksia, jolloin tultiin siihen tulokseen, että piirteitä voitaisiin pitää persoonallisuuden ulottuvuuksina. Ulottuvuuksia ovat: suorasanaisuus – diplomaattisuus, riippuvuus – itsenäisyys ja sopeutumattomuus – sopeutuvuus. Kiusatut jakautuivat ulottuvuuksien eri päihin, siten että jotkut kiusatut olivat suorasanaisia ja sopeutumattomia, toiseen tyyppiin kuuluneet olivat diplomaattisia, itsenäisiä ja sopeutuvaisia ja kolmannen tyyppiin kuuluneet riippuvaisia ja sopeutuvaisia.

Tyypittely eli typologioiden teko on tavallista faktanäkökulmaa soveltavassa tutkimuksessa. Tyypittely tarkoittaa sitä, että aineistosta etsitään erottelukriteereitä, joiden avulla tapaukset erotetaan toisistaan (Alasuutari 1993, 74). Näinä erottelukriteereinä toimivat kiusattujen persoonallisuuden ulottuvuudet. Alasuutari (1993, 74) on todennut, että typologian eri tyypit mielletään toisistaan eroavina elämäntapatyyppinä, joiden avulla voidaan ymmärtää, miksi ihmiset toimivat tutkimuksen kohteena olevan asian suhteen eri tavoin. Tyypittelyn avulla voitaisiin siis ainakin joltain osin vastata kysymykseen siitä, miksi eri kiusatut suhtautuivat eri tavoin kiusaamiseen.

Tutkimuksessa kiusattujen kertomusten perusteella esiin tulleita kiusaajia oli enemmän kuin kiusattuja, mutta heistä saatiin vähemmän tietoa. Kaiken kaikkiaan kiusaavasti käyttäytyviä henkilöitä oli reilusti yli parikymmentä. Kiusaavien esimiesten tyypittelyssä keskeiseksi nousi eräs persoonallisuuden piirre. Narsistinen Esimies -tyyppiin kuului varmuudella kymmenen kiusaavaa esimiestä. Kiusaavat esimiehet tyypiteltiin ja mallia otettiin Kilen (1993) jaottelusta. Esimiehet jakautuivat manipuloiviin ja tyrannimaisiin sen mukaan, kiusasivatko he suoraan vai epäsuorasti (ks. luku 2.3.2).

Kollegakiusaajien ominaisuuksien tai luonteen tarkka selvittäminen oli hankalaa, koska pienestä aineistosta yhteisiä piirteitä löytyi melko vähän ja niiden perusteella tyy-

pittely oli hankalaa. Kuten esimiestenkin tapauksessa, analyysi perustuu kiusattujen näkemyksiin ja mielipiteisiin, jotka ovat subjektiivisia arvioita tilanteesta. Koska kollegoiden välisiä kiusaamistapauksia oli aineistossa vähän, useimmat kiusaaja-tyypit kuvaavat vain muutamaa kollegakiusaajaa. Eräs kiusattu-tyyppi kuvaa yhtä ainoaa kiusaajaa, mutta tätä tyyppiä voidaan pitää melko luotettavana, koska sitä verrattiin Kilen (1993, 37) vastaavaan.

4.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkijan omakohtaiset kokemukset kiusaamisesta auttoivat eläytymään haastateltavien tarinoihin. Ennakkokäsityksiä siitä, millaisia kiusatut ovat ja miksi he joutuvat kiusatuiksi, pyrittiin käyttämään hyväksi haastatteluvaiheessa kysymällä asioista haastateltavilta. Analyysi- ja tulkintavaiheessa ne taas pyrittiin unohtamaan ja keskityttiin vain siihen, mitä haastateltava oli sanonut. Vaarana liian tutussa aineistossa on subjektiivinen tulkinta. Toisaalta laadullinen tutkimus on aina joltain osin tutkijan omaa ajattelua, koska se on mahdollista tulkita lukemattomilla eri tavoilla (Eskola & Suoranta 1998, 214). Subjektiivisuudesta pyrittiin pääsemään eroon, kun huomattiin, että joku asia ei ollut kiusatun vaan tutkijan oma näkemys tai tulkinta. Tämä tulkinta poistettiin ja palattiin siihen, mitä kiusattu oli tosiasiallisesti sanonut.

Tutkimuksen ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä (Eskola & Suoranta 1998, 231). Tätä pätevyyttä pyrittiin parantamaan sillä, että analyysivaiheessa nauhoja kuunneltiin useaan kertaan ja myös tiivistelmän teon jälkeen. Näin saatiin varmuus siitä, että haastateltavan sanoman sisältö ymmärrettiin oikein. Haastattelunauhojen uudelleenkuuntelussa, ennen analyysiin ryhtymistä tarkistettiin ja muutettiin joitakin asioita. Mitkään tehdyistä muutoksista eivät olleet keskeisiä, mikä oli osoituksena siitä, että tutkija oli tavoittanut sen, mitä haastateltava tarkoitti. Varmistamalla haastateltavilta analyysin oikeellisuus pyrittiin mahdollisimman tarkkoihin havaintoihin.

Tiivistelmien lähettäminen haastatelluille tarkastettavaksi paransi tutkimuksen ulkoista validiteettia. Ainoastaan yksi haastateltava kommentoi tiivistelmää sanomalla, että hänestä tuntui, etteivät etenkin kiusaajaa koskeneet asiat olleet aivan niin kuin tutkija oli ne ymmärtänyt ja kirjoittanut tiivistelmään. Haastateltavan mukaan päätelmät alkoivat tuntua oikeilta vasta, kun niitä oli vähän aikaa lukenut. Koska suuri osa haastattelusta koski kiusaajaa ja oli siten toisen käden tietoa, kiusaajaa koskevasta haastattelusuudesta päädyttiin tekemään vain varovaisia tulkintoja.

Se, että tutkittaville ei lähetetty kysymyksiä etukäteen, paransi vastausten aitoutta. Kysymykset tulivat haastateltavalle yllätyksenä eikä hän ollut miettinyt vastauksia ennakolta. Tämä oli erityisen tärkeää sen vuoksi, että haastattelussa pyrittiin ottamaan sel-

vää henkilön persoonallisuudesta. Haastateltavalle jäi vähän mahdollisuuksia miettiä, millaista vastausta tutkija piti haluttavana tai millaisen kuvan hän itsestään kiusattuna halusi antaa. Kiusaamisen liioittelu ja sen vähättely onnistuttiin näin saamaan minimiin.

Tutkittaessa kiusaajien persoonallisuutta vastausten luotettavuutta voidaan arvioida sillä perusteella, että useat kiusatut antoivat samankaltaisia tietoja kiusaajasta. Erään kiusaajan kohdalla tutkija ei kyennyt aluksi näkemään, että henkilö oli narsistinen, mutta tämän kiusaajan persoonallisuus saatiin selville, kun verrattiin tätä muihin kiusaajiin.

Jotta fakthanäkökulmaan pohjautuva tutkimus antaisi mahdollisimman tosiasiallista tietoa, suositellaan usein käytettäväksi syvähaastattelumenetelmää. (Alasuutari 1993, 72–76). Puhelinhaastattelun käyttäminen fakthanäkökulmaan perustuvassa tutkimuksessa oli ongelmallista ja vaikuttaa todennäköisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Puhelinhaastattelussa henkilöstä ja hänen tilanteestaan muodostuva kuva poikkeaa enemmän todellisesta kuin kasvokkain haastattelussa. Väärinymmärtämisen mahdollisuus on suurempi, koska sanatonta, ilmeiden ja eleiden avulla kommunikointia ei ole. Tässä tutkimuksessa syvähaastattelun tekeminen olisi tarkoittanut huomattavaa ajallista ja rahallista panostusta eikä siihen voitu missään tapauksessa ryhtyä. Puhelinhaastattelu oli ainoa mahdollinen keino tavoittaa tutkittavat suhteellisen nopealla aikavälillä ja vähin kustannuksin. Aineiston luotettavuutta parantaa kuitenkin se, että tutkimukseen vapaaehtoisesti ilmoittautuneilla ei todennäköisesti ollut paljon salattavaa.

Koska tutkituista suuri osa työskenteli yhdellä alalla (kasvatusala), tutkimuksen tulokset eivät ole kovin hyvin yleistettävissä. Tuhoavaa johtajuutta esiintyy työpaikoilla, joissa suositaan perinteistä, hierarkkista johtamistapaa. Siten tämän tutkimuksen tulokset voisivat olla varovaisesti yleistettävissä esimerkiksi julkisella sektorilla tapahtuvaan työpaikkakiusaamiseen.

4.6 Tutkimuksen eettisyydestä

Tämän tutkimuksen yhteydessä voidaan hyvällä syyllä kysyä, missä määrin tutkijan kysymykset aiheuttivat haastateltaville ahdistusta. Tutkija joutui kysymään arkaluonteisia kysymyksiä haastateltavan persoonallisuudesta ja siitä, miksi tämä uskoi tulleen kiusatuksi. Tosin yllättävän useilla haastateltavalla oli vastaus valmiina tähän vaikeahkoon kysymykseen, mikä kertoo siitä, että hän oli käsitellyt mielessään persoonallisuutensa vaikutuksen kiusaamiseen. Tutkijan oletus on, että tutkimukseen hakeutua henkilöitä, joille kiusaaminen ei enää ollut niin arka aihe vaan he olivat päässeet siitä yli.

Tutkija koetti tehdä haastattelutilanteen niin miellyttäväksi kuin puhelinhaastattelussa oli mahdollista. Tutkija kertoi haastattelun alussa tutkimuksen aiheesta ja näkökulmasta ja korosti vastaamisen vapaaehtoisuutta. Tutkittavien pysyminen nimettöminä oli asia, jota tutkija korosti jokaiselle haastateltavalle erikseen. Tutkimustekstissä ei mainita

nimiä ja sitaatinomaisia lauseita on hyvin vähän. Näin ollen muiden kuin haastateltavien itsensä on mahdoton tunnistaa tutkimukseen osallistuneita. Organisaatiota, jossa kiusattu työskenteli, ei myöskään mainita.

Eskolan ja Suorannan (2003, 56) mukaan tutkimuksessa tulee noudattaa ihmisarvon kunnioittamisen periaatetta. Siitä, oliko tutkittaville hyötyä vai haittaa tutkimuksesta, on vaikea sanoa yhtä oikeaa vastausta. Joillekin siitä oli hyötyä, toiselle ehkä ei. Onneksi suurimmalle osalle haastateltavia tutkimuksesta vaikutti olevan hyötyä. Haastateltavat ottivat innolla vastaan tutkijan tekemän tiivistelmän ja heitä kiinnosti lukea se. Muutammat haastateltavat jopa mainitsivat sähköpostissaan siitä, että oli hyödyllistä lukea ulkopuolisen näkemyksiä ja tutkijan kommentteja kiusaamisesta. Kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita lukemaan valmiin tutkimuksen. Tutkimuksen valmistuttua tutkija lähetti tutkimuksen kaikille haastatelluille kiitoksena mukanaolosta.

Jotkut kiusatut kokivat tiivistelmän lukemisen huonoja muistoja herättäväksi. Näiden kohdalla tutkija voi ainoastaan toivoa, että tutkimus toimisi terapiana ja kiusattu pystyisi käsittelemään asiaa jatkossa.

Tutkimusta kiusatun ja kiusaajan persoonallisuudesta ja kiusaamisen syistä pidettiin erittäin tärkeänä. Aiheen tärkeys ja sen luonne edellyttivät menemään syvemmälle haastateltavan henkilökohtaisiin asioihin kuin useimmissa muissa haastatteluissa. Tutkija päämääränä oli tuottaa uutta tietoa kiusaamisesta, kiusatuista ja kiusaajista sekä ongelman laajuudesta. Näihin tavoitteisiin pääseminen edellytti tutkittavien mukana oloa, ja vaikeiden asioiden käsittelyä tutkittavien kanssa. Tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena oli tuoda kiusaamisongelmaa näkyvämmiin esiin ja herättää keskustelua. Olemalla mukana tutkimuksessa tutkittavat auttoivat näissä tavoitteissa. Jos tutkimuksesta ei ollut hyötyä tutkittavalle itselleen, niin siitä saattaa olla hyötyä muille kiusaamista kokeneille ja niille työyhteisöille, jotka ovat tekemisissä kiusaamisongelman kanssa.

5 TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN JA KIUSATUN JA KIUSAAJAN PERSOONALLISUUS

5.1 Kiusaamisen syyt työpaikoilla

Useat kiusatut näkivät kiusaamisen syyksi työpaikan huonon ilmapiirin ja sen ongelmat. Suuri osa työpaikoista oli kouluja, joissa henkilökuntaa oli paljon. Haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että nimenomaan kouluissa työilmapiiri oli erityisen heikko. Suuri osa haastateltujen esimiehistä oli narsistisia johtajia, jotka olivat saaneet työyhteisön sekaisin ja pelon valtaan. Muissa kuin kasvatusalan työpaikoissa kiusaamisen syynä ei ollut yhtä selvästi työpaikan ongelmat vaan henkilöiden väliset ongelmat. Näissä työpaikoissa työskenteleviä oli neljä haastatelluista. Yleisimpinä organisatorisina kiusaamisen syinä tulivat esiin organisoinnin puute, heikko johtajuus tai narsistinen johtaja.

Koulujen työyhteisöissä oli selkeä nokkimisjärjestys, jossa henkilöllä oli joko vahva tai heikko asema sen mukaan, oliko hän vanha konkari vai uusi tulokas. Asema määräytyi myös sen mukaan, oliko henkilöllä ainekollegoita tai muita henkilöitä, jotka olivat ”samalla puolella” ja asioista samaa mieltä. Oli tavallista, että vanhemmat opettajat kokivat nuoret opettajat uhkana ja kun työyhteisöön tuli uusi, nuori opettaja hän joutui kiusaamisen kohteeksi ennen kuin vakiinnutti paikkansa tai joutui muiden painostuksesta lähtemään pois.

Etenkin kasvatusalan työpaikoilla osaavat, älykkäät, lahjakkaat ja ammatissaan pätevät henkilöt koettiin uhkana. Useat kiusatut totesivat tämän. Työyhteisöissä oli vaatimus massaan sulautumisesta. Jos henkilö osoitti olevansa erityisen kyvykäs tai poikkesi liikaa työpaikan kulttuurista ja tavoista, hän joutui kiusaamisen kohteeksi. Uudet henkilöt testattiin sen suhteen, olivatko he sopivia yhteisön jäseniä vai eivät. Tämä vaati työpaikkaan tulleelta henkilöltä paljon sopeutumista. Jos henkilö ei hyväksynyt tiettyjä sääntöjä ja suostunut toimimaan niiden mukaan, hän joutui kiusatuksi tai vaihtamaan työpaikkaa. Nämä kirjoittamattomat säännöt eivät millään tavoin edistäneet työpaikalla tasapuolista hyvinvointia ja viihtyvyyttä. Päinvastoin ne haittasivat oppimista, osaamisen kehittymistä ja sen kumuloitumista.

Monilla työpaikoilla kiusaaminen kosketti koko työyhteisöä, ja ilmapiiri työpaikalla oli hyvin huono. Positiivisuutta, toisten kannustamista tai tukemista ja palautteen antoa ei ollut. Kiusatut sai vähän sosiaalista tukea toisiltaan, koska ryhmähenkeä ei ollut ja kaikilla oli täysi työ selviytyä omassa tilanteessa. Toisaalta se, että työpaikalla oli muitakin kiusattuja, saattoi vaikuttaa myönteisellä tavalla kiusatun selviämiseen. Eräs kiusattu kertoo, että koki aluksi kiusaamisen henkilökohtaisena, mutta huomasi jossain vaiheessa, että muut kokivat samaa eikä enää ottanut sitä yhtä vakavasti.

Poissaolot ja vapaiden pito olivat yleinen kiusaamisen aihe. Työyhteisöissä, joiden

ilmapiiri oli heikko ja joissa oli työt oli organisoitu huonosti tai töitä oli liikaa, syntyi helposti kateutta siitä, että joku sai erikoiskohtelua. Kateutta herätti toisen mahdollisuus opiskella. Poissaolojen kohdalla kiusaajat tuntuivat ajatelleen, että kiusattu suo itselleen suurempia vapauksia kuin muut. Monet kiusatuista olivat pitäneet taukoa töiden teosta ja tauon jälkeen palanneet työpaikalle. Paluun jälkeen kiusaaminen oli jatkunut samantyyppisenä kuin ennen lähtöä tai se oli koventunut. Jos kiusattu ei pystynyt kertomaan riittävän hyvää syytä töistä pois olemiselle tai jätti kokonaan selittämättä, kiusattua rangaistiin kiusaamalla.

