

# Henkinen työpaikkaväkivalta – tunnistamisen ja nimeämisen tärkeys hyvinvoinnin edistämiseksi

Marjut Jyrkinen<sup>1</sup> – Elina Penttinen<sup>2</sup>

## Johdanto

”Tunsin että joku asia ei ole kohdallaan”, työpaikalla ”oli jotakin outoa”, ”en ensin saanut kiinni mitä on meneillään” ovat esimerkkejä aineistostamme, kuinka henkisen työpaikkaväkivallan kohteet kertoivat haastatteluissa epäasiallisen kohtelun havaitsemisesta vähitellen. Suomessa epäasiallista kohtelua on tarkasteltu työpaikkakiusaamisen, häirinnän ja syrjinnän termien sekä näitä koskevien säännösten kautta. Tässä artikkelissa tuomme esiin, että kiusaaminen terminä voi vähätellä tapahtumien ja niiden seurausten vakavuutta. Vastaavalla tavalla oppilaitoksissa koulukiusaamisen käsite voi häivyttää sitä, kuinka haitallisesta käyttäytymisestä ja toiminnasta on kysymys. Näkemyksemme mukaan henkisen työpaikkaväkivallan käsite tuo selkeämmin esiin ilmiön haavoittavuuden.

Oman tutkimuksemme<sup>1</sup> kautta tuomme

esiin henkisen työpaikkaväkivallan jatkuvuuden ja sidoksen organisaatiokulttuuriin. Tarkastelumme avaa ilmiötä sen kokijoiden kertomusten avulla, ja tuo esiin kuinka henkisen väkivalta murtaa yksityisen ja ammatillisen alueen rajoja vaikuttaen sivustaseuraajiin ja kohteen lähipiiriin.

Organisaatioiden menestys on tiiviisti sidoksissa työntekijöiden hyvinvointiin, osaamisen kehittymiseen, työn ja työolojen mielekkyyteen ja näitä tukevaan johtamiseen. Työssä jaksaminen eri ikävaiheissa edellyttää, että organisaatioissa huolehditaan koko henkilöstön fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista. Esteitä työhyvinvoinnille tuovat kokemukset syrjinnästä ja erilaiset työpaikalla tapahtuvat vallan väärinkäytöt ja kaltoinkohtelun muodot.

Työpaikkakiusaamista (bullying, mobbing) on tutkittu pitkään Suomessa, muissa

<sup>1</sup> Marjut Jyrkinen, FT, dosentti, työelämän tasa-arvon tutkimuksen ja sukupuolentutkimuksen apulaisprofessori, Helsingin yliopisto

<sup>2</sup> Elina Penttinen, YTT, dosentti, yliopistolehtori, sukupuolentutkimuksen maisteriohjelman johtaja, Helsingin yliopisto

Pohjoismaissa ja kansainvälisesti (mm. Vartia 1991; Salin 2001; Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 2003). Valtaosa tutkimuksesta perustuu kvantitatiivisiin kyselyaineistoihin ja niiden analyysiin, mikä on mahdollistanut ilmiön laajuuden hahmottamista eri sektoreilla ja kansainvälisen vertailututkimuksen tekemistä.

Monet tutkimuksista sijoittuvat työterveyden tutkimuksen ja organisaatiopsykologian alueille. Yhdysvaltalaiset tutkijat Keashley ja Jagatic (2003) kuitenkin katsovat, että tutkimuskentän laajuudesta huolimatta edelleen tarvittaisiin lisätutkimusta, joka toisi yhteen esimerkiksi johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksen sekä terveystieteellisen otteen ja joka edesauttaisi parantamaan ennaltaehkäisevää työtä käytännön tasolla. Vastaavasti laadullisten tutkimusmenetelmien ja aineistojen analyysin kautta pystytään täydentämään aiempia tutkimuksellisia aukkokohtia ja syventämään työelämässä tapahtuvien ei-toivotujen ilmiöiden tulkintaa sekä niihin liittyvien mekanismien ymmärtämistä.