Työyhteisöissä, joiden esimies oli narsistinen henkilö, ei sallittu tunteita tai niiden näyttämistä. Esimies oli luonut ilmapiirin, jossa epäitsekkyyttä pidettiin hölmöytenä. Ne, jotka seurasivat esimiehen epäinhimillistä toimintatapaa, säästyivät kiusaamiselta. Sen vastustajat taas joutuivat sekä esimiehen että kollegoiden kiusaamiksi. Monet kiusatut opettajat kertoivat välittävänsä paljon oppilaistaan, mutta kokivat, että oppilaista ja ylipäänsä toisesta ihmisestä välittämistä pidetään heikkoutena. Toisin kuin valtaosa muista työntekijöistä, kiusatut asettuivat puolustamaan heikkompiaan, kuten opettaja oppilaitaan tai esimies alaisiaan. Narsistinen esimies piti tätä epäluottamuksen osoituksena ja alkoi kiusata luottamuksen pettänyttä henkilöä.

Työpaikoilla, jossa ilmapiiri oli huono, oli usein narsistisen esimiehen kehittämä valtajärjestelmä, johon kuului esimiehen luottohenkilöitä. Narsistisella esimiehellä oli käytyreitä, joiden avulla hän yritti hallita työyhteisöä. Kiusattu kuvasi tätä sanomalla, että

työyhteisössä on laumakäyttäytymistä etenkin niiden kesken, jotka käyvät kertomassa esimiehelle asioita muista työntekijöistä.

Esimiehen luoma järjestelmä suosi vallanhaluisia ja manipuloivia henkilöitä, jotka hyväksyivät myös itseään manipuloitavan. Juoruilu, juonittelu, mustamaalaaminen ja asioiden junailu kiertoteitse olivat tavallisia. Näillä keinoilla ylläpidettiin ja vahvistettiin henkilösuhteita, etenkin esimiehen ja alaisen välisiä suhteita, jotka paransivat omaa asemaa ja suojasivat heikkoon asemaan joutumiselta. Joillain työpaikoilla kiusaaminen oli jopa jossain määrin hyväksyttävää työpaikan ajanvietettä, jolla vältettiin pitkästymistä. Työpaikalla oli kulttuuri, jonka mukaan töiden teko ei ollut keskeisin asia vaan tärkeämpänä pidettiin valta- ja ihmissuhteiden luomista ja ylläpitoa.

Jotkin kiusatut eivät halunneet, kuten he asian ilmaisivat ”pelata ihmissuhteilla”, vaan kokivat tällaisen käytöksen vastenmielisenä eivätkä ymmärtäneet sitä. Juonittelu ylitti heidän oikeustajunsa ja moraalinsa. Narsististen esimiesten ja ylipäänsä saaliinhiimoisen kiusaamisen kohteeksi joutuneet eivät osanneet puolustautua, koska eivät käsittäneet, miksi kiusaaja käyttäytyi tällä tavoin. Toisaalta oli myös kiusattuja, jotka olivat kiusaamisen myötä oppineet kiusaajien ”kieroa ajattelutapaa” ja osasivat vastata siihen samalla mitalla. Nämä kiusatut olivat selviytyneet kiusaamisesta muita paremmin ja joi-takin heistä ei enää kiusattu.

Monissa työyhteisöissä esimies ei ollut tehtäviensä tasalla. Esimies oli joko narsisti-

nen tai sitten hän ei ollut työpaikan ”oikea johtaja”. Kahdessa tapauksessa esimies ei viitsinyt puuttua työpaikan ongelmiin ja kiusaamiseen. Esimies vältteli vaikeiden asioiden esille nostamista ja vetosi siihen, että kiusattu oli itse aiheuttanut ongelman. Eräs esimies ei halunnut puuttua työyhteisön tulehtuneeseen tilanteeseen. Hänen mielestään kiusatun tuli joko sopeutua tai lähteä. Kiusattu kertoi kiusaamisesta ja vaikeasta tilanteesta työterveyshoitajalle, joka oli sitä mieltä, että asiasta tulisi keskustella työyhteisössä. Toisessa tapauksessa esimies näytti ymmärtävänsä, kun kiusattu kertoi kiusaamisesta ja myönsi, että työpaikan tilanne oli vaikea. Silti hän ei uskaltanut tarttua toimeen kiusaajan saamiseksi kuriin.

Joissain tapauksissa kiusaaminen johtui kiusatun ulkopuolisuudesta ja kiusaajien ulkopuolisia kohtaan tuntemasta pelosta ja vihamielisyydestä. Eräässä tapauksessa kiusattu oli yrityksen ulkopuolinen henkilö ja kiusaajat olivat omistajia. Asenne ulkopuolista kohtaan oli negatiivinen. Kiusattu saattoi olla ulkopuolinen myös työpaikalle muodostuneista kaveriporukoista, joihin oli vaikea päästä sisään.

5.1.1 Kiusaamisen muodot

Saaliinhimoinen kiusaaminen oli aineistossa konfliktiperäistä kiusaamista yleisempi kiusaamisen muoto. Esimiehen alaiseen kohdistuvaa kiusaamista pidetään yleensä saaliinhimoisena (Einarsen 2003, 19) ja suuri osa kiusaajista oli esimiehiä. Niissä tapauksissa, joissa kiusaajana oli vain esimies, kiusaaminen oli puhtaasti saaliinhimoista. Myös kollegan taholta tuleva kiusaaminen oli saaliinhimoista, jos kollega oli kiusattua paremmassa asemassa.

Kiusatuista kahdeksan oli narsistisen esimiehen ja kaksi kollegan saaliinhimoisen kiusaamisen kohteita. Joitakin kiusattuja kiusasivat samanaikaisesti esimies ja kollegat. Esimiehen kiusaaminen oli saaliinhimoista, vaikka sitä joskus edelsi pieni konflikti kiusatun kanssa. Konfliktilla tarkoitti tässä tapauksessa sitä, että kiusattu toi omat mielipiteensä esille ja ne poikkesivat esimiehen mielipiteistä. Sinänsä vähäpätöinen ja einarsistisen esimiehen johtamassa työyhteisössä varsin hyväksyttävä asia sai narsistisen esimiehen kiusaamaan. Jos kiusattu oli joutunut kuvatonlaiseen ristiriitaan esimiehensä kanssa, se tarkoitti yleensä sitä, että häntä kiusasivat myös kollegat. Kiusaamisessa oli siten saaliinhimoisen ja konfliktiperäisen kiusaamisen piirteitä.

Yhdessä konfliktiperäisen ja saaliinhimoisen kiusaamisen piirteitä sisältäneessä tapauksessa kiusattu oli osaltaan ollut vaikuttamassa siihen, että työtoverit ja esimies kiusasivat häntä. Kiusattu ei ollut osannut oikaista häntä koskevia väärinkäsityksiä ja oli loukannut sosiaalisen kanssakäymisen sääntöjä. Kiusaaminen sisälsi piirteitä saaliinhimoisesta kiusaamisesta, koska kiusatun molemmat esimiehet olivat narsistisia.

Selkeästi konfliktiperäistä kiusaamista oli vain kahdessa tapauksessa, joissa kiusaa-

jana oli kollega. Tämä on yllättävää, sillä useat tutkijat konfliktiperäistä kiusaamista hyvin yleisenä ja katsovat kiusaamisen saavan alkunsa useimmiten konfliktista. Kiusaaminen sisälsi konfliktin piirteitä silloin, kun kiusattu tietämättään tai haluamattaan provosoi toista henkilöä, joka piti käyttäytymistä henkilökohtaisena loukkauksena. Kiusaajina oli henkilöitä, jotka loukkaantuivat helposti. Loukkaannuttuaan henkilö alkoi muodostaa negatiivista käsitystä ja ennakkoluuloja toisesta henkilöstä ja aloitti kiusaamisen.

5.1.2 *Kiusaamistavat*

Esimiehen tyyli kiusata erosi jonkin verran kollegoiden välisestä kiusaamisesta. Esimies kiusasi alaisiaan tavallisesti hyvin rajulla ja näkyvällä tavalla ja käytti kiusaamisessa laajempaa keinovalikoimaa kuin kollegat, jotka kiusasivat hienovaraisemmin. Nämä käyttivät kiusaamisessa tavallisesti epäsuoria keinoja kuten tiedon panttaamista, juoruilua ja eristämistä. Jos kollega oli selvästi korkeammalla työpaikan arvoasteikossa kiusattuun nähden, hän saattoi käyttää myös suoria keinoja, kuten verbaalista kiusaamista. Näin oli myös siinä tapauksessa, että kiusattu oli yksin kiusaajia vastaan.

Epäsuora kiusaaminen tuli ilmi kehonkielessä, eleissä ja ilmeissä. Kiusaaminen ilmeni mielipiteiden huomiotta jättämisenä, eristämisenä, mustamaalaamisena ja arvojen ja asenteiden kritisointina. Useat kiusatut kokivat jatkuvaa ja julkista piikittelyä sekä syyllistämistä ja syrjimistä. Eräässä tapauksessa normaalia vuorovaikutusta kiusatun ja kiusaajien välillä ei ollut lainkaan vaan työtehtävät ja ohjeet sekä kritiikki tulivat kiusatun pöydälle ”noottilappuina”. Epäsuora kiusaaminen ilmeni myös siten, että kiusaajat käyttäytyivät kuin kiusattu ei olisi olemassa. Kiusattua ei kutsuttu nimeltä eikä häntä tervehditty. Huoneessa tuli hiljaista, kun kiusattu tuli paikalle. Kiusatulta pantattiin tietoa ja hänelle ei ilmoitettu asioista.

Yhtenä epäsuoran kiusaamisen keinona oli häväistyskirjeen lähettäminen. Joissain tapauksissa kiusaaja, joka ei uskaltanut kiusata suoraan, vältteli kontaktin ottamista kiusaamansa henkilön kanssa eikä puhunut tälle. Tällöin kiusaaminen saattoi ilmetä pieneenä kiusantekona, jota oli vaikea huomata kenenkään muun kuin kiusatun ja jolla kiusaaja siten häرنäsi kiusattua.

Suora kiusaaminen ilmeni julkisena osaamisen vähättelynä, nolauksina ja haukkumisenä. Kiusaamisessa saatettiin puuttua henkilökohtaisiin asioihin, kuten pukeutumistyyliin, ulkonäköön tai elämänkatsomukseen. Kiusaaminen kohdistui myös yksityiselämään lähinnä kiusatun perheeseen. Näkyvimmillään kiusaaminen oli kovaa julkista sortamista ja nöyryyttämistä, jolloin kiusaaja huusi kiusatulle muiden kuullen. Tällainen kiusaamistapa oli tyypillinen esimiehille. Ne kiusaajat, jotka olivat kiusattua korkeammassa asemassa, käyttivät uhkailua kiusaamiskeinona. Kiusaava esimies saattoi lähettää sähköpostitse uhkailuviestjä tai uhkailla oikeuteen haastamisella.

Esimiehen taholta tuleva kiusaaminen oli joko julkista tai salassa pysyvää. Esimiehen oli helppo kiusata alaistaan muilta salassa käyttämällä puhuttelukäytäntöä ja kutsumalla kiusattu omaan huoneeseensa ja kiusaamalla tätä siellä. Kiusaava käytös näkyi negatiivisen palautteen runsautena ja positiivisen palautteen puuttumisena. Esimiehen mielestä kiusattu ei tehnyt mitään oikein ja piti kiusatun ahdinkoa tämän omana syynä. Kiusaaminen oli vallankäyttöä, joka saattoi olla hyvinkin systemaattista. Vallankäyttö liittyi yleensä työasioihin. Eräältä kiusatulta oli otettu vastuualueita otettu pois, kysymättä tai neuvottelematta hänen kanssaan. Tällä tavalla esimies järjesteli asioita mielivaltaisesti ja kiusatulle epäedullisempaan suuntaan. Esimies saattoi työvuoroja järjestäessään käyttää valtaansa siten, että teki aina toisin kuin henkilö oli pyytänyt.

Eräs kiusattu kertoi, että kiusaaminen oli esimiehen taholta aluksi pieniä, kiusallisia huomautuksia ja uteluita täysin merkityksettömistä asioista. Huomauttelun tarkoituksena oli pitää kiusattu esimiehen vallassa. Kiusaaminen oli myös kiusatun arvojen ja lopulta johtamistavan voimakasta kritisointia. Lisäksi esimies antoi niin suuria tehtäviä, että ne olivat täysin mahdottomia toteuttaa.

5.2 Kiusatun persoonallisuus

5.2.1 *Kiusattu-tyypit*

Persoonallisuudella oli kaikkien kiusattujen kohdalla merkitystä kiusatuksi joutumisessa. Tässä kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa kiusaamiselle altistavia persoonallisuustyyppisiä löydettiin useampia. Kiusattujen persoonallisuustyyppit erosivat siinä, miten kiusaamisen oli muuttanut henkilöä. Persoonallisuudella oli myös vaikutusta siihen, millaista kiusaamista kiusattu kohtasi. Kiusattujen tyyppisiä olivat Vahvat Selviäjät, Herkästi Haavoittuvat ja Konfliktiherkät.

Herkästi Haavoittuviin kiusattuihin kuului kahdestatoista kiusatusta viisi, joista neljä oli esimiehen kiusamia. Näille kiusatuille oli tyypillistä se, että kiusattu käänsi kiusaamisen syyn itseensä eli syyllisti itseään kiusaamisesta. Kiusatut pyrkivät välttämään konflikteja eivätkä osanneet puolustaa itseään. Herkästi Haavoittuvat olivat muita kiusattuja herkempiä ja he reagoivat kiusaamiseen vetäytymällä ja muuttamalla hiljaisemmiksi ja aremmiksi.

Herkästi Haavoittuvat kiusatut muistuttivat Matthiesenin ja Einarsenin (2001) ”pettyneitä ja masentuneita” kiusattuja. Kiusatut olivat olleet masentuneita ja ahdistuneita jouduttuaan kiusatuiksi. Kiusaamisen loputtua he olivat kuitenkin toipuneet melko pian kiusaamisen negatiivisista vaikutuksista, kuten itsetunnon laskusta, masentuneisuudesta ja peloista. Jotkut Herkästi Haavoittuvat kiusatut olivat jonkin verran kyynistyneet tai

katkeroituneet kiusaamisen seurauksena. Sen sijaan jotkut heistä olivat säilyttäneet positiivisuutensa kiusaamisesta huolimatta.

Herkästi Haavoittuvat eivät puolustautuneet tehokkaasti kiusaajaa vastaan vaan käänsivät kiusaamisen syyn itseensä. Sisäistämällä eli introjisoimalla, kääntämällä tunteet sisäänsä, henkilö ottaa niskoilleen syyn asioista, joista hän ei ole vastuussa, esimerkiksi siitä, että häntä ei ole kuultu tai häneen on suhtauduttu välinpitämättömästi (Roos 2007, 18). Tällainen henkilö ei ymmärrä, että häntä on kohdeltu huonosti vaan kääntää puutteet itseään vastaan ja syyllistää, moittii ja vähättelee itseään. Aiheettomien syyllisyyden tunteiden vuoksi ihminen uskoo, ettei hänellä ole oikeutta puolustautua. Tällöin henkilön itsekunnioitus on puutteellinen ja itsesuojeluvaisto heikentynyt. Introjisoiva henkilö joutuu usein projisoivan eli tunteet ulospäin kääntävän ja muita syyllistävän henkilön uhriksi. (Roos 2007, 20; 64)

Eräs Herkästi Haavoittuviin kuulunut kiusattu ilmaisi nasevasti kiusaamisen olevan ”energian sieppaamista”. Kiusaajan läheisyydessä hänestä tuntui, että kiusaaja vie hänen energiaansa. Roosin (2007, 65) mukaan sisäistävän käyttäytymismallin omaksunut henkilö on usein *energianantaja*, joka joutuu helposti niin sanotun *energiavarkaan* kohteeksi. Herkästi Haavoittuvat joutuivatkin narsististen esimiesten kiusaamiksi.

Energianantaja kuvaa hyvin Herkästi Haavoittuvia kiusattuja. Roosin (2007, 26) mukaan energianantajat ovat empaattisia ja avuliaita henkilöitä, jotka haluavat muille hyvää. Herkästi Haavoittuvat ja Konfliktiherkät kiusatut eivät aluksi kyenneet näkemään narsististen esimiesten mukavan julkisivun taakse, ja esimiehen käytös herätti heissä ristiriitaisia tunteita. Herkästi Haavoittuvat eivät itse pystyneet kiusaamaan ja ajatuskin muiden kiusaamisesta tuntui pahalta. Kiusatut kertoivat, että kiusaaminen oli heidän mielestään käsittämätöntä käytöstä, mihin he eivät itse koskaan voisi ryhtyä. Salmivalli ja Nieminen (2000, 33) toteavat, että kiusatut, jotka ovat vain uhreja eivätkä itse kiusaa, sisäistävät ongelman. Tällöin kiusaaminen vaikuttaa hyvin syvälle ja jättää jäljet henkilön itsetuntoon.

Kiusatun kykeneväisyys kiusata oli merkittävä ero Vahvojen Selviäjien, Konfliktiherkkien ja Herkästi haavoittuvien välillä. Vahvat Selviäjät ja useimmat Konfliktiherkät kykenivät kiusaamaan ja antamaan samalla mitalla takaisin, silloin kun tilanne sitä vaati. He jopa kertoivat, että oma laskelmoiva käytös tuntui heistä siltä, että he kiusaavat. Itsensä puolustaminen vaati kykyä ottaa osaa hyvin negatiiviseen vuorovaikutukseen. Eräs Konfliktiherkkä vastasi kiusaajan hyökkäykseen hyökkäämällä takaisin. Kiusaamista kiusatun vahvuuden osoitus ei kuitenkaan lopettanut. Vahvat Selviäjät sen sijaan kertoivat, että he puolustavat itseään, mutta eivät hyökkäämällä takaisin vaan maltillisesti.

Jotkut Konfliktiherkät muistuttivat Herkästi haavoittuvia siinä, että he käänsivät kiusaamisen syyn itseensä. Lisäksi joillekin Konfliktiherkille oli tyypillistä se, että he loukkaantuivat herkästi. Konfliktiherkkien suorasanaisuus ja joutuminen konflikteihin

erottivat heidät Herkästi Haavoittuvista. Konfliktiherkät kiusatut muistuttivatkin jossain määrin provosoivia kiusattuja. Kuten provosoivat kiusatut, Konfliktiherkät olivat luonteeltaan herkästi tulistuvia ja äkkipikaisia. Eräs Konfliktiherkkä kertoi olevansa kiivas ja kovasanainen, tosin vain suuttuessaan kiusaajalleen. Konfliktiherkkään tyyppiin kuului viisi kiusattua.

Konfliktiherkkien kiusattujen joutumisessa kiusatuiksi ei ollut kysymys vain konfliktiherkkyydestä vaan joissain tapauksissa myös sosiaalisten normien rikkomisella oli osansa. Neubergerin leimaamisteorian (ks. Zapf & Einarsen 2003, 174) mukaan poikkeava käytös vaikuttaa kiusatuksi tuloon. Sinänsä vähäpätöiset teot saattavat riittää leimaamaan henkilön kiusantekijäksi, valittajaksi tai epäonnistujaksi, joka eristetään ryhmästä. Narsistisen esimiehen johtamisessa työyhteisöissä Konfliktiherkän kiusatun suorasanaisuus ja mielipiteiden kertominen ärsyttivät esimiestä ja kollegoita, koska tällainen käytös oli vastoin esimiehen luomia sääntöjä.

Vahvoihin Selviäjiin kuului kiusatuista vain kaksi. Nämä kiusatut olivat rohkeita ja pyrkivät välttämään konflikteja. He olivat myös hyviä konfliktin sovittelijoita. Vahvoihin Selviäjiin kuulumisen tärkein kriteeri onkin diplomaattisuus. Vahvat Selviäjät eivät yleensä ottaneet kiusaamista liian henkilökohtaisesti, vaan siirsivät syyn itsestään kiusaajaan. Vahvat Selviäjät tunnistivat kiusaajassa piirteitä ja ominaisuuksia, jotka saivat henkilön kiusaamaan.

Herkästi Haavoittuvia ja Konfliktiherkkiä kiusattuja yhdisti se, että he aistivat hyvin herkästi muiden ihmisten mielialoja ja muiden käyttäytyminen määräsi omaa käyttäytymistä. Tätä piirrettä ei ollut Vahvoilla Selviäjillä, vaikka he pystyivät ennakoimaan hyvin muiden käytöstä. Herkästi Haavoittuvat ja Konfliktiherkät ottivat työssä kokemansa negatiiviset asiat henkilökohtaisesti ja loukkaantuivat helposti. Sen sijaan Vahvat Selviäjät eivät ottaneet negatiivisia asioita loukkauksina vaan suhtautuivat niihin neutraalisti ”työasioina”.

Kiusatun persoonallisuus ja luonteenpiirteet vaikuttivat siihen, millaista kiusaamista hän kohtasi. Saaliinhimoista kiusaamista kohtasivat Herkästi Haavoittuvat ja Vahvat Selviäjät. Konfliktiherkät olivat sekä konfliktiperäisen että saaliinhimoisen, konfliktiperäisen kiusaamisen piirteitä sisältävän kiusaamisen kohteena. Konfliktiherkät kiusatut joutuivat niin konfliktiperäisen kuin saaliinhimoisen kiusaamisen kohteeksi persoonallisuutensa vuoksi, Vahvat Selviäjät ja Herkästi Haavoittuvat sekä persoonallisuutensa että asemansa vuoksi.

5.2.2 Kiusattujen persoonallisuuden ulottuvuudet

Suuri osa kiusatuista oli osaavia, tunnollisia ja pätevöityneitä työntekijöitä. Kiusatut olivat oman arvionsa mukaan keskitasoa parempia ammatissaan ja suhtautuivat työhön-

sä vakavasti ja jopa antaumuksellisesti. Useat kiusatut kertoivat olevansa kutsumusammattissaan ja haluavansa olla hyviä työssään.

Ammatillinen suhtautuminen työhön oli joissain tapauksissa kiusattuna olemisen syy. Tällaisessa tilanteessa henkilö oli hyvin pätevä ja jotkut työyhteisössä kokivat tämän uhkana. Erään kiusatun mukaan hänen kiusaajiaan häiritsi se, että heillä ei ollut samanaista pätevyyttä. Kiusattujen pätevyyden mitätöinti ilmeni usean kiusatun kohdalla siten, että heidän saavutuksensa tai suorittamansa tutkimukset sivuutettiin olankohautuksella. Työpaikan esimiehenä oli narsistinen henkilö, joka loi työpaikalle ilmapiirin, jossa osaavia henkilöitä pidettiin tosikkomaisina ja yliosaajina. Kiusatun persoonaan liittyvänä kiusaamisen syynä voi näin ollen pitää sitä, että kiusattu poikkeaa positiivisella tavalla joukosta.

Monet kiusatut kertoivat, että he eivät voineet olla työpaikalla omia itseään. Eräs kiusattu kuvasi tätä sanoin:

...täytyy olla eri suojamuuri eri ihmisten kanssa...

Kiusatut kokivat olevansa jatkuvan tarkkailun kohteita ja monet kiusatut kertoivat joutuvansa varomaan virheiden tekemistä, jottei niistä saataisi uutta syytä kiusata. Tavallista oli, että kiusattu toimi väsyneenä ja ahdistuneessa tilassa, mikä oli omiaan aiheuttamaan virheitä ja lisäämään kiusaamista. Kiusatut kokivat, että heidän täytyi vartioida tarkasti omaa käytöstään ja jos he käyttäytyivät, kuten heidän persoonaansa kuului, he joutuivat silmätikuiksi. Erityisesti suorapuheiset ja omat mielipiteensä esiintuovat henkilöt korostivat tätä.

Työyhteisössä yksin jääneet olivat tavallisimpia kiusattuja. Kiusattuja olivat erityisesti henkilöt, joilla ei ollut samaa työtä tekeviä kollegoja. Kiusaamisen kohteeksi valikoitui usein henkilö, joka oli ulkopuolinen. Ulkopuolisuuteen vaikuttivat eniten työ ja asema mutta myös henkilön luonteenpiirteet. Suorasanainen kiusattu toi esiin oman mielipiteensä, mitä ei sallittu työyhteisöissä, joissa useimmat tutkimuksen kiusatut työskentelivät. Kolmestatoista kiusatusta kaksi oli luonteeltaan sosiaalisista tilanteista vetäytyviä.

Kiusattujen henkilökohtaiset ongelmat heijastuivat työpaikalle ja saattoivat olla osasy syyksi kiusaamiseen. Kohdatessaan vaikeita elämäntilanteita kiusatut saattoivat tahtomattaan ja huomaamattaan laiminlyödä työpaikan hyviä tapoja ja sääntöjä. Erästä kiusattua syytettiin siitä, ettei hän ollut sanonut työpaikalla huomenia. Vaikka tapauksesta oli kulunut jo kauan, muut työyhteisön jäsenet muistivat tämän hyvin, mikä osoittaa, että kiusattu ei itse muista tai ole tietoinen pienistä rikkeistään.

5.2.2.1 Suorasanaisuus – diplomaattisuus

Kiusatuissa oli sekä herkästi konfliktiin ajautuvia että niitä välttäviä ja sovittelemaan

pyrkiviä kiusattuja. Kiusattujen konfliktiherkkyys ilmeni *suorasanaisuutena*. Suorasanaisuuden vastakohtana oli konflikteja välttämään pyrkivä käytös, jonka äärimuotona oli *diplomaattisuus*.

Suorasanaisuus näkyi siinä, että kiusattu toi voimakkaasti esiin omat mielipiteensä. Konfliktiherkät kiusatut eivät voineet ummistaa silmiään ongelmilta. Työpaikoissa, joissa kiusatut työskentelivät, asioiden suoraa käsittelyä välteltiin. Kiusattujen tapa käsitellä asioita tuntui muista työyhteisön jäsenistä uhkaavalta ja saattoi provosoida muita työyhteisön jäseniä, jotka olivat omaksuneet asioiden hiljaisen käsittelyn ja sen, ettei niitä käsitellä lainkaan. Asioiden hiljainen käsittely merkitsi asioiden ottamista esille työpaikalle muodostuneiden kaveripiirien kesken. Nämä klikit muodostuivat ystäväporukoista ja toistensa kanssa kaveeraavista henkilöistä. Joillain klikeilla oli johtoasema ja he toimivat työyhteisön ”haamujohtajina”.

Konfliktiherkkien kiusattujen *avoimuus* teki heistä haavoittuvaisia. Paljastettuaan kriittisiä asioita työyhteisöstä kiusattu toimi vastoin yleisiä sääntöjä. Tämä herätti puolustusreaktion esimiehellä ja joissain tapauksissa koko työyhteisössä. Työyhteisön ilmapiiristä valittaminen johti erään kiusatun kohdalla siihen, että kiusattua alettiin pitää ongelmana. Toinen kiusattu oli avoimesti kertonut esimiehelleen työyhteisön ongelmista. Esimies oli käyttänyt hyväkseen kiusatun avoimuutta, mutta ei sietänyt sitä, että kiusattu kertoi esimiehelle avoimesti mielipiteitään, jotka poikkesivat hänen mielipiteitään. Esitettyään kritiikkiä työyhteisön tilasta, esimies tunsu, että kiusattu oli pettänyt hänet ja kiusatun aikomuksena oli haitata esimiehen ja työyhteisön työtä. Esimies syytti kiusattua asenneongelmasta.

Suorasanaisuus oli ominaista Konfliktiherkille kiusatuille ja liittyi tyyliin, millä kiusattu esitti mielipiteitään töitä koskevista asioista. Kiusatuille oli yleistä asioiden kärjistäminen ja negatiivisuus. Eräs Konfliktiherkkä kiusattu kuvasi suorasanaisuuttaan sillä, että hänellä oli tapana kärjistää asioita tuomalla esiin ongelmakohtia, minkä jälkeen hän alkoi käsitellä asiaa huumorilla. Kiusattu kertoi, että henkilöt, joilla on erilainen lähestymistapa asioihin ja jotka eivät pidä negatiivisesta tyylistä, eivät ymmärrä hänen lähestymistapaansa. Konfliktiherkät myönsivät sanovansa asioita hyvin suoraan ja kertoivat, etteivät jaksakaan kaunistella asioita. Eräs suorasanainen kiusattu kertoi, ettei välttä konflikteja vaan sanoo, mitä ajattelee ja tuo omat mielipiteensä esiin. Toisaalta kiusattu tuntui pohtivan, että hänellä olisi ollut helpompaa, jos olisi jättänyt kommentoimatta joitakin asioita.

Konfliktiherkät kiusatut eivät tunnustaneet konflikteja riittävän aikaisin ja myönsivät olevansa liiankin hyökkääviä vuorovaikutus- tai riitatilanteissa. Tämä selittäisi kiusatuksi joutumisen. Konfliktiherkät kiusatut tuntuivat ymmärtävän paitsi suorasanaisuutensa myös sen aiheuttamat ongelmat. Kiusatut kertoivat, että heidän persoonansa on työyhteisön mielestä ärsyttävä tai vääränlainen, mutta eivät aina olleet valmiita muuttamaan.

Yksi Konfliktiherkkä kiusattu ei ollut suorasanainen vaan pikemminkin syrjään vetäytyvä, hiljainen ja sulkeutunut. Koska henkilöllä oli konflikti kiusaajiensa kanssa, suorasanaisuus saattoi hänen kohdallaan ilmetä töksähtelevänä puhetyylinä. Suorasanaisuus saattoi osittain johtua huonosta sosiaalisten tilanteiden lukutaidosta ja tahdittomuudesta, minkä työtoverit kokivat epäkohteliaaksi.

Diplomaattisuutta on pidetty kiusattujen ominaisuutena, mutta tämän tutkimuksen perusteella väite pätee vain muutamiiin kiusattuihin. Diplomaattisia kiusattuja olivat Vahvat Selviäjät ja poikkeuksellisesti yksi Herkästi Haavoittuva. Näillä kiusatuilla oli hyvät konfliktinratkaisutaidot ja ne olivat kehittyneet entisestään kiusaamisen myötä. Kiusatut kertoivat vastaavansa negatiiviseen vuorovaikutukseen eri tavalla kuin muut, eivät lähtemällä siihen mukaan vaan yrittämällä ratkaista asioita diplomaattisesti.

Diplomaattisuus saattoi kuitenkin kääntyä myös kiusattua vastaan, kuten kävi Herkästi Haavoittuvan kiusatun tapauksessa. Kiusattu kertoi halunneensa pysytellä ulkopuolella yrityksen rahasotkuista eikä ollut suostunut allekirjoittamaan vaitiolosopimusta. Pian tämän jälkeen kiusattu joutui kiusaamisen kohteeksi.

Vaikka Herkästi Haavoittuvat olivat konflikteja välttämään pyrkiviä, he eivät olleet erityisen diplomaattisia. Toisin kuin Vahvat Selviäjät Herkästi Haavoittuviin kuuluvat kiusatut välttelivät kiusaajan kohtaamista eivätkä osanneet puolustaa itseään. Herkästi Haavoittuvilta puuttui itsesuojeluvaikeuksia ja he myönsivät, etteivät he uskalla asettua kiusaajaa vastaan vaan tottelevat mieluummin. Kiusaamisen alkuvaiheessa kiusaaja saattoi huomata, että hänen käytöksensä vaikutuksen kiusattuun ja kiusattu joutui systemaattisen kiusaamisen kohteeksi. Eräs kiusattu kertoi, että kun hän töissä ollessaan tunsikin olevansa erityisen heikko, hän kiersi tilanteet, joissa kiusaamista voisi tapahtua. Konfliktien välttämällä voisi siten olla yhteys kiusatuksi joutumiseen.

5.2.2.2 Itsenäisyys – riippuvuus

Itsenäisyys – riippuvaisuus-ulottuvuudella kiusatut sijoittuivat ääripäihin ja molemmat piirteet altistivat kiusaamiselle. Itsenäisiä kiusattuja olivat Vahvat selviäjät ja jotkut Konfliktiherkistä. Eniten riippuvaisia olivat Herkästi Haavoittuvat. Kiusatun itsenäisyys tuli esiin, jos kiusattu työskenteli työyhteisöissä, joissa yritettiin manipuloida ja vaikuttaa mielipiteisiin tai saada henkilö valitsemaan ”puolensa”. Itsenäinen kiusattu ei suostunut tähän vaan hänellä oli vahvat, työpaikan yleisestä mielipiteestä poikkeavat mielipiteet. Niinpä hän joutui manipuloivien henkilöiden silmätikuiksi ja häntä alettiin vähitellen kiusata. Itsenäisyys yhdistettynä suorasanaisuuteen altisti kiusaamiselle.

Konfliktiherkkien ja Vahvojen Selviäjien itsenäisyys erosi siten, että jälkimmäiset eivät korostaneet riippumattomuuttaan toisin kuin jotkut Konfliktiherkät, joilla oli tarve korostaa itsenäisyyttään ja tehdä siten ero itsensä ja työpaikan muiden jäsenten välille.

Vahvat Selviäjät ajattelivat myös itsenäisesti, mutteivät aina tuoneet ajatuksiaan julki eivätkä toimineet vastoin työpaikan sääntöjä, olivatpa ne kuinka vääristyneitä tahansa. Vahvojen Selviäjien itsenäisyys näkyi siinä, että he eivät halunneet mennä mukaan laumakäyttäytymiseen, jota juonittelevat ja juoruilevat kaveriporukat edustivat. Eräällä Vahvalla Selviäjällä oli yksinolostaan huolimatta vahvuutta sanoa vastaan tällaisen kaveriporukan yrittäessä kiusata häntä. Vahvojen Selviäjien kohdalla itsenäisyydestä oli vähemmän haittaa, koska he uskalsivat ja osasivat puolustaa itseään.