Työpaikoilla tapahtuvan kiusaamisen, häirinnän ja kaltoinkohtelun tutkimusperinteessä eri käsitteitä käytetään osin rinnakkain, kuten hyväksikäyttö ja väkivalta työssä (Braverman 2004), ”emotional abuse” (Keashley 1997), ”employee emotional abuse” (Ludgen-Sandvik 2003), ja aggressio ja (työpaikka)häirintä (Deery, Walsh & Guest 2011). Keashley (1997) toteaa, että ”emotional abuse” -termi tuo selkeämmin esiin eronteon muista hyväksikäytön muodoista (mm. seksuaalinen, fyysinen ja rodullistava hyväksikäyttö), ja se viestittää tällaisen toiminnan vakavista seurauksista.

Keashleyn näkökulmia mukailien käytämme englanninkielistä emotional workplace abuse -termiä (Penttinen, Jyrkinen & Wide 2019) kuvaamaan omaa lähestymistämme ilmiöön, jonka suomenkieliseksi vastineeksi olemme valinneet käsitteen henkinen työpaikkaväkivalta. Määrittelemme henkisen työpaikkaväkivallan systemaattiseksi ja pitkäkestoiseksi kaltoinkohteluksi, joka voi kohdistua työtehtäviin (esim. tiedon pimitäminen, kokouksista ja

muusta työyhteisön yhteisistä tilanteista eristäminen, työtehtävien laadun vähättely) ja/tai henkilöön itseensä (juoruilu selän takana, muiden työntekijöiden kääntäminen kohdetta vastaan, kohteelle huutaminen ja aggressiiviset kohdaukset, kohteen naurunalaiseksi tekeminen ja nöyryyttäminen muiden edessä).

Kaltoinkohtelu vaikuttaa kohteen minäkuvaan ja kokemukseen itsestä pätevänä työntekijänä. Henkinen työpaikkaväkivalta voi olla sekä suoraa että epäsuoraa haitallista ja epäasiallista käyttäytymistä. Usein henkinen työpaikkaväkivalta on epäsuoraa ja hienovaraista, kuten aggressiivista kehonkieltä, kohdetta alentavia ilmeitä tai muita hienovaraista keinoja, jotka kohdistetaan työyhteisössä tiettyyn jäseneen ja josta koko työyhteisö on tietoinen. Lisäksi henkinen työpaikkaväkivalta voidaan toteuttaa välikäden kautta, ja näissä tapauksissa usein johtajan uskotut kollegat tai tiiminjäsenet kohdistavat aggressiota kohteeseen johtajan puolesta.

Henkiseen työpaikkaväkivaltaan liittyy Sandersonin (julkaisuprosessissa) mukaan aina valtasuhde, joka on joko organisatorinen valtasuhde, kuten esimies-alaisuhde, tai sosiaalinen valtasuhde, kuten tiimin jäsenten ”liittoutuminen” yksittäistä työntekijää kohtaan. Sanderson on omassa tutkimuksessaan havainnut väkivaltaisten työpaikalla tapahtuvien henkilösuhteiden olevan rinnasteisia parisuhdeväkivaltaan.

Samoin kuin parisuhdeväkivallassa niin myös työpaikoilla tapahtuvissa sosiaalisissa suhteissa henkinen väkivalta on ”tarkoitushakuista toimintaa, jonka tavoitteena on kontrolloida, manipuloida ja vaihtaa [väkivallan] kohde”. Vaikka henkinen työpaikkaväkivalta ilmiönä tavalla tai toisella on yhteisön tiedossa, se on silti vaikeaa tunnistaa tai nimetä selkeästi. Usein vastuu väkivallasta siirretään väkivallan kohteen kannettavaksi tai asiasta vaietaan. Muiden työntekijöiden voi olla vaikea puuttua tilanteeseen, sillä he voivat pelätä joutuvansa seuraavaksi väkivallan kohteeksi – henkisen väkivallan olemukseen kuuluu jatkumo, jota tarkastelemme alla artikkelissamme.

Sandersonia mukaillen tuomme esiin (Penttinen ym. 2019), kuinka ilmiössä on kyse nimenomaan väkivallasta – ei kiusaamisesta, kiusoittelusta tai häرنäämisestä eikä myöskään yksittäisestä konfliktista, vaan systemaattisesta henkisestä hyväksikäytöstä, kaltoinkohtelusta ja häirinnästä työpaikoilla, joka usein eskaloituu ajan myötä ja muuttuu entistä intensiivisemmäksi. Ongelman vakavuudesta johtuen nimeämme ilmiön *henkiseksi työpaikkaväkivallaksi* (emotional workplace abuse). Painottamme organisaation ja ylemmän johdon roolia sekä merkitystä ilmiön ylläpitämisessä, siihen puuttumisessa ja ennaltaehkäisyssä.