Monissa tapauksissa itsenäisyys tarkoitti yksinjäämistä eli kiusatulla ei ollut tukijoita tai läheisiä ystäviä työpaikalla. Tällainen itsenäisyys ei ollut aina kiusatun oma valinta. Eräs kiusattu totesi ajautuneensa erilleen työporukasta osittain sen vuoksi, että hänen parhaat työkaverinsa lähtivät pois vuosia sitten. Kiusattu oli yksin kiusaavia klikkejä vastaan.

Itsenäisyys näkyi joissain tapauksissa työryhmään integroitumattomuutena. Tällöin kiusattu oli paitsi itsenäinen myös tehtäväkeskeinen. Erään kiusatun kohdalla itsenäisyys tarkoitti muista eristäytyvää käytöstä. Kiusattu kertoi, että häntä häiritsivät kollegoiden jatkuvat vierailut hänen työhuoneessaan. Kiusattu ei kaivannut apua tehtävissään vaan teki mieluummin töitä omassa rauhassaan. On mahdollista, että kiusaajat tulkitisivat kiusatun eristäytyvän käyttäytymisen myös siten, että kiusattu ei pidä heistä. Tämä taas oli omiaan kääntämään muut kiusattua vastaan.

Eräs Konfliktiherkkä kiusattu oli hyvin itsenäinen ja lisäksi tehtäväkeskeinen. Tiimityöskentelyä vaatineessa työssä kiusattu ei ottanut mielellään huomioon muiden mielipiteitä vaan teki työt oman tahtonsa mukaan välittämättä muista. Tehtäväkeskeisyys näkyi siten, että hän pyrki töissään hyvään lopputulokseen. Kiusattu ei kuitenkaan tullut toimeen muiden työntekijöiden kanssa ja nämä kuvasivat kiusattua diktaattorimaiseksi.

Herkästi Haavoittuvat ja jotkut Konfliktiherkät olivat herkkiä aistimaan muiden mielialoja ja käyttäytyivät sen mukaan, mitä muiden käytöksessä aistivat. He myös välittivät eniten siitä, mitä muut heistä ajattelevat. Eräs kiusattu totesi yrittävänsä aina tasapainoilla ihmissuhteissaan. Toinen kiusattu kertoi tarkkailevansa masentuneen työtoverinsa mielialaa. Työtoverin masentuneisuus vaikutti kiusattuun ja oli vähällä masentaa hänetkin. Herkkyydestä seurasi riippuvaisuutta, joka oli tiedostamatonta ja vaistonvaraista. Kiusaamisen vaikuttavuus perustuu juuri siihen, että kiusattu on riippuvainen kiusaajista.

5.2.2.3 Sopeutumattomuus – sopeutuvuus

Sopeutumattomuudella tarkoitetaan sitä, että kiusattu ei integroitunut työryhmäänsä tai työympäristöönsä riittävästi vaan jäi työyhteisössään ulkopuoliseksi. Sopeutumattomuuden vastaulottuvuutena on sopeutuvuus. *Sopeutumattomuutta* osoittivat eniten Kon-

fliktiherkät kiusatut. Sopeutuvimpia olivat Vahvat Selviäjät. Integroitumattomuuteen liittyi myös se, että kiusatut erosivat muista työyhteisönsä jäsenistä ja heidän oli siten vaikea tuntea itseään osaksi työyhteisöä. Joidenkin kiusattujen tapauksessa työyhteisön jäsenet taas syrjivät integroitumaan pyrkivää, mutta arvoiltaan, asenteiltaan tai työta-voiltaan erilaista henkilöä. Konfliktiherkät ja jotkut Herkästi Haavoittuvat tunsivat itsensä ulkopuoliseksi ja pitivät itseään erilaisena.

Konfliktiherkät kiusatut joutuivat helposti ristiriitaan työyhteisön normien ja kirjoit-tamattomien sääntöjen kanssa. Konfliktiherkät eivät halunneet suostua sääntöihin ja jou-tuivat hankauksiin näiden sääntöjen taustalla olevien henkilöiden, useimmiten esimies-ten kanssa. Eräs Konfliktiherkkä kiusattu kertoi, että häntä on hyvin vaikea kontrolloida ja hän ei siedä manipulaatiota. Kiusattu työskenteli työyhteisössä, jossa hyväksyttiin kiltit ja hiljaiset ja yritettiin vaimentaa sellaiset, jotka uskalsivat sanoa oman mielipi-teensä. Täten henkilö oli joutunut sekä narsistisen esimiehen että hänen liittolaistensa kiusaamaksi. Vaikka henkilö oli ollut kauan kiusattuna, hän ei halunnut muuttaa tapaan-sa toimia eikä suostunut ”aivopesuun”.

Sopeutumattomuus tuli esiin osittain siinä, että kiusattu ei halunnut muuttaa tapansa ilmaista asioista kärkevästi, vaikka se tarkoitti joutumista konflikteihin ja kiusatuksi. Siinä missä Konfliktiherkät kiusatut ilmaisivat mielipiteensä esimerkiksi työyhteisön ongelmista voimakkaasti, Vahvat Selviäjät hillitsivät itsensä, koska ymmärsivät mielipi-teiden esittämisen julkisesti lisäävän kiusaamista. Toisin kuin Konfliktiherkät, Vahvat Selviäjät välttyivät tulolta koko työyhteisön kiusaamiksi.

Herkästi Haavoittuvat osoittivat joustavuutta ja sopeutuvuutta tilanteissa, joissa he joutuivat organisaatiomuutosten uhreiksi. Joissain tapauksissa kiusattua koskevat muu-tokset olivat tapa kiusata. Erään kiusatun työtehtäviä vaihdettiin häntä kuulematta ja hänen tietämättään. Erään toisen kiusatun kollegat saivat ylennyksen ja hänet jätettiin ylentämättä. Kiusattu sietä työpaikalla vallinnutta epäoikeudenmukaisuutta, joka koski myös uusien työntekijöiden rekrytointia, melko pitkään ja olemalla hiljaa epäkohdista. Herkästi Haavoittuvat eivät kapinoineet tai valittaneet kokemastaan epäoikeudenmukai-sesta käytöksestä edes aina silloin, kun he lähtivät organisaatiosta ja heiltä kysyttiin läh-dön syytä.

5.2.3 Kiusattujen oireet ja selviäminen

Kiusatun selviämisessä on kysymys niistä muutoksista, joita kiusaaminen kiusatulle ai-heuttaa. Muutokset kiusatun itsetunnossa olivat kohtuullisia, mutta väliaikaisia. Muu-toksia persoonallisuudessa ei sen sijaan havaittu. Yhdellekään kiusatulle kiusaaminen ei ollut aiheuttanut PTSD-oireita eikä se laukaissut mielenterveydellisiä ongelmia, kuten neuroottisuutta tai vainoharhaisuutta. Kiusaamisesta kiusatuille koituneet seuraukset

olivat siten melko lieviä (vrt. Leymann 1986).

Herkästi Haavoittuvilla ja Konfliktiherkillä oli paljon sekä fyysisiä että psyykkisiä oireita. Tämä johtui todennäköisesti siitä, että he käsittelivät kiusaamista tunnetasolla. Kiusatut kärsivät masennuksesta, ahdistuneisuudesta jännittyneisyydestä ja he pelkäsivät töihin menemistä. Vahvoihin Selviäjiin kiusaaminen ei ollut vaikuttanut yhtä voimakkaasti eikä heillä ollut kovia oireita. He kärsivät eniten mielialojen vaihtelusta, unettomuudesta ja siitä seuraavasta väsymyksestä.

Kiusaaminen sai aikaan joissain kiusatuissa lamautumista ja joissain taas aktivoitumista. Yksi Vahvoista Selviäjistä kertoi käyvänsä ”ylikierroksilla” ja miettivänsä kiusaamista öisin ja kirjoittavansa muistiin asioita. Tämä näytti auttavan häntä selviämään paremmin. Kiusattu kertoi, että kiusaamisen myötä hänelle tuli tarmo ottaa asioista selvää. Myös jotkut Herkästi Haavoittuvat ja Konfliktiherkät kiusatut kertoivat lukeneensa ja ottaneensa selvää kiusaamiseen liittyneistä asioista. Tätä kautta he oppivat paljon ja kiusaamista koskeva tieto auttoi heitä selviämään. Kaikissa kiusattu-tyypeissä oli niitä, jotka näyttivät pyrkivän unohtamaan kiusaamisen ja työntämään sen pois mielestään vapaa-ajalla.

Osa Herkästi Haavoittuvista ja Konfliktiherkistä reagoi kiusaamiseen voimakkaan emotionaalisesti. Kiusaamista kohdatessaan tai kiusaamistapauksen jälkeen nämä kiusatut purkivat tunteensa itkemällä. Useat, myös Vahvoihin Selviäjiin kuuluneet kiusatut kertoivat tärisseensä tai vapisseensa ja tunteneensa sydämensä lyönnit voimakkaina kiusaamisen aikana tai sen jälkeen. Tällaiset oireet olivat tavallisia, jos kiusattu oli joutunut esimiehen voimakkaan hyökkäyksen kohteeksi.

Herkästi Haavoittuvat olivat tulleet kiusaamisen myötä aremmiksi ja heidän itsetuntonsa oli ainakin väliaikaisesti alentunut. Herkästi Haavoittuvat kiusatut muuttuivat ulospäin suuntautuneista, puheliaista ja itseensä luottavista ihmisistä, aroiksi, vetäytyviksi ja surullisiksi. Eräs kiusattu kertoi olleensa sosiaalinen ja puhelias eikä jännittäjätyyppiä, mutta kiusaaminen oli tehnyt hänestä hiljaisen. Toiselle Herkästi Haavoittuviin kuuluvalla kiusatulle kiusaaminen oli aiheuttanut yliherkkyyttä. Nähdessään tai kuullessaan kiusaamistapauksista kiusattu reagoi niihin vahvasti ja yritti puolustaa muita kiusattuja. Kiusatut kärsivät kiusaamisen aiheuttamasta väärästä syyllisyydentunteesta, josta vapautumiseen meni vuosia. Siten kiusaamisella oli selviä negatiivisia vaikutuksia näiden kiusattujen elämään.

Kiusaamisen myötä Herkästi Haavoittuvista ja Vahvoista Selviäjistä oli tullut varovaisempia ja heidän oli vaikeampi luottaa ihmisiin. Kiusaaminen tuntui avanneen heidän silmänsä ja he kykenivät näkemään sen, miten joku voi olla paha toista kohtaan. Herkästi Haavoittuville ja Vahvoille Selviäjille kiusatuille kiusaaminen oli opettanut ihmistuntemusta ja kehittänyt pelisilmää vastaavanlaisten tilanteiden varalle.

Vahvat Selviäjät käsittelivät kiusaamista järjellä. Eräs kiusattu kuvasi tätä sanomalla, että kiusaaminen ei mene tunnetasolle, hänellä ei ole itsesyytöksiä, eikä kiusaamisella

ole vaikutusta itsetuntoon. Usein Vahvat Selviäjät tiedostivat sen, että kun itse tekee oikein, se riittää. Nämä kiusatut eivät olleet epätoivoisia vaan ajattelivat, että kiusaaminen täytyy yrittää kestää. Ajatus siitä, että kiusaaminen oli jotain, mihin itse ei voinut paljon vaikuttaa, auttoi jaksamaan.

Kiusaamisen rajuus vaikutti henkilössä tapahtuneisiin muutoksiin, esimerkiksi siihen, oliko kiusattu katkeroitunut kiusaamisen seurauksena. Kaikissa kiusattu-tyypeissä oli kiusattuja, jotka kertoivat katkeroituneensa hieman, mutta toisaalta oppineen paljon kiusaamisesta. Kiusaamisesta saattoi selvitä kuitenkin myös katkeroitumatta ja kyynistymättä. Eräs Herkästi Haavoittuva kiusattu oli hyvä esimerkki positiivisen elämänasenteen vaikutuksesta. Positiivisuus oli auttanut häntä jaksamaan toista kymmentä vuotta kestänyttä kiusaamista.

Kiusaaminen muutti kiusattuja myös myönteiseen suuntaan. Herkästi Haavoittuville kiusatuille kiusaaminen opetti itsetuntemusta ja itsepuolustusta. Vahvat Selviäjät olivat alun perin rohkeita ja heillä oli hyvät sosiaaliset taidot. Kiusaamisesta he oppivat lisää konfliktinratkaisu- ja ihmissuhdetaitoja sekä kykyä puolustaa itseään ja muita. Yksi syy siihen, miksi he selvisivät hyvin kiusaamisesta, saattoi olla se, että näillä kiusatuilla oli kyky kiusata ja ymmärtää kiusaamisen logiikkaa. Jos kysymyksessä oli itsensä puolustaminen, he osasivat tarpeen tullen olla itsekkin kylmiä ja ilkeitä. Negatiiviseen vuorovaikutukseen vastaaminen vähensi kiusatun sisäistä taakkaa. Kiusatut eivät kääntäneet kohtaamaansa pahaa sisäänpäin eikä kiusaaminen siten vaikuttanut itsetuntoon. Sen sijaan kiusaamisesta selviäminen lisäsi entisestään heidän itsevarmuuttaan ja rohkeuttaan.

Konfliktiherkät kiusatut joutuivat kääntymään itseensä etsiäkseen syitä ja selityksiä omalle käyttäytymiselleen ja sen osuudelle kiusaamisessa. Jotkut heistä olivat tutkineet omaa taustaansa ja pitivät sitä osasyynä omalle reagoinnilleen ja kiusatuksi joutumiselle. Kiusaaminen kehitti kiusattua ihmisenä ja hän pystyi näkemään oman osuutensa tai tekonsa, jotka olivat voineet olla aiheuttamassa kiusaamista. Eräs kiusattu oli oppinut ymmärtämään että se, mitä muut hänestä sanovat, on vain pieni osa totuutta ja toisaalta se, mitä, hän ajattelee kiusaajista, ei myöskään ole koko totuus. Ne Konfliktiherkät, joita ei enää kiusattu, olivat oppineet välttämään riitatilanteita. Joissain tapauksissa tämä oli auttanut heitä pääsemään irti kiusaamisesta.

Kiusaaminen vaikutusta itsetuntoon ja kiusatun selviämistä oli vaikea arvioida tarkasti, koska joillain kiusatuilla kiusaamisesta oli kulunut vähän aikaa, toisilla taas paljon ja joitakin kiusattiin edelleen. Siten jotkut etenkin Herkästi Haavoittuvista kiusatuista kärsivät edelleen kiusaamisen runtelemasta itsetunnosta, toiset taas olivat vahvistuneet ja saaneet takaisin itsetuntonsa. Huonommuuden tunteesta kärsivät etenkin ne, joilla kiusaamisesta oli kulunut vain vähän aikaa.

Kiusaamisen seurauksena itsetunto saattoi myös välillisesti parantua. Ne kiusatut, joita oli kiusattu kauan, olivat joutuneet tilanteeseen, jossa heidän oli muutettava toimintatapojaan tai tapaansa ajatella. He eivät voineet loputtomasti syyllistää itseään. Täl-

laiset kiusatut olivat vuosien myötä oppineet paitsi kiusaamisesta myös itsestään. Henkilöt, jotka olivat aluksi olleet herkkiä, olivat tulleet välinpitämättömiksi kiusaajien suhteen eivätkä enää kärsineet kiusaamisesta yhtä paljon kuin ennen. Pitkään jatkunut kiusaaminen näytti vahvistaneen kiusattuja.

Kiusaamisen syyn löytäminen, tunnistaminen ja siirtäminen pois itsestä olivat keskeisiä asioita kiusaamisesta selviämisessä. Vahvat Selviäjät siirsivät kiusaamisen syyn itsensä ulkopuolelle. He havaitsivat jo varhain, että kiusaajalla on ongelmia ja kiusaaminen johtuu kiusaajasta. Näissä tapauksissa kiusaaja oli narsistinen esimies ja muuten ongelmainen henkilö, jonka käytöksen läpi he kykenivät näkemään selvemmin kuin muut kiusatut. Useimmilta Herkästi Haavoittuvilta ja joiltakin Konfliktiherkiltä sen sijaan kului enemmän aikaa löytää syitä kiusaamiseen kiusaajasta. Herkästi Haavoittuvat pitivät kiusaamisesta toivuttuaankin jossain määrin itseään tai omaa persoonaansa syynä kiusatuksi joutumiselle.

5.3 Kiusaajan persoonallisuus

5.3.1 *Kiusaajana esimies*

Suurin osa kiusaajista oli esimiehiä, jotka haastateltujen mukaan käyttäytyivät tavalla, joka muistuttaa läheisesti Ashforthin (1994) ja Kilen (1993) tutkimia narsistisia esimiehiä. Väite kiusaajien narsistisuudesta perustuu kiusattujen subjektiiviseen arvioon, mutta tämä piirre toistui niin monessa tapauksessa, että sitä voi pitää hyvin todennäköisenä. Narsististen esimiesten suuri määrä johtui todennäköisesti siitä, että haastattelut sivusivat työyhteisöjä, joissa perinteistä, hierarkkista johtamistapaa suositaan. Esimies oli kiusaaja kymmenessä tapauksessa kahdestatoista, ja kaikissa tapauksissa esimiehen käytös viittasi narsistiseen persoonallisuuteen.