Henkisen työpaikkaväkivallan seuraukset ovat aiemman tutkimuksen (Einarsen ym. 2003a) perusteella varsin vakavia ja pitkäkestoisia aiheuttaen usein ahdistusta, masennusta, jatkuvaa pelon tunnetta ja ylivilirittyneisyyttä, itsetunnon menetystä, unettomuutta, paniikkihäiriöitä ja muita traumaattisen stressin oireita sekä äärimmillään vahingoittavia itsetuhon tunteita. Kohteeksi joutuneet käyttävät enemmän mielialälääkitystä ja nukahtamislääkkeitä kuin ne, jotka eivät ole kokeneet tällaista (Vartia 2001; Lallukka ym. 2012), sekä kärsivät useista stressiin liittyvistä fyysisistä sairauksista, kuten sydän- ja verisuonisairauksista, lihaskivuista ja säryistä (Einarsen & Mikkelsen 2003; Kivimäki ym. 2003).

Henkinen työpaikkaväkivalta vaikuttaa myös sivustaseuraajiin ja koko työyhteisön ilmapiiriin, ja se heijastuu ihmissuhteisiin myös työn ulkopuolella. Esimerkiksi Housmand ym. (2012) tutkimuksen mukaan myös ne työntekijät, jotka eivät ole suoraan väkivallan kohteena, mutta ovat sivustaseuraajina, kärsivät vastaavista psykofyysisistä oireista kuin suoraan väkivallan kohteena olevat.

Henkisen väkivallan seuraukset ovat myös usein fyysisen väkivallan seurauksia pitkäkestoisempia: henkinen väkivalta rikkoo ihmisen minäkuvaan ja omanarvontuntoa vakavalla tavalla (Siltala ym. 2014). Siten henkinen työpaikkaväkivalta ei ole vain kohteen ja tekijän

välinen ongelma, vaan koskettaa koko työyhteisöä. Oman tutkimusaineistomme perusteella olemme havainneet, kuinka kokonaisvaltainen ja traumaattinen kokemus tällainen väkivalta on kohteelle. Sen seurauksena oma minäkuva vahingoittuu, mikä voi johtaa omien arvojen perustavanlaatuisen kyseenalaistamiseen ja henkiseen kriisiin.

## **Henkisen väkivallan tunnistamisen ja nimeämisen problematiikka**

Kiinnostuksemme työpaikoilla tapahtuvaan henkisen väkivallan tutkimukseen nousi siitä, että vaikka ilmiötä on laajasti tutkittu ja organisaatioilla on velvoite puuttua väkivaltaan, niistä huolimatta henkinen väkivalta on yleinen ongelma. Esitellessämme tutkimusaihetamme saimme usein kuulla, kuinka tuttua epäasiallinen käyttäytyminen oli monessa työpaikassa ja erilaisissa työuran vaiheissa. Lisäksi vaikuttaa siltä, että laajasta tiedosta huolimatta epäasialliseen käyttäytymiseen on vaikea puuttua silloin kun sitä tapahtuu.

Tutkimuksessamme tarkastelemme henkistä työpaikkaväkivaltaa feministisestä väkivallantutkimuksesta nousevien keskeisten lähestymistapojen kanssa. Näitä ovat väkivallan vakavuuden tarkasteleminen yksityisen alueen rajojen hämärtymisessä, väkivallan muotojen hahmottaminen väkivallan jatkumon käsitteen kautta sekä väkivallan kokemuksen pitkäkestoisuuden tunnistaminen osana ilmiöön liittyvää problematiikkaa.

Työpaikkaväkivallan tutkimuksen kontekstissa yksityisen sekä julkisen rajanvedon tarkastelu auttaa ymmärtämään, miksi väkivaltaan on vaikea puuttua ja miksi se on vaikea tunnistaa organisaation ongelmaksi. Keskeinen syy tähän on, että työpaikoilla tapahtuva henkisesti haitallinen käyttäytyminen luetaan ensisijaisesti henkilöiden väliseksi konfliktiksi tai henkilön persoonallisuuteen liittyväksi piirteeksi.

Tutkimuksemme (Penttinen ym. 2019) perusteella olemme havainneet, että väkivallan kohde leimattiin usein ylisensitiiviseksi, jolloin hänen

kokemuksesta haitallisesta käyttäytymisestä ohitettiin (ks. myös Einarsen & Mikkelsen 2003). Henkistä työpaikkaväkivaltaa ei pidetty työpaikan ongelmana vaan kohteen omana ongelmana, ja yksityisen alueen kuuluvana tapahtumana, sen sijaan että se ymmärrettäisiin kuuluvan juurikin työyhteisön ongelmaksi.

Myös McKie'n (2005) mukaan väkivallan vakavuuden arvottaminen sekä väkivaltaan puuttumisen vastuu jakautuu julkisen ja yksityisen alueen mukaan. Julkisella alueella tapahtuvaa väkivaltaa pidetään tekoina, joihin julkisen vallan tulee puuttua kansalaisten suojelemiseksi ja turvallisuuden takaamiseksi. Vastaavasti kodin piirissä tapahtuva väkivalta nähdään ensisijaisesti tapahtumina, joista väkivaltaisessa suhteessa olevat yksilöt ovat vastuussa. Näissä vastuu väkivallan lopettamisesta ajatellaan olevan väkivallan kohteella eikä niinkään yhteiskunnalla siitäkin huolimatta, että parisuhteessa tapahtuva väkivalta on yleinen ja laaja-alainen väkivallan muoto, ja joka on yleisen syytevastuun alainen rikos (HE 78/2010).

Väkivallan arvottaminen yksityisen ja julkisen alueen kautta konkretisoituu työpaikkaväkivallassa erityisesti siinä, miten vastuu väkivallasta ja väkivallan lopettamisesta hahmotetaan. Vaikka työpaikat ovat julkisia tiloja, jossa vastuu työpaikan turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista on organisaatiolla, työpaikalla tapahtuva henkinen väkivalta yleensä redusoidaan kyseisten yksilöiden väliseksi konfliktiksi, joka tulisi hoitaa esimerkiksi työpaikalla tapahtuvalla neuvottelulla tai sovittelemalla keskinäisin keskusteluin.

Henkistä väkivaltaa usein selitetään yksilön psykologiaan liittyvillä seikoilla, kuten esimerkiksi organisaatiomuutokseen liittyvän lisästressin aiheuttamaksi satunnaisesti käyttäytymiseksi. Se saatetaan hyväksyä osana johtajan persoonallisuutta, jota tulee vain sietää, mistä on valitettavia viimeaikaisia esimerkkejä urheilumaailmasta ja elokuva-alalta. Vastuu väkivallan kestämisestä ja haitallisen käyttäytymisen lopettamisesta jää usein väkivallan kohteelle, jonka tulee joko pystyä asettamaan rajat väki-

valtaiselle kohtelulle, sietää sitä osana yrityksen tai muun organisaation haastavaa ja poikkeuksellista tilannetta tai hyväksyä se osana johtajan persoonallisuutta ja johtamistyyliä.

Toinen feministisen väkivallantutkimuksen keskeinen käsite tutkimuksessamme ja työpaikkaväkivallan tunnistamisessa on väkivallan jatkumo. Väkivallan jatkumon (continuum of violence, ks. Kelly 1987) käsite auttaa avaamaan sitä, kuinka erilaiset kaltointo kohtelun tavat ja epäasiallinen käyttäytyminen ovat sidoksissa toisiinsa. Henkinen väkivalta niin parisuhteissa kuin työelämässäkin on usein hienovaraista sekä epäsuoraa, ja sitä voi olla vaikea hahmottaa väkivaltana ennen kuin väkivalta kärjistyy kiistatton aggressiiviseksi ja fyysiseksi.