Esimiehet jaettiin tyrannimaisiin ja manipuloiviin esimiehiin sen perusteella, osoittiko esimies avointa vai peiteltyä aggressiota alaisiaan kohtaan. Tyrannimaisia kiusaavista esimiehistä oli kolme ja manipuloivia seitsemän. Tyrannimaiset esimiehet olivat epärehellisiä ja epäluotettavia, häpeää tuntemattomia, kykenemättömiä hallitsemaan tunteitaan tai ilmaisemaan empatiaa. Lisäksi he olivat ailahtelevaisia ja vihamielisiä.

Manipuloivat esimiehet eivät raivostuneet tai huutaneet alaisilleen. Kiusaaminen oli piikittelyä ja arvostelua, mustamaalaamista ja vallassa pitämistä lukuisilla hienovaraisilla keinoilla, kuten tarkkailemalla alaisen työskentelyä ja työaikoja. Eräs kiusattu kertoi esimiehen huomautelleen hänelle hänen tavastaan kulkea työmatkat kävellen ja voivotelleen aikaa, joka matkoihin kului. Manipulointi tuli esille mielipiteisiin vaikuttamisena. Erään haastateltavan mukaan esimies sai muut tekemään, mitä halusi. Jos työyhteis-

sössä oli työntekijä, josta esimies ei pitänyt, hän sai muut ajattelemaan, että tässä on jotain vikaa.

Monet esimiehet osoittivat käytöksessään piirteitä sekä tyrannimaisuudesta että manipulatiivisuudesta. Myös tyrannimaiset esimiehet käyttivät peiteltympiä keinoja kuten manipulointia ja heillä oli aisankannattajia. Jako tyrannimaisiin ja manipuloiviin esimiehiin ei siten ollut aivan yksiselitteinen.

5.3.1.1 *Esimiehen kiusaava käytös*

Narsistiset esimiehet loivat työympäristöjä ja ilmapiirejä, joissa kiusaaminen sallittiin. Esimiehillä oli usein suosikkijärjestelmä, mikä oli omiaan lisäämään eripuraa ja kateutta alaisten keskuudessa. Monilla työpaikoilla esimiehellä oli ”hajota ja hallitse” -periaate. Narsistiset esimiehet muistuttivat Roosin (2007) kuvaamia *energiavarkaita*. Nämä esimiehet saivat alaisensa uupuneiksi ja toimintakyvyttömiksi ja lamauttivat koko työyhteisön.

Manipuloivat esimiehet pyrkivät luomaan klikkejä työntekijöiden välille. Klikkiytyneessä työyhteisössä juoruilu ja juonittelu olivat pääasioita, ei niinkään töiden asiallinen hoitaminen. Vain hyvin harvojen haastateltujen työpaikoilla narsistinen esimies ei ollut onnistunut lukitsemaan työntekijöiden välejä. Yhden haastatellun tapauksessa työkaverien välillä oli niin hyvä yhteishenki, ettei esimies ollut yrityksistä huolimatta onnistunut kääntämään heitä toisiaan vastaan. Joissain tapauksissa kiusaaminen toteutui ketjureaktiona ylhäältä alaspäin: esimies kiusasi alaisiaan, jotka kiusasivat toisiaan ja itseään heikommassa asemassa olevia. Manipuloiville esimiehille oli tyypillistä, että he pitivät kiusattua syynä työpaikan vaikeaan tilanteeseen, jonka he olivat itse käyttöksellään luoneet.

Eräs manipuloivan esimiehen alaisuudessa työskennellyt kiusattu kertoi, että työpaikalle valitut uudet työntekijät olivat kiusaajien tuttuja tai hyviä kavereita. Näitä suositettiin, koska heidät tunnettiin ja heitä pidettiin turvallisina henkilöinä, jotka eivät asettuisi vastustamaan esimiestä tai vanhoja työntekijöitä. Sekä esimies että työntekijät osallistuivat valintaprosessiin ja saivat siten valita itselleen mieluisimmat henkilöt välittämättä siitä, kuka haastateltavista vaikutti kyvykkäimmältä ehdokkaalta. Thylefors (1987, 100–101) huomauttaa narsistisen esimiehen tarpeesta ympäröidä itsensä myötämielisillä ja helposti manipuloitavissa olevilla ihmisillä, jotta välttyisi itse kritiikiltä.

Eräs kiusattu kuvasi tyrannimaista esimiestään kovaksi ja kylmäksi ihmiseksi, joka ei kyennyt tuntemaan empatiaa eikä asettumaan toisen asemaan. Kykenemättömyydestä asettua toisen asemaan seurasi se, että esimies ei täysin ymmärtänyt kiusaamisen vaikutuksia. Haastateltu henkilö sanoikin, että esimiehen on täytynyt luoda ”oma maailmansa”, jotta pystyi kiusaamaan tavalla, joka oli hyvin rajua. Esimiehen kiusaamiskeinoihin

kuuluvat tyrannimaiselle esimiehille tyypillinen verbaalinen väkivalta, eli huutaminen ja alaisen pelottelu. Toinen kiusattu kuvasi esimiestään tunnevammaiseksi henkilöksi, joka ei kyennyt aikuismaiseen tunteiden hallintaan. Kyseinen tyrannimainen esimies ei pystynyt kohtaamaan pettymystä ja oli epärehellinen, pinnallinen, ailahtelevainen ja vihamielinen.

Kuvatessaan narsistisia esimiehiä kiusatut sanoivat, etteivät olleet päässeet vuosien tuntemisen jälkeenkään läheisiin ja luottamuksellisiin suhteisiin esimiestensä kanssa. Tämä päti sekä tyrannimaisiin että manipuloiviin esimiehiin. Useat kiusatut puhuivat luottamuspulasta heidän ja esimiehen välillä. Eräs manipuloiva esimies piti tarkasti kirjaa alaisista ja heidän tekemisistään. Monet kiusatut kuvailivat kiusaavaa esimiestään henkilöksi, josta ei saa otetta ja jonka käytöstä on vaikea arvioida. Eräs kiusattu kertoi, että keskustellessaan esimiehen kanssa, he puhuvat paljon, mutta vuorovaikutus on vähäistä. Esimies ei kyennyt ottamaan huomioon toisen kantaa asioihin. Roos (2007, 38–39) toteaa, että narsistin kanssa keskustelu on tyhjää ja mykkää, koska narsisti on kyvytön olemaan yhteydessä muihin ja eläytymään heidän maailmaansa.

Tyrannimaisilla esimiehillä oli tapana pitää puhutteluja, joissa vuorovaikutus oli yhdensuuntaista ja hyvin negatiivista. Jotkut pitivät puhutteluja myös julkisesti saadakseen kiusatun nöyryytetyksi. Tyrannimaiset esimiehet sulkeutuivat kiusatun kanssa huoneeseensa ja huusivat tälle monta tuntia peräkkäin.

Tyrannimaiselle esimiehelle oli tyypillistä se, että hän ei sietänyt muiden mielipiteitä etenäkään, jos ne olivat erilaisia kuin hänen omansa. Ristiriitatilanteissa esimies halusi saada sanoa viimeisen sanan. Käytös on hyvin tyypillistä narsistiselle henkilölle, joka pelkää, että menettää arvonsa, jos ei selviä voittajana riitatilanteista (Roos 2007, 22). Usein esimies oli sitä mieltä, että hänen oma tapansa toimia on ainut oikea. Jos kiusattu esitti poikkeavia mielipiteitä, hän joutui esimiehen vihan kohteeksi. Manipuloivat esimiehet eivät ilmaisseet vihaansa näkyvästi vaan selvittivät tilanteet niin, ettei kiusattu voinut tuntea vastavihaa. Eräs kiusattu kertoi esimiehen hyvitelleen epäoikeudenmukaista tai virheellistä käytöstään jälkikäteen naurulla, halauksilla ja koskettelulla, joista jälkimmäiset kiusattu koki hyvin kiusallisena. Samalla tavoin kiusaaja kuittasi myös alaiensa vastaansanomisyhtymiset.

Manipuloivat esimiehet olivat mielestään virheettömiä ja samalla vaativat mahdotomia alaisiltaan. Heillä oli kuvitelma omasta korvaamattomuudestaan ja kaikkivoipaisuudestaan. Manipuloivat esimiehet luulivat tietävänsä kaiken eivätkä sallineet sitä, että muut olivat heitä parempia. He olivat omasta mielestään etevä ja toivat paljon esille omaa hyvyyttään. Esimies saattoi kehuskella sillä, miten paljon töitä hän teki. Manipuloivalle esimiehelle oli tyypillistä, että esimies kuvitteli voivansa tehdä, mitä haluaa, eivätkä mitkään säännöt sitoneet häntä. Manipuloivilla esimiehillä oli suuri vallantarve.

Vaikka esimiehen kiusaava käytös luokitellaankin saaliinhimoiseksi (ks. luku 2.3.5.), liittyi siihen joskus lievä konflikti kiusatun kanssa. Konfliktin tai erimielisyyden seura-

uksena narsistinen esimies menetti luottamuksensa kiusattuun ja alkoi kiusata tätä. Kun narsistisesti häiriintynyt johtaja pettyi alaiseensa, hänen suhtautumisensa tähän henkilöön muuttui rajusti. Eräessä tapauksessa kiusattu oli asettunut esimestä vastaan puolustaessaan alaistensa etuja, minkä seurauksena esimies menetti luottamuksensa kiusattuun ja alkoi kiusata tätä. Toinen narsistinen esimies piti oppilaidensa etua puolustavaa kiusattua agitaattorina, joka ei halunnut työntekijöiden ja työyhteisön parasta. Muita esimiehen kiusaamisen laukaisevia asioita olivat muun muassa työyhteisön ilmapiiristä valittaminen ja eritoten esimiehen kritisointi. Eräs kiusattu valitti homeongelmasta luokkasaan, minkä seurauksena esimies kiukustui ja aloitti kiusaamisen. Tätä ennen kiusattu oli torjunut esimiehen lähentely-yritykset. Järvinen (2005, 48) toteaa, että narsistisen henkilön luottamuksen menettäminen on usein kohtalokasta. Jo se, että narsistinen johtaja pettyy alaiseensa riittää siihen, että esimiehen käytös alaistaan kohtaan muuttuu lopullisesti.

Se, että kiusattu puuttui työpaikan ongelmiin ja siten huomaamattaan arvosteli esimiehen työtä, suututti esimiehen. Eräs Konfliktiherkkä kiusattu ei ollut heti tunnistanut esimiehensä narsistista ja tyrannimaista luonnetta. Esimies oli aluksi vaikuttanut mukavalta ja udellut kiusatulta tietoja työyhteisöstä. Pahaa-aavistamaton kiusattu oli avoimesti kertonut myös työpaikan ongelmista. Lopuksi kiusattu jopa rohkaistui esittämään omia näkemyksiään asioista. Kiusattu ei ollut ymmärtänyt, ettei esimies hyväksyisi hänen ehdotuksiaan ja jäi ihmettelemään, miksi esimiehen käytös muuttui hetkessä täysin toisenlaiseksi. Kun esimies ei tarvinnut kiusattua tiedonlähteenä ja liittolaisena, hän saattoi käyttäytyä kiusattua kohtaan, miten halusi.

Eräs melko suorasanainen kiusattu antoi kriittistä palautetta esimiehelleen kehityskeskustelussa ja tämä osoittautui huonoksi valinnaksi. Esimies sulkeutui täysin itseensä ja kiusattu jäi ihmettelemään hyvin pinnalliseksi kääntynyttä keskustelua, jossa ei oikeastaan sanottu mitään. Järvinen (2005, 53) toteaaakin, että narsistiselle esimiehelle ei voi antaa kovin kriittistä palautetta. Sen sijaan Järvinen ohjeistaa, että korjaava palaute tulisi esittää niin, että se tukee esimiehen erinomaisuutta. Sama kiusattu kokeili tämän tyyppistä strategiaa seuraavana vuonna aloittamalla keskustelun toteamuksella siitä, kuinka hyvä kulunut vuosi oli ollut ja sai – ironista kyllä – palkankorotuksen.

Sekä tyrannisoivien että manipuloivien esimiesten kiusaamiseen liittyi kaksoisviestintää (Roos 2007, 71). Ristiriitaisten viestien lähettäminen aiheutti hämmennystä monille kiusatuille. Teennäinen ystävällisyys, jonka vastapuolena oli kiusatulle raivoaminen, saivat erään kiusatun tuntemaan, että esimies oli hyvin ristiriitainen persoona. Kiusattu kertoi, miten tyrannimaisesti kiusaava esimies ”lässytti” kysyessään kiusatulta tämän lemmikkieläimestä kahvipöytäkeskustelussa. Siinä missä narsistinen henkilö ei tunne oikeita tunteita, tyrannimaisilta esimiehiltä tuntui puuttuvan myös *tunteiden esittämistaito*, missä manipuloivat esimiehet ovat hyvin taitavia.

Manipuloiville esimiehille oli tyypillistä ystävällisyyden naamio, joka toimi suoja-

muurina ja jonka taakse esimies piiloutui. Roos (2007, 71) huomauttaa narsistisen henkilön tarpeesta näyttäytyä mukavana ihmisenä, joka ei kuitenkaan näe tunnetasolla muita ihmisiä kuin silloin, kun he täyttävät hänen tarpeensa tai tekevät hänelle palveluksen. Eräs kiusattu kertoi, että esimies osasi olla välillä todella mukava ja pyrki olemaan hurmaava. Kyseinen esimies saattoi antaa joillekin erivapauksia ikään kuin maksuna ”kaveruudesta”. Sama esimies, joka oli juuri ollut ystävällinen, ei toisessa hetkessä ollut huomaavinaanakaan. Esimies käyttäytyi mielivaltaisesti, mikä johti siihen, että kiusattu joutui kokoajan olemaan henkisesti varuillaan, millä tuulella esimies on. Toinen manipuloiva esimies käyttäytyi päällepäin mukavasti, mutta kiusasi ”selän takana” käyttämällä valtaansa kiusattua vastaan.

Kile (1990, 26) kuvaa, miten työpaikalla muut kuin kiusattu itse uskovat esimiehen mukavaan julkisivuun. Monessa tapauksessa kiusattu oli työpaikallaan ainoa, joka tunsi esimiehen todellisen luonnon. Alaiset pitivät yllä esimiehen valheellista kuvaa itsestään ja todellisuudesta teeskentelemällä, että kaikki on hyvin. Valehtelemalla esimiehelleen ja itselleen he kenties tiedostamattaan välttelivät kiusatuksi joutumista.

Sekä manipuloivilla että tyrannimaisilla esimiehillä oli epävakaata itsetuntoa ja vääristynyt kuva itsestään (ks. luku 3.1.3, Einarsen & Zapf 2003, 168). Narsististen esimiesten itsetunnon heikkous näkyi sen pönkittämisyrityksinä etsimällä huomiota ja vahvistusta joiltakin alaisilta, jotka esimies saattoi ottaa liittolaisikseen. Jotkut miespuoliset esimiehet hakivat ihailua naispuolisilta työkavereiltaan ja alaisiltaan. Järvinen (2005, 48) korostaa, että narsistinen esimies ei pysty yksin ylläpitämään vääristynyttä kuvaa itsestään vaan tarvitsee siihen muiden ihmisten tukea ja ihailua. Epävakaata itsetunto on altis muutoksille sen mukaan, mitä muut ihmiset henkilöstä ajattelevat, ja tulee ilmi siten, että narsisti kaipaa usein jatkuvasti vahvistusta sille, mitä sanoo tai tekee (Roos 2007, 25).

Eräs kiusattu kertoi manipuloivan esimiehen kehuneen aluksi häntä ja pönkitti hänen itsetuntoa. Toisen kehuminen oli osoitus omasta vallasta, joka ulottui kiusatun yli. Esimies saattoi yrittää tällä tavoin liittoutua kiusatun kanssa, koska kiusattu oli itsekin johtavassa asemassa. Esimiehen muiden ihmisten arvostus riippui siitä, miten korkealla hierarkiassa nämä olivat. Brodsky (1976, 107) kuvaa erästä kiusaajatyypistä auktoriteetteja nöyristeleväksi henkilöksi, joka ei asetu vastustamaan ylempiään, mutta joka ei toisaalta siedä vastustusta alaisiltaan. Tällainen henkilö pitää asemaansa etuoikeutena ja nauttii saadessaan määrällä alaisiaan. Hän on toisaalta muita alistava ja toisaalta lempeä ja hyväntahtoinen ja uskoo itse olevansa oikeudenmukainen ja tiukka johtaja.