Henkinen väkivalta ei myöskään jätä samantaisia kuvattavia ja todistettavia jälkiä kehoon kuin fyysinen väkivalta, joten sitä voi olla vaikea todistaa muille tai edes tunnistaa itse väkivaltana. Väkivallan jatkumon käsitteen avulla on mahdollista tarkastella, kuinka eritasoiset väkivallan ilmenemismuodot linkittyvät toisiinsa eivätkä ole erillisiä. Tätä kautta pystytään havaitsemaan varoittavia signaaleja työyhteisöissä. Jatkumon tarkastelemisella myös epäsuorat ja hienovaraisemmat väkivallan muodot pystytään kategorisoimaan osaksi tapahtumien kulkua. Tutkimusaineistomme analyysin perusteella jo lievät henkisen väkivallan muodot tulisi ottaa vakavasti.

Näkemyksemme mukaan myös vaiheet, joissa väkivaltaista käyttäytymistä ei esiinny avoimesti, tulee ymmärtää osana väkivallan jatkumoa. Näiden eräänlaisten suvantovaiheiden aikana väkivallan kohde varautuu ja joutuu monitoroimaan omaa käyttäytymistään seuraavan väkivaltaisen episodin pelossa, mikä on tyypillinen vaiheistus parisuhteissa tapahtuvan väkivallan kohdalla.

Tutkimuksessamme oli selvää, että henkinen työpaikkaväkivalta alkoi yleensä hienovaraisesti ja epäsuorasti kehittyen erilaisten vaiheiden kautta tilanteeseen, jossa tekijä oli kääntänyt muut työyhteisön jäsenet kohdetta vastaan, ja

kohde oli eristetty työyhteisöstä. Tämän vuoksi on tärkeää huomioida epäsuorat ja hienovaraiset epäasiallisen käyttäytymisen muodot myös potentiaalisesti vakavina rikkeinä, joiden kautta henkinen väkivalta eskaloituu.

Osana oman aineistomme analyysia huomasimme, että kyse on pitkälle työyhteisön ongelmasta – huonosta johtamisesta ja välinpitämättömyydestä, sekä viime kädessä organisaation kulttuurista: mitä sallitaan, ihailaan ja kannustetaan, sekä miten inklusiivinen ja huomioonottava työpaikan kulttuuri on. Seuraavissa kappaleissa aineistomme ja tutkimusmenetelmän esittelyn jälkeen avaamme tarkemmin työpaikkaväkivallan kehittymisen kaarta.

## Aineisto ja menetelmä

Tutkimusaineistomme koostuu kahdesta laadullisesta aineistosta. Ensimmäinen aineistomme osio koostuu henkilökohtaisista haastatteluista, jotka on kerätty vuosina 2017–2020 (N=14)<sup>ii</sup>. Toinen aineisto-osa perustuu otokseen Yhteiskuntatieteelliseen tietoarkeistoon tallennetusta aineistosta Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä 2008–2009, joka on koottu Suomen Akatemian rahoittamassa tutkimushankkeessa Leadership, Power and Fear. Kirjoittajakutsun kautta kootusta narratiivisesta aineistosta (N=102) valitsimme analyysiimme 16 kertomusta, joissa käsiteltiin työpaikalla tapahtuvaa henkistä väkivaltaa. Kirjoittajista kaksi oli miehiä ja 14 naisia. Yhtä lukuun ottamatta kaikilla kirjoittajilla oli vähintään alempi korkeakoulututkinto ja ikähaarukka oli 30–57 vuoden välillä. Artikkelin liitteenä oleva taulukko kokoaa aineistomme pääpiirteet. Kaikki nimet taulukossa ovat pseudonyymejä.

Aineiston analyysi perustuu temaattiseen sisällönanalyysiin (Guest ym. 2012), jossa teoreettisten lähtökohtiemme kautta tarkastelemme yksityisen ja ammatillisen tilan sekä ajan rajojen muokkautumista, henkisen työpaikkaväkivallan tilanteiden ja tapahtumien jatkumoa, sekä kuinka kohteiden kokemukset tulivat kuuluisiksi työyhteisöissä, ja miten näihin reagoitiin.

Laadullisen aineiston analyysin kautta pyrimme ymmärtämään kohteen kokemusta ja selvittämään, millaisia seurauksia henkisellä väkivallalla sen eri muodoissa on kohteelle ja muille organisaation jäsenille.