Manipuloivat esimiehet olivat kateellisia alaisilleen heidän taidoistaan, heidän ammattitaitonsa kehittymisestä tai ominaisuuksistaan ihmisinä. Esimies ei antanut positiiivista palautetta eikä hänelle voinut antaa negatiivista palautetta. Jotkut esimiehistä tunsivat alaisensa pätevyyden olevan uhka heidän omalle pätevyydelleen. Eräs esimiehenä toiminut kiusattu kertoi, miten hänen esimiehensä osoitti halveksuntansa hänen johtamistapaansa kohtaa, mutta oli myöntänyt kiusatun pätevyyden tämän selän takana.

5.3.1.2 Narsistinen esimies ja kiusatun persoonallisuuden ja aseman vaikutus kiusaamiseen

Narsistiset esimiehet eivät valinneet kiusaamisen kohteita summittaisesti, vaan esimies piti kiusattua vihollisenaan tai muuten sopivana aggression kohteena. Manipuloivat esimiehet määrittelevät ympärillään olevat ihmiset ystäviin ja vihollisiin sen mukaan, oliko heistä hyötyä vai haittaa. Manipuloiva esimies valitsi kiusaamansa henkilön sekä kiusatun aseman että persoonallisuuden perusteella. Manipuloivien esimiesten kiusaamiksi joutuivat kaikki kiusattu-tyypit. Manipuloivat esimiehet kiusasivat Konfliktiherkkiä näiden suorasanaisuuden takia ja Vahvoja Selviäjiä näiden itsenäisyyden takia. Asemansa perusteella kiusatuiksi joutuivat Herkästi Haavoittuvat ja Vahvat Selviäjät. Kiusattu oli esimiehen ainoa alainen, määräaikaaisessa työsuhteessa tai hoiti ei-arvossa pidettyä tehtävää.

Konfliktiherkät kiusatut ärsyttivät suorasanaisuudellaan manipuloivaa esimiestä ja joutuivat esimiehen kiusaamiksi, koska esittivät kritiikkiä tämän toiminnasta. Konfliktiherkät asettuivat jopa vastustamaan esimiestä, jolloin tämä saattoi syyttää kiusattua hankalaksi ja yhteistyökyvyttömäksi. Kiusaamista edelsi konflikti esimiehen kanssa. Lisäksi Konfliktiherkille kiusatuille oli tyypillistä, että he eivät tunnistanee esimiehen narsistista persoonallisuutta ennen kuin oli liian myöhäistä ja he olivat jo leimautuneet esimiehen mielessä hankaliksi ja tuhottaviksi henkilöiksi. Eräs Konfliktiherkkä kertoi, miten hänen työkaverinsa tunnisti kiusaajan luonteen tämän yrittäessä provosoida työkaveria. Työkaveri suhtautui provosointiin välinpitämättömästi ja kiusaaminen loppui lyhyeen.

Vahvat Selviäjät joutuivat vain manipuloivien esimiesten kiusaamiksi, jolloin kiusatuksi tulon vaikuttivat aseman lisäksi kiusatun itsenäisyys ja ammattimainen ote työntekoon. Manipuloiva esimies ei pystynyt määrittelemään kiusattua, mikä turhautti tätä ja sai aloittamaan kiusaamisen. Ollessaan kiusattuina Vahvat Selviäjät pystyivät vastustamaan esimiehen kiusaavaa käytöstä. Eräs Vahva Selviäjä ei ottanut vastaan esimiehen arvostelevia kommentteja, mikä oli omiaan lisäämään esimiehen kiusattua kohtaan tuntemaa kiukkua. Kiusattu kertoi kykenevänsä useimmiten puolustautumaan kiusaamiselta ja kokevansa olevan kiusattu vain väsyneenä. Eräs esimies pystyi kiusaamaan Vahvoihin Selviäjiin kuulunutta kiusattua vain, koska oli kiusattua korkeammassa asemassa.

Tyrannimainen esimies valitsi kiusatuksi henkilön, johon uskoi kiusaamisen tehoavan. Alaisiaan tyrannisoivat esimiehet kiusasivat henkilöitä, joissa he erottivat herkkyyttä ja haavoittuvuutta. Näiden esimiesten kiusaamisen kohteina olivat Herkästi Haavoittuvat ja Konfliktiherkät. Herkästi Haavoittuvat reagoivat passiivisesti tai alistuvaisesti joutuessaan narsistisen esimiehen kiusaamiksi. Roos (2007, 25) varoittaa passiivisesta suhtautumistavasta, koska siinä ihminen helposti unohtaa itsensä ja uhrautuu, kuten kävi monille Herkästi Haavoittuville. He joutuivat narsistin projektoiden heijastus-

pinnaksi. Toisaalta tyrannimaisten esimiesten kiusaava käytös ulottui lähes kaikkiin työpaikan työntekijöihin. Eräs kiusattu kertoi, että hänen tyrannimainen esimiehensä kiusasi muitakin kuin häntä, mutta nämä osasivat puolustautua paremmin kuin hän ja sanoivat vastaan esimiehelle.

5.3.2 *Kiusaajana kollega*

Monilla kiusaavilla kollegoilla oli kiusattujen kertoman mukaan ongelmia, jotka heijastuivat häiriökäyttäytymisenä. Kiusaajien yksityiselämän ongelmia olivat alkoholismi, masennus ja muut mielenterveysongelmat, ongelmat yksityiselämässä sekä huonot kokemukset aikaisemmissa työpaikoissa. Kahdessa tapauksessa kiusaajana oli henkilö, jolla oli paljon henkilökohtaisia ongelmia. Kiusaajia, joilla kiusattujen kertomusten perusteella oli normaali persoonallisuus, oli kuuden kiusatun kohdalla. Yksi näistä kiusatuista kertoi, että kiusaajissa oli hyviäkin puolia ja hänellä oli näistä henkilöistä hyviä muistoja, mikä todistaa sitä, että kiusaajat eivät olleet persoonallisuudeltaan häiriökäyttäytyviä.

Suurin osa niistä kiusaajista, joilla oli normaali persoonallisuus, kiusasivat joukolla. Toimiessaan ryhmässä kiusaajat saivat tukea joukosta kiusaamiselle. Koska ryhmässä kiusaavat olivat persoonallisuudeltaan normaaleja, he tunsivat syyllisyyttä kiusaamisesta, jota puolestaan vähensi muiden ryhmän jäsenten tuki. Ryhmäkiusaamisessa kukaan ei joudu yksin ottamaan vastuuta kiusaamisesta ja kiusaaminen ei ole moraalisesti niin raskasta kuin yksin kiusaaminen. Joukossa vastuu kiusaamisesta jakautuu osapuolien kesken, vaikka jotkut kiusaavatkin enemmän kuin muut. (Olweus 1978)

Kiusaajat jaettiin tyyppeihin sen perusteella, miten ja miksi he kiusasivat. Kateelliseen virheidenetsijä -tyyppiin ja narsistiseen kiusaaja -tyyppiin kuului vain yksi kiusaaja. Pettyneisiin kiusaajiin kuului ainakin yhdeksän kiusaajaa ja kiusattu-kiusaaja -tyyppiin kaksi kiusaajaa. Noin puolessa tapauksista, joissa kiusaajana oli kollega, kiusaaminen oli saaliinhimoista, puolessa taas konfliktiperäistä. Saaliinhimoista kiusaaminen oli kateellisen virheidenetsijän, pettyneiden kiusaajien ja kiusattu-kiusaajien sekä narsistinen kiusaajan tapauksessa. Konfliktiperäistä kiusaaminen oli vain pettyneiden kiusaajien kohdalla.

Kateellinen virheidenetsijä -kiusaaja etsi virheitä kaikkien työtovereidensa ja erityisesti kiusatun tekemisistä. Kiusaaja yritti aina olla parempi ja saada kiusaamansa henkilön näyttämään taitamattomammalta ja kyvyttömämmältä kuin hän. Kateellinen virheiden etsijä -kiusaaja ei voinut koskaan antaa toiselle tunnustusta vaan yritti kiusaamalla nostaa omaa arvoaan ja siirsi kiusattuun omat heikkoutensa ja puutteellisuutensa. Hän ei voinut sietää keskinkertaisuutta, pelkäsi oman heikkoutensa paljastumista ja kiusasi puolustukseksi. Kiusaaja arvosteli huomaamattomasti ja esitti kommenttejaan odot-

tamattomissa tilanteissa. Kiusattu kertoi, että hänen oli vaikea ymmärtää näitä taitavasti naamioituja viestejä, eikä hän siten osannut puolustautua niiltä. Koska kiusaaja osasi toimia hienovaraisesti, hän ei myöskään koskaan jäänyt kiinni nurjasta tavastaan käyttäytyä yhtä työntekijää kohtaan. Kun kiusattu kerran kysyi, miksi kiusaaja käyttäytyi häntä kohtaan oudosti, tämä kielsi täysin kiusaamisen ja teeskenteli ymmärtämätöntä.

Kiusattu-kiusaaja tyyppin kohdalla kiusaamista selittänee se, että väkivallan käyttö on useimmiten opittua ja henkilö on saattanut itse olla sen uhri, minkä jälkeen hänestä on tullut kiusaaja. Eräällä kiusattu-kiusaaja tyyppillä oli positiivinen asenne väkivaltaa ja väkivaltaisten keinojen käyttöä kohtaan. Olweus (1978) toteaa, että tämä on tyyppillistä kiusaajille, jotka ovat voimakkaita ja isokokoisia, kuten tämäkin kiusaaja oli. Henkilö purki raivoaan kiusattuun, jos asiat eivät menneet hänen haluamallaan tavalla. Kiusattu arveli kiusaajan tunteneen kiusatun uhaksi itselleen, koska kiusattu oli osaavampi, kokeneempi ja paremmassa asemassa. Kiusaajalla oli suuri tarve saada valtaa ja käyttää sitä kiusattuun. Hän käytti omaa kuviteltua valtaansa fyysisen voimakkuutensa nojalla. Koska kiusaaja ei kyennyt hallitsemaan itseään ja puheitaan, kiusattu epäili, että tämä henkilö saattaisi joutua seuraavaksi työyhteisön sorrettavaksi.

Toinen kiusattu-kiusaaja tyyppiin kuulunut koki alemmuutta työkavereitaan kohtaan eikä siksi uskaltanut kiusata heitä vaan kiusasi itseään heikompia oppilaita. Kiusaajalla oli tarve mielistellä ja mielistelyn avulla saavuttaa suosiota. Hän oli myös narsistisen esimiehen liittolainen. Kiusaaja mielisteli kiusattua jäätyään kiinni häväistyskirjeen lähettamisestä kiusatulle. Kiusattu kuvasi kiusaajaa työteliääksi henkilöksi, joka hakee työnteolla hyväksyntää. Henkilön oli kuitenkin vaikea saada muita pitämään itsestään, koska käyttäytyi toisinaan tavalla, jota ei pidetty suositeltavana. Lisäksi hänellä oli huonot sosiaaliset taidot ja huono minäkuva. Kiusattu-kiusaaja ei uskaltanut puolustaa itseään, vaan vältti suoraa ristiriitatilannetta. Kiusaaminen oli epäsuoraa ja siihen kuului kiusatun vältteleminen, puhumattomuus ja haukkumakirjeen lähettäminen. Henkilö oli persoonallisuudeltaan Brodskyn (1976) kuvaama passiivis-riippuvainen kiusattu, joka yrittää hakea hyväksyntää. Tässä tapauksessa henkilö sen sijaan, että olisi hyväksynnän puutteessa masentunut, alkoi kiusata muita.

Eräs kiusaaja oli narsistinen henkilö, jonka persoonallisuudesta kiusattu oli päässyt selville vasta koettuaan kiusaamista useita vuosia. Kiusaaminen alkoi, kun kiusattu oli joutunut puuttumaan kiusaajan tekemisiin. Kiusaaja ei sietänyt sitä vaan hermostui, muuttui vihamieliseksi ja lakkasi puhumasta kiusatun kanssa. Kiusattu sen sijaan ei sietänyt hiljaa olemista. Koska kiusaaja kieltäytyi puhumasta, kiusattu koki olevansa pakotettu riitelemään. Avoimien riitatilanteiden ja kovan sananvaihdon jälkeen, kiusaaja oli niin kuin mitään ei olisi tapahtunut, vaikka kiusattu itse koki lopulta vaikeaksi sanoa huomenta ja katsoa päin. Kiusaaja osasi myös manipuloida ja yritti saada muut toimimaan omilla ehdoillaan.

Pettyneellä kiusaajalla tarkoitetaan henkilöä, jonka luottamuksen kiusattu on pettänyt

tai joka on pettynyt kiusatun tapaan toimia. Kiusaamisen aloittaminen muistutti siten tilannetta, jossa narsistinen alaiseensa pettynyt esimies aloitti kiusaamisen. Yhdessä tapauksessa, jossa kiusattu oli työpaikan ainoa ulkopuolinen työntekijä, kiusattu oli kieltäytynyt allekirjoittamasta vaitiolosopimusta, jonka rikkomisesta olisi koitunut suuri sakko. Toisessa tapauksessa pettynyt kiusaaja oli kokenut kiusatun ilmaisutavan liian suorana ja uhkaavana. Hän oli ollut kiusatun hyvä ystävä ennen tätä, mutta muutti mielensä yllättäen ja alkoi kiusata hienovaraisilla keinoilla, kuten puhumattomuudella ja välttelemisellä. Eräässä tapauksessa kiusattu oli mennyt myöhässä työtoverinsa pitämään tilaisuuteen. Työtoveri oli luullut, että kiusattu on välinpitämätön ja loukkaantunut. Vaikka kiusattu kertoi jälkepäin unohtaneensa tilaisuuden ja pahoitteli tapahtunutta, loukkaantunut työtoveri alkoi kiusata.

Pettyneet kiusaajat eivät olleet hyviä konfliktinratkaisijoita. Kuten Konfliktiherkät kiusatut, useimmat pettyneet kiusaajat olivat suorasanaisia ja hieman kiivaita. Eräät pettyneet kiusaajat olivat joutuneet riitaan Konfliktiherkän kiusatun kanssa. Nämä kiusaajat olivat pettyneet kiusatun tapaan toimia itsenäisesti ja olla ottamatta muita huomioon. Kiusaajat näkivät ainoaksi ratkaisukeinoksi riitelemisen, mutta eivät omasta mielestään kiusanneet kiusattua. Kiusattu sen sijaan koki, että hänelle naljaillaan ja häntä sorsitaan työyhteisössä.

Pettyneeseen kiusaajatyyppiin kuuluneet kiusaajat olivat usein hyviä kavereita keskenään ja kiusattu, joka ei ollut yhtä sosiaalinen, ei ystäväystynyt heidän kanssaan. Sosiaalisina ihmisinä kiusaajat kenties pitivät kiusatun eristäytymistä ja syrjään vetäytymistä merkkinä siitä, ettei kiusattu pidä heistä ja loukkaantuivat. Pettyneet kiusaajat olivat kiusattua ulospäin suuntautuneempia, heidän on helppo saada muu työyhteisö puolelleen ja kääntymään kiusattua vastaan.

Pettyneet kiusaajat kokivat, että kiusattu toimi vastoin sääntöjä eikä siten ollut sopeutunut työyhteisöön. Vaikka kiusaaminen oli tahallista, kiusaajat olettivat toimivansa oikein eivätkä täysin ymmärtäneet toimiensa seurauksia ja niiden vakavuutta kiusatun näkökulmasta. Kiusaajat hämmästyivät suuresti tai kielsivät kiusanneensa kuullessaan kiusatun version tapahtuneesta. Zapf ja Einarsen (2003, 172) huomauttavat, että kiusaajat eivät pidä käytöstään kiusaamisena vaan normaalina ja oikeutettuna reaktiona vaikeaan ja jännittyneeseen tilanteeseen. On tavallista, että kiusaajien mielestä kiusattu ansaitsee kohtelunsa.

Pettyneille kiusaajille ja passiivisriippuvaiselle kiusattu-kiusaajalle oli tyypillistä epärehellinen ja kaksinaamainen käytös ja he olivat herkkiä loukkaantumaan ja kantaamaan kaunaa. Kaksinaamaisuus näkyi siinä, että kiusaaja ystäväystyi helposti tulevan kiusatun kanssa, mutta ystävyydellä ei ollut merkitystä siinä vaiheessa, kun kiusaaja päätti alkaa kiusata. Kiusaaja saattoi kääntyä nopeasti kiusattua vastaan ja etsiä ystäviä muista, jotka eivät myöskään pitäneet kiusatusta tai sai käännettyä nämä muut kiusattua vastaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

6.1 Kiusatun ja kiusaajan persoonallisuuden yhteys kiusatuksi ja kiusaajaksi tuloon

Työpaikkakiusattuja on kuvattu hiljaisiksi, aroiksi, vetäytyviksi, alituviksi ja itsetunnoltaan heikoiksi (Randall 1997; Olweus 1978) Tämän tutkimuksen tulokset antavat kiusatun persoonallisuudesta erilaisen kuvan, mikä johtui todennäköisesti siitä, että vapaaehtoiseen tutkimukseen hakeutui tietyn tyyppisiä ihmisiä. Tutkimukseen osallistuneet kiusatut olivat aktiivisia ihmisiä, jotka pitivät kiusaamista ongelmana, johon pitää puuttua. Osallistuessaan tutkimukseen he halusivat tuoda esiin epäoikeudenmukaisuutta, jota olivat joutuneet kokemaan. Haastatellut kiusatut olivat niitä, joita kiusaaminen ei ollut täysin musertanut. Siten tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä kaikkiin työpaikkakiusattuihin.

Tutkitut kiusatut olivat suorasanaisia, sääntöihin huonosti sopeutuvia ja toisaalta diplomaattisia ja konflikteja välttämään pyrkiviä. Kiusatuilla ei ollut erityisen huono itsetunto eivätkä he vetäytyneet taka-alalle tai jännittäneet sosiaalisissa tilanteissa. Konfliktiherkät kiusatut olivat suorasanaisia ja joutuivat muita kiusattuja herkemmin konflikteihin. Lisäksi konfliktiherkät joutuivat kiusatuiksi, koska olivat sopeutumattomia, itsenäisiä ja herkkiä. Vahvaan Selviäjä -tyyppiin kuuluneet kiusatut olivat diplomaattisia ja itsenäisiä. Vahvojen Selviäjien itsenäisyys altisti heidät kiusaamiselle, mutta diplomaattisuudesta oli hyötyä konfliktitilanteissa ja vahvan aseman takaamisessa. Herkästi Haavoittuvat kiusatut olivat jonkin verran riippuvaisia, konflikteja välttämään pyrkiviä, sopeutuvaisia ja herkkiä. Herkästi Haavoittuvat joutuivat kiusatuiksi, koska olivat luonteeltaan herkkiä ja heihin oli helppo vaikuttaa.

Useissa aikaisemmissa kiusattujen persoonallisuuden perustuvissa tutkimuksissa persoonallisuuden piirteistä on koottu listoja (Brotsky 1976; Coyne ym. 2000). Piirrelistat eivät kuitenkaan välttämättä aina anna kovinkaan tarkkaa kuvaa kiusattujen persoonallisuudesta. Työympäristöllä on suuri vaikutus siihen, millaiset ihmiset joutuvat kiusatuiksi. Se, että kiusatut työskentelivät narsistisen esimiehen johtamissa työyhteisöissä, vaikutti tämän tutkimuksen kiusattujen persoonallisuudesta saatuihin tietoihin. Kaikki tässä tutkimuksessa esiin tulleet piirteet eivät siten ole automaattisesti kiusaamiselle altistavia piirteitä vaan altistavat kiusaamiselle vain tietyn tyyppisissä, tässä tapauksessa narsistisen esimiehen johtamissa työyhteisöissä. Kiusattujen persoonallisuuden piirteet ovat siis tässäkin mielessä vain joiltain osin yleistettävissä. Toisaalta myös muissa kuin narsistin johtamissa työyhteisöissä vaikeiden asioiden käsittelyä vältettiin ja asioista vaiettiin ja suorasanaisia kiusattiin. Tämä todistaisi sitä, että ainakin *suorasanaisuus* olisi kiusaamiselle yleisesti altistava piirre.

Ulkopuolisuuden tunne on tyypillinen kiusatuille ja kiusatut kertovat olevansa erilaisia kuin muut työpaikalla (Zapf & Einarsen 2003, 175). Tässä tutkimuksessa haastatellut kiusatut poikkesivat muista työntekijöistä olemalla itsenäisiä, suorasanaisia, rohkeita, rehellisiä, avoimia ja ammattitaitoisia sekä tunnollisia työntekijöitä. Erilaisuuden pelkoa on yleisesti pidetty yhtenä kiusaamisen syynä (Einarsen 2000). Käsillä oleva tutkimus vahvistaa tätä näkemystä.

Kiusatut on usein luokiteltu vaikeiksi tapauksiksi (Einarsen & Zapf 2003). Tämän tutkimuksen perusteella kiusattuja ei ymmärretä heidän erilaisuutensa ja joissain tapauksissa suorapuheisuutensa vuoksi. Suorasanaisuus ja konfliktin tunnistamisen puute johtavat vääjäämättä ristiriitoihin, joiden jälkeen henkilö saatetaan leimata hankalaksi. Esimies näki suorasanaisen kiusatun ongelmana ja uhkana, koska tämä otti esiin asioita, joista esimies olisi halunnut vaiettavan.

Kiusaajien persoonallisuuden piirteiden selvittäminen kiusattujen kertomusten perusteella oli tutkimuksen suurin haaste. Kiusaajien enemmistö oli esimiehiä, joita yhdistäväksi tekijäksi nousi narsistinen persoonallisuus. Narsistiset esimiehet olivat luonteeltaan epärehellisiä, epäluotettavia, häpeää ja syyllisyyttä tuntemattomia, kykenemättömiä hallitsemaan tunteitaan ja ilmaisemaan empatiaa.

Kile (1990) on erottanut kiusaavista esimiehistä muun muassa manipuloivan ja tyrannimaisen tyypin. Tutkimuksen aineistona olleiden esimiesten joukosta erottui niin ikään manipuloivat ja tyrannimaiset esimiehet. Tyrannimaiset esimiehet kiusasivat alaisiaan hyvin rajulla ja näkyvällä tavalla. Manipuloivat esimiehet turvautuivat sen sijaan hienovaraisempiin kiusaamistyyliihin, joita muiden kuin kiusatun oli vaikea huomata. Siten manipuloiva esimies välttyi joutumasta epäsuosioon muiden työntekijöiden keskuudessa. Järvinen (2005) ja Roos (2007) ovat todenneet, että narsistiset esimiehet osaavat antaa itsestään hyvin mukavan kuvan niin halutessaan ja esiintyvät mielellään seuramiehinä ja -naisina. Tämä tekee kiusaamisen havaitsemisesta ja oikean kiusaajan tunnistamisesta vaikeaa, koska manipuloiva esimies kiusaa vain joitakin, tarkoin valitsemiaan henkilöitä. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että manipuloivilla esimiehillä oli *tunteiden esittämistaitoa*. Tyrannimaisilta esimiehiltä tämä taito puuttui.

Kiusaavat kollegat jaettiin tyyppeihin, joita olivat kateellinen virheidenetsijä, kiusattu-kiusaaja, pettynyt kiusaaja sekä narsistinen kiusaaja. Pettyneet kiusaajat olivat suorasanaisia, sosiaalisia, herkkiä loukkaantumaan ja kateellisia. He tulivat joissain tapauksissa paremmin toimeen muiden ihmisten kanssa kuin kiusaamansa henkilöt. Joidenkin tutkijoiden mukaan (Sutton ym. 1999, Sandersin 2004, 10 mukaan) kiusaajilla on enemmän sosiaalista lahjakkuutta kuin kiusaamillaan henkilöillä. Käsillä olevan tutkimuksen perusteella päätelmä vaikuttaisi oikealta pettyneiden kiusaajien kohdalla.

Kiusattu-kiusaaja tyyppiin kuului kaksi kiusaajaa. Toisella heistä oli positiivinen asenne väkivaltaisten keinojen käyttöä kohtaan. Olweus (1978) pitää tätä kiusaajille ja provosoiville kiusatuille tyypillisenä ominaisuutena. Kiusaaja oli fyysisestä ylivoimai-

suudestaan huolimatta vaarassa itsekin joutua kiusatuksi, koska ei pystynyt hallitsemaan tekojaan ja sanojaan. Kiusaaja voitaisiin siten luokitella kuuluvaksi provosoivaan kiusattu-kiusaaja tyyppiin, joka ei kaihda väkivaltaisten keinojen käyttöä ja saattaa käytöksellään provosoida muita kiusaamaan häntä. Toinen kiusattu-kiusaaja tyyppiin kuulunut oli Brodskyn (1976) kuvaama passiivisriippuvainen kiusattu. Tämä kiusattu kuitenkin poikkesi tyypillisestä passiivisriippuvaisesta kiusatusta siinä, että kiusasi itsekin.

Tutkimuksessa havaittiin, että kiusaajia on vähintään yhtä monenlaisia kuin on kiusattujakin. Tähän mennessä kiusaajista muodostetut luonteenpiirteiden kuvaukset tarjoavat siten melko suppean kuvan kiusaajista. Kiusaajista on tarjolla vain vähän tietoa, mikä hankaloittaa kiusaajien persoonallisuuden selvittämistä ja kiusaamista selittävien syiden löytämistä.

6.2 Persoonallisuuden ja aseman yhteys kiusaamisen muotoon

Tutkimuksen aineistossa saaliinhimoista kiusaamista oli konfliktiperäistä kiusaamista enemmän. Saaliinhimoisen kiusaamisen harjoittajina olivat pääasiassa esimiehet, mutta myös kollegat (vrt. Einarsen 2003). Lisäksi havaittiin, että esimiehen saaliinhimoisen kiusaamisessa oli piirteitä konfliktiperäisestä kiusaamisesta. Saaliinhimoisen kiusaamisen kohteeksi joutuivat kaikki kiusattu-tyypit. Konfliktiperäistä kiusaamista oli kiusaamistapauksissa, jossa kiusaajana oli kollega. Tämän tutkimuksen valossa näyttäisi siltä, että kiusaamisen muoto riippuisi ainakin osittain siitä, onko kiusaaja kollega vai esimies.

Kiusatun persoonallisuus oli yhteydessä kiusaamisen muotoon. Konfliktiherkkien suorasanaisuus altisti heidät sekä saaliinhimoiselle kiusaamiselle että konfliktiperäiselle kiusaamiselle. Konfliktiherkät joutuivat kiusatuiksi, koska eivät voineet vaieta työpaikan epäkohdista. Konfliktiherkkien kiusattujen tapauksessa esimiehen saaliinhimoista kiusaamista edelsi konflikti kiusatun ja esimiehen välillä. Tämän tutkimuksen perusteella esimiehen kiusaava käytös voisi siis olla joko kokonaan saaliinhimoista tai sisältää piirteitä konfliktiperäisestä kiusaamisesta. Puhtaasti saaliinhimoista kiusaaminen oli Herkästi Haavoittuvien ja Vahvojen Selviäjien kohdalla. Nämä kiusatut eivät olleet provosineet esimiestä millään tavalla, joka olisi oikeuttanut kiusaamisen.

Persoonallisuudella ja kiusatun asemalla oli vaikutusta siihen, millaisen kiusaajan kohteeksi kiusattu joutui. Konfliktiperäisen kiusaamisen osapuolina olivat asemaltaan tasaväkiset kollegat. Saaliinhimoisessa, esimiehen taholta tulevassa kiusaamisessa kiusattu oli heikommassa asemassa. Manipuloivan esimiehen kiusaamisen kohteeksi kiusatut valikoituivat sekä persoonallisuutensa että asemansa perusteella. Manipuloivat esimiehet kiusasivat Vahvoja Selviäjiä, Konfliktiherkkiä ja Herkästi Haavoittuvia. Herkästi Haavoittuvat ja Vahvat Selviäjät joutuivat kiusatuiksi asemansa ja persoonallisuutensa

vuoksi. Esimies kiusasi aseman perusteella niitä, jotka olivat määräaikaaisessa työtehtävässä, hierarkiassa esimiestä seuraavia tai kaikkein alimmalla portaalla. Vahvojen Selviäjien itsenäisyys ja ammattimainen työote vaikuttivat siihen, että manipuloivat esimiehet kadehtivat heitä ja tunsivat heidät uhaksi itselleen. Herkästi Haavoittuvat joutuivat manipuloivan esimiehen kiusaamiksi herkkyyttään ja alistuvuuttaan. Konfliktiherkät joutuivat kiusatuiksi persoonallisuutensa vuoksi. He ärsyttivät manipuloivaa esimiestä suorasanaisuudellaan.

Tyrannimainen esimies valitsi ne kiusatut, joihin kohdisti eniten kiusaamista, persoonallisuuden perusteella. Tyrannimaisesti käyttäytyvä esimies saattoi kiusata kaikkia ja kokeilla, kehen kiusaaminen vaikutti. Kiusatuksi valikoitui henkilö, joka ei puolustautunut ja jonka käytös muistutti alistumista. Tyrannimaisen kiusaamisen kohteena olivat Herkästi Haavoittuvat.

6.3 Kiusaamisesta selviäminen ja kiusaamisen aiheuttamat muutokset eri persoonallisuustyypeissä

Tämä tutkimus antaa kiusattujen selviämisestä aikaisemmista tutkimuksista eroavaa tietoa. Siinä määrin kuin kiusattujen elämää kiusaamisen jälkeen on tutkittu, kiusatut ovat muuttuneet neuroottisiksi tai kärsineet voimakkaasta masennuksesta tai post-traumaattisesta stressistä kiusaamisen jälkeen (Giraldi 2007; Brodsky 1976; Leymann 1986). Tässä tutkimuksessa haastatellut kiusatut olivat selvinneet kiusaamisesta paremmin eivätkä olleet sairastuneet psyykkisesti kiusaamisen jälkeen. Kiusaaminen ei ollut muuttanut henkilön persoonallisuutta, vaikka henkilö oli muuttunut ja kasvanut ihmisenä koettuaan kiusaamista.

Kiusaamisella oli sekä myönteisiä että kielteisiä seurauksia kiusattuihin ja kiusaamisen vaikutukset vaihtelivat kiusatun persoonallisuustyyppin mukaan. Kiusaamisella oli kielteisiä vaikutuksia kaikkien kiusattujen terveyteen ja hyvinvointiin. Herkästi Haavoittuvat ja jotkut Konfliktiherkät kiusatut kokivat kiusaamisen elämää haittaavana ongelmana. Toisaalta kiusaaminen oli opettanut kiusatuille itsetuntemusta ja itsenäisyyttä. Kaikkien kiusattujen ihmistuntemus kehittyi ja he alkoivat ymmärtää kiusaamisen logiikkaa eli sitä, miksi jotkut kiusaavat ja miksi kiusaamista on. Tällöin kiusatut eivät nähneet itseään onnettoman sattuman uhreina vaan ymmärsivät kiusaamiseen vaikuttavia tekijöitä niin ympäristössä kuin itsessään.

Vahvat Selviäjät selvisivät parhaiten kiusaamisesta ja kiusaaminen paransi heidän jo ennestään hyviä konfliktinratkaisutaitoja. Toisaalta Vahvat Selviäjät kertoivat, että kiusaaminen oli muuttanut heitä siten, että he eivät enää automaattisesti luottaneet ihmisiin ja uskoneet ihmisistä pääsääntöisesti hyvää. Kiusaaminen oli opettanut ihmistuntemusta ja psykologista silmää.

Konfliktiherkät kiusatut oppivat välttämään konfliktitilanteita. He myös ymmärsivät, miksi juuri heitä oli kiusattu ja saattoivat muuttaa käyttäytymistään muita vähemmän ärsyttävään suuntaan. Konfliktiherkille kiusatuille kiusaaminen oli opettanut eniten itse-tuntemusta.

Kiusaamisen kielteiset vaikutukset näkyivät erityisesti Herkästi Haavoittuvissa kiusatuissa. Herkästi Haavoittuvista kiusatuista tuli kiusaamisen ajaksi epävarmoja ja kiusaaminen heikensi kiusattujen itsetuntoa siten, että vaikutukset olivat nähtävissä vielä vuosienkin päästä. Herkästi Haavoittuvat olivat syyttäneet itseään kiusatuksi tulosta. Pitkään kiusattuna olleet Herkästi Haavoittuvat olivat kuitenkin tulleet itsenäisemmiksi eivätkä välittäneet enää siitä, mitä mieltä muut heistä olivat. Tämä oli tärkeää kiusatun selviämisen ja hänen terveytensä ja hyvinvointinsa kannalta.

6.4 Jatkotutkimuksen aiheita

Kiusatun persoonallisuuden selvittäminen haastattelututkimuksella on tutkijalle vaikea, ellei mahdollista haaste. Ehdottomasti tarkempaa ja luottamuksellisempaa tietoa saataisiin persoonallisuustestillä. Jatkossa kiusattujen persoonallisuutta voitaisiin selvittää yhdistämällä haastattelututkimuksen hyödyt persoonallisuustestiin. Vertailu haastattelujen ja persoonallisuustestin tuottamien tietojen välillä johtaisi rikkaampaan kiusattujen persoonallisuuden analysointiin. Tällöin saataisiin laajempi kuva kiusaamisesta, joka olisi samalla objektiivisempi.

Tutkimuksen haastatteluja edeltäneessä vaiheessa arveltiin, että silminnäkijöiden saaminen mukaan tutkimukseen tuottaisi monipuolisempaa tietoa kiusaamisesta. Mukaan tutkimukseen onnistuttiin saamaan kuitenkin vain yksi kiusaamisen silminnäkijä. Useampien silminnäkijöiden kertomusten yhdistäminen kiusattujen kertomuksiin tuottaisi tietoa kiusaamisesta eri näkökulmista.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että jotkut kiusatut olivat muita aktiivisempia hakemaan sosiaalista tukea. Lisäksi kiusatut kertoivat, että sosiaalinen tuki oli heille tärkeää jakamisen kannalta. Jatkossa sosiaalisen tuen roolia tulisi tutkia lisää siltä kannalta, miten sosiaalinen tuki vaikuttaa kiusaamisesta selviämiseen eri persoonallisuuden omaavilla kiusatuilla ja ketkä kiusatuista hakevat ja saavat sosiaalista tukea.

LÄHTEET

- Adams, Andrea (1992) *Bullying at work. How to confront and overcome it*. Virago Press: London.
- Alasuutari, Pertti (1993) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino: Tampere.
- Ashforth, Blake (1994) Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, Vol. 47, No: 7, 755–779.
- Baron, Robert A. – Greenberg, Jerald (1989) *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. 3. p. Allyn and Bacon: Boston, MA.
- Berkowitz, Leonard (1978) Whatever happened to the frustration-aggression hypothesis? *American Behavioral Scientist*, Vol. 21, No: 5, 691–708.
- Berkowitz, Leonard (1989) Frustration – Aggression hypothesis examination and reformulation. *Psychological Bulletin*, Vol. 106, No: 1, 59–73.
- Brodsky, Carroll M. (1976) *The harassed worker*. Lexington Books: Lexington, MA.
- Coyne, I. – Seigne, E. – Randall, P. (2000) Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 9, No: 3, 335–349.
- Einarsen, Ståle (1996) *Bullying and harassment at work: Epidemiological and psychological aspects*. University of Bergen.
- Einarsen, Ståle (1996) Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. *European Work and Organizational Psychologist*, Vol. 5, No: 2, 185–201.
- Einarsen, Ståle (1999) The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No: 1/2, 16–27.
- Einarsen, Ståle (2000) Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behaviour*, Vol. 5, No: 4, 379–401.
- Einarsen, Ståle – Raknes, Björn Inge - Matthiesen, Stig Berge (1994) Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, Vol. 4, No: 4, 381–401.
- Einarsen, Ståle – Raknes, Björn Inge (1996) Harassment in the workplace and the victimization of men. Teoksessa: *Bullying and harassment at work: epidemiological and psychological aspects*, toim. Einarsen, Ståle. University of Bergen: Norway.

- Einarsen, Ståle – Skogstad, Anders (1996) *Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations*. Teoksessa: *Bullying and harassment at work: epidemiological and psychological aspects*, toim. Einarsen, Ståle. University of Bergen: Norway.
- Einarsen, Ståle – Hoel, Helge – Zapf, Dieter – Cooper, Gary L. (2003) The concept of bullying at work. The European tradition. Teoksessa: *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*, toim. Einarsen, Ståle – Hoel, Helge – Zapf, Dieter – Cooper, Gary G. 3–30. Taylor & Francis: London.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2003) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
- Felson, Richard B. (1992) “Kick’em when they’re down”: Explanations of the relationship between stress and interpersonal aggression and violence. *The Sociological Quarterly*, Vol. 33, No: 1, 1–16.
- Felson, Richard B. – Tedeschi, James T. (1993) Social Interactionist Perspectives on Aggression and Violence: An Introduction. Teoksessa: *Aggression and Violence. Social interactionist perspectives*, toim. Felson, Richard B. – Tedeschi, James T. American Psychological Association: Washington DC.
- Fromm, Erich (1976) *Tuhoava ihminen*. (alkuteos The anatomy of human destructiveness 1973, käännök Matti Kannosto) Gummerus: Jyväskylä.
- Geen, Russell G. (1990) *Human aggression*. Open University Press: Milton Keynes.
- Giraldi, Paolo – Monaco, Edoardo – Prestigiaco, Claudio – Talamo, Alessandra, Ruberto, Amedeo – Tatarelli, Roberto (2007) Personality and psychopathological profiles in individual exposed to mobbing. *Violence and Victims*, Vol. 22, No: 2, 172–188.
- Glasl, Friedrich (1980) *Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen*. Paul Haupt Berne: Bern.
- Hare, Robert D. (2004) *Ilman omaatuntoa*. (alkuteos Without conscience: the disturbing world of the psychopaths among us 1993, käännök Veijo Kiuru – Pirjo Haapola) Otavan kirjapaino: Keuruu.
- Järvinen, Pekka (2005) *Ammattina esimies*. WS Bookwell: Juva.
- Keashly, Loreleigh – Jagatic, Karen (2003) By any other name. American perspectives on workplace bullying. Teoksessa: *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*, toim. Einarsen, Ståle – Hoel, Helge – Zapf, Dieter – Cooper, Gary G. 31–61. Taylor & Francis: London.
- Keashly, Loreleigh – Nowell, Branda L. (2003) Conflict, conflict resolution and bullying. Teoksessa: *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*, toim. Einarsen, Ståle – Hoel, Helge – Zapf, Dieter – Cooper, Gary G. 339–358. Taylor & Francis: London.

- Kile, Svein M. (1993) *Livsfarlig ledarskap*. (alkuteos Helsefarlige ledere og medarbeidere 1990, käännös Torbjörg Hagström) Kommentus: Falköping.
- Lagerspetz, Kirsti M. J. – Björkqvist, Kaj – Berts, Marianne – King, Elisabeth (1982) Group aggression among school children in three schools. *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 23, 45–52.
- Lengnick-Hall, Mark L. (1995) Sexual harassment research: A methodological critique. *Personnel Psychology*, Vol. 48, 841–862.
- Leymann, Heinz (1986) *Vuxenmobbing – om psykiskt våld i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Leymann, Heinz (1996) The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No: 2, 165–184.
- Leymann, Heinz – Gustafsson, Annelie (1996) Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No: 2, 251–275.
- Ma, Xin (2004) Who are the victims? Teoksessa: *Bullying. Implications for the classroom*, toim. Sanders, Cheryl E. – Phye, Gary D. 19–34. Elsevier Academic Press: San Diego, CA.
- Marini, Zopito A. – Dane, Andrew V. – Bosacki, Sandra L. (2006) Direct and indirect bully-victims: differential psychosocial risk factors associated with adolescents involved in bullying and victimization. *Aggressive Behavior*, Vol. 32, 551–569.
- Matthiesen, Stig Berge – Einarsen, Ståle (2001) MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, No: 4, 467–484.
- Matthiesen, Stig Berge – Einarsen, Ståle (2007) Perpetrators and targets of bullying at work: role stress and individual differences. *Violence and Victims*, Vol. 22, No: 6, 735–753.
- Mikkelsen, Eva Gemzoe – Einarsen, Ståle (2001) Bullying in Danish working life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, No: 4, 393–413.
- Mikkelsen, Eva Gemzoe – Einarsen, Ståle (2002) Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11, No: 1, 87–111.
- Mikkelsen, Eva Gemzoe – Einarsen, Ståle (2002) Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of the state negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 43, 397–405.
- Niedl, Klaus (1996) Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No: 2, 239–249.

- Nishina, Adrienne (2004) A theoretical review of bullying: can it be eliminated? Teoksessa: *Bullying. Implications for the classroom*, toim. Sanders, Cheryl E. – Phye, Gary D. 35–62. Elsevier Academic Press: San Diego, CA.
- Olweus, Dan (1978) *Aggression in schools: Bullies and whipping boys*. Hemisphere (Wiley): Washington DC.
- Olweus, Dan (1993) *Bullying at school: what do we know and what can we do*. Blackwell: Cambridge, MA.
- Olweus, Dan (2003) Bully/victim problems in school. Basic facts and an effective intervention programme. Teoksessa: *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*, toim. Einarsen, Ståle – Hoel, Helge – Zapf, Dieter – Cooper, Gary G. 62–78. Taylor & Francis: London.
- Perkka-Jortikka, Katriina (2002) *Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä*. Edita: Helsinki.
- Randall, Peter (1997) *Adult bullying. Perpetrators and victims*. Routledge: London.
- Roos, Ingalill (2007) *Energiavaras uuvuttaa ihmissuhteet*. Edita: Helsinki.
- Salmivalli, Christina – Nieminen, Eija (2002) Proactive and reactive aggression among school bullies, victims and bully-victims. *Aggressive Behavior*, Vol 28, 30–44.
- Sanders, Cheryl E. (2004) What is bullying? Teoksessa: *Bullying. Implications for the classroom*, toim. Sanders, Cheryl E. – Phye, Gary D. 1–16. Elsevier Academic Press: San Diego, CA.
- Seigne, Elizabeth – Coyne, Iain – Randall, Peter – Parker, Jonathan (2007) Personality traits of bullies as a contributory factor in workplace bullying: an exploratory study. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol. 10, No: 1, 118–132.
- Terpstra, David E. – Baker, Douglas D. (1987) A hierarchy of sexual harassment. *The Journal of Psychology*, Vol. 121, No: 6, 599–605.
- Tohtorin lääkärikirja < <http://www.tukiasema.net/teemat/artikkeli>, haettu 30.11.2008.
- Van de Vliert, Evert (1984) Conflict – prevention and escalation. Teoksessa: *Handbook of work and organizational psychology*, toim. Drenth, Pieter J. D. – Thierry, Henk – Willems, P. J. – de Wolff, Charles J. 521 –551. John Wiley & Sons Ltd.: Singapore.
- Vartia, Maarit (1996) The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No: 2, 203–214.
- Vartia, Maarit (2003) *Workplace bullying. A study on the work environment, well-being and health*. Vammalan kirjapaino: Vammala.

- Vartia, Maarit – Paananen, Taina (1992) *Henkinen väkivalta työssä*. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Vartia, Maarit – Perkkä-Jortikka, Katriina (1994) *Henkinen väkivalta työpaikoilla. Työyhteisön hyvinvointi ja sen uhat*. Gaudeamus: Tampere.
- Wilson, Brady C. (1991) U.S businesses suffer from workplace trauma. *Personnel Journal*, Vol. 70, No: 7, 47–50.
- Zapf, Dieter (1999) Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No: 1/2, 70–85.
- Zapf, Dieter – Knorz, Carmen – Kulla, Matthias (1996) On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No: 2, 215–237.
- Zapf, Dieter – Einarsen, Ståle (2003) Individual antecedents of bullying. Teoksessa: *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*, toim. Einarsen, Ståle – Hoel, Helge – Zapf, Dieter – Cooper, Gary G. 165–184. Taylor & Francis: London.
- Zapf, Dieter – Einarsen, Ståle – Hoel, Helge – Vartia, Maarit (2003) Empirical findings of bullying in the workplace. Teoksessa: *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*, toim. Einarsen, Ståle – Hoel, Helge – Zapf, Dieter – Cooper, Gary G. 103–104. Taylor & Francis: London.

LIITE 1 Ilmoitus Opettaja-lehden Keskustelua-palstalla 12.9.2008.

Ongelmana työpaikan huono ilmapiiri?

- Kohtaatko kiusaamista työpaikallasi? Kiusataanko sinua tai työtoveriasi? Onko esimiehesi, alaisesi tai työtoverisi sinulle ongelma?
- Työpaikalla tapahtuva häirintä ja kiusaaminen ovat yhden tai useamman henkilön epäasiallista käytöstä, joka kohdistuu yhteen tai useampaan henkilöön ja on systemaattista, jatkuvaa ja tarkoituksellista loukkaamista. Kiusaaminen ilmenee henkilön arvojen tai asenteiden kyseenalaistamisena, vihamielisinä eleinä tai äänenpainoina, julkisena haukkumisena, uhkailuna, pelotteluna, mustamaalaamisena ja eristämisenä sosiaalisesta vuorovaikutuksesta tai fyysisesti toisiin tiloihin.
- Turun kauppakorkeakoulussa tehtävän pro gradu -tutkimuksen aiheena on henkinen väkivalta työpaikalla ja kiusatun ja kiusaajan roolit kiusaamisessa.
- Tutkimukseen haetaan haastateltavia, jotka ovat kokeneet kiusaamista jossain työuransa vaiheessa, olleet kiusaamisessa jollain tavoin mukana tai seuranneet kiusaamista sivusta pidemmän aikaa. Myös kirjallisten kertomusten lähettäminen on mahdollista.
- Kiinnostuneita pyydetään ottamaan yhteyttä toimitukseen tai suoraan sähköpostitse satu.laine@tse.fi 15. lokakuuta mennessä.

LIITE 2 Ilmoitus STTK-lehdessä 1.10.2008

Ongelmana työpaikan huono ilmapiiri?

- Kohtaatko kiusaamista työpaikallasi? Kiusataanko sinua tai työtoveriasi? Onko esimiehesi, alaisesi tai työtoverisi sinulle ongelma?
- Työpaikalla tapahtuva häirintä ja kiusaaminen on yhden tai useamman henkilön epäasiallista käytöstä, joka kohdistuu yhteen tai useampaan henkilöön ja on systemaattista, jatkuvaa ja tarkoituksellista loukkaamista. Kiusaaminen ilmenee henkilön arvojen tai asenteiden kyseenalaistamisena, vihamielisinä eleinä tai äänenpainoina, julkisena haukkumisena, uhkailuna, pelotteluna, mustamaalaamisena ja eristämisenä sosiaalisesta vuorovaikutuksesta tai fyysisesti toisiin tiloihin.
- Turun kauppakorkeakoulussa tehtävän pro gradu -tutkimuksen aiheena on henkinen väkivalta työpaikalla ja kiusatun ja kiusaajan roolit kiusaamisessa. Tutkimus suoritetaan haastatteluin.
- Tutkimukseen haetaan henkilöitä, jotka ovat kokeneet kiusaamista jossain työuransa vaiheessa, olleet kiusaamisessa jollain tavoin mukana tai seuranneet kiusaamista sivusta pidemmän aikaa.
- Mikäli haluat lisätietoa tutkimuksesta tai haluat osallistua tutkimukseen ota yhteyttä sähköpostitse satu.laine@tse.fi 30. lokakuuta mennessä.

LIITE 3 Haastattelukysymykset

1. Miten kiusaaminen ilmenee?
2. Kuinka kauan sinua on kiusattu?
3. Kuinka usein kiusaamista tapahtuu?
4. Mitä keinoja kiusaaja käyttää?
5. Miten kiusaaminen alkoi?
6. Mikä on käsityksesi siitä, miksi kiusaaminen alkoi?
7. Mitä teit, kun kiusaaminen alkoi?
8. Oletko yrittänyt lopettaa kiusaamisen?
9. Mikä on käsityksesi siitä, miksi juuri sinua kiusataan?
10. Kiusatun kuvaus: tunnollinen, kirjaimellinen, ylisuorittaja, epärealistinen, tarkka, siisti, perinteisiä, riippuvaisia, suunnitelmallisia, hiljaisia, varautuneita, tuttuihin ympäristöihin hakeutuvia, ahdistuneita, herkkiä. Tunnistatko itsessäsi näitä piirteitä? Oletko diplomaattinen tai suorapuheinen?
11. Kiusaajan kuvaus: pinnallinen, älykkäitäkin, epäluotettavia ja epärehellisiä, häpeää tuntemattomia, epäsosiaalisia ja egosentrisiä, aggressiivisia, hyvä mutta epävakaa itsetunto, erityisen hyvät tai huonot sosiaaliset taidot. Tunnistatko itsessäsi näitä piirteitä?
12. Miten suhtaudut konfliktitilanteisiin?
13. Miten kuvailisit itseäsi sosiaalisissa tilanteissa, oletko ulospäin suuntautunut vai hiljaisempi? Jännitätkö?
14. Mitä vaikutuksia kiusaamisesta on ollut? Onko sinulla ollut fysiologisia oireita ja jos on niin mitä? (huimaus, päänsäryt, ruokahaluttomuus, kiputilat, väsymys yms.)
15. Onko muita oireita, kuten unettomuutta, muistamattomuutta, jännittyneisyyttä, masennusta tai ahdistusta, pelkoja, turvattomuuden tunnetta, keskittymisvaikeuksia, saamattomuuden tunnetta?
16. Onko kiusaaminen vaikuttanut itsetuntoosi? Tunnetko olevasi arvoton, hyödytön tai osaamaton?
17. Oletko kokenut seuraavaa: traumaattinen tapahtuma häiritsee sille altistuneen elämää tuskallisina ja itsepintaisina muistoina, toistuvina painajaisina sekä tunteena siitä, että traumaattinen tapahtuma toistuu? Entä kiusaamiseen liittyvien illusioiden tai hallusinaatioiden kokeminen?
18. Onko kiusaaminen mielestäsi muuttanut sinua, miten?
19. Oletko hakenut apua, mistä?
20. Onko työpaikalla henkilöitä, joihin voit luottaa?
21. Haluatko kertoa vielä jotain muuta aiheeseen liittyvää? Onko sinulla kysyttävää tai lisättävää edelliseen?