Haastatteluaineisto ja kerronnallinen aineisto antavat mahdollisuuden tarkastella, miten henkisen työpaikkaväkivallalta kehittyvä mahdollisesti lievemmistä muodoista yhä vakavampiin muotoihin ja kuinka puuttumattomuus organisaation taholta edesauttaa vaikkapa henkistä väkivaltaa käyttävän lähijohtajan toimimista. Seuraavassa osassa tarkastelemme muutamin esimerkein henkisen työpaikkaväkivallan kehittymistä väkivallan kohteen näkökulmasta, väkivallan kohteen käyttämiä selviytymisstrategioita ja työpaikan jättämiseen liittyvää problematiikkaa.

## Henkisen työpaikkaväkivallan kaari ja seuraukset

*”Olen vihainen, katkeroitunut, henkisesti vaurioitunut ja täynnä kostonhimoa.”* (Susanna) Tutkimuksessamme keskeinen painopiste on kohteen kokemuksen tunnistaminen ja aktiivinen kuuntelu. Korostamme, miten jo hienovaraiset ja epäsuorat väkivallan muodot aiheuttavat kohteelle stressiä sekä ahdistuneisuutta. Henkisen työpaikkaväkivallan kohteeksi joutuminen on kokonaisvaltainen negatiivinen kokemus. Väkivallan kokemus ei siten ole linkittynyt vain siihen tilanteeseen tai tapahtumaan, jossa väkivaltaa esiintyy, vaan se vaikuttaa kohteen kokemuspöyrissä pitkäkestoisesti myös itse väkivallan tapahtuman jälkeen, kuten Susannan esimerkissä: hän koki itsensä vihaiseksi ja vaurioituneeksi vielä pitkään tapahtumien jälkeen. Ahdistuneisuus ja masennus hallitsivat myös muiden vastaajien elämää ja vaikuttivat negatiivisesti läheisiin ihmissuhteisiin.

Väkivallan kohde voi kokea, että väkivallan kokemus näkyy hänestä ulospäin, ja väkivallan aiheuttama häpeä saa kohteen eristymään läheisistä kuin myös sosiaalisista tilanteista (Ronkainen 2008). Väkivallan kokemus rikkoo ihmisen kykyä luottaa toisiin ihmisiin, ja

myös väkivaltaiseen tapahtumaan liittyvät tilat ja paikat muuttavat merkitystään. Myös oman aineistomme perusteella on todettavissa, että henkinen työpaikkaväkivalta jätti pysyvän jäljen väkivallan kokijoihin. Aineistossamme väkivaltaa kokeneet kertoivat ajattelewansa esimerkiksi muiden ihmisten huomaavan ulospäin heidän olevan henkisen väkivallan kohteena työpaikalla. Henkilöiden elämää varjosti jatkuva ahdistuneisuus ja itkuisuus. Jo työpaikalle tuleminen tai sähköpostin avaaminen saattoi aiheuttaa paniikkikohtauksen. Monet kertoivat huolensa siitä, pystyisivätkö he koskaan toipumaan väkivallan vaikutuksista ja luottamaan toisiin ihmisiin.

Tutkimusaineistomme perusteella henkinen kaltoinkohtelu ja epäasiallinen käyttäytyminen alkoivat usein uuden henkilön tullessa työpaikkaan tai tilanteessa, jossa organisaatiomuutoksen myötä asetettiin uusi lähijohtaja, joka otti käyttöön autoritäärisen pelolla johtamisen mallin. Muutostilanteessa pelolla johtamista ja epäasiallista käyttäytymistä oli helpointa tunnistaa, ja usein työntekijät saivat tukea toisistaan siitäkin huolimatta, että ylempi johto asettui epäasiallisesti käyttäytyvän johtajan puolelle. Tapauksissa, joissa uusi henkilö tulee työpaikkaan asiantuntijatehtäviin uutena työntekijänä, hän ei todennäköisesti heti kyseenalaista samaansa kohtelua epäasiallisena, vaan olettaa tilanteen muuttuvan paremmaksi itsestään.

Kuten olemme tuoneet esiin, valtaosassa aineistomme tapauksista henkinen väkivalta alkoi hienovaraisesti, ja vain muutamassa tapauksessa esimerkiksi johtajan aggressiivinen käyttäytyminen oli suoraviivaista ja selvää heti alusta alkaen. Lievempiä tai helpommin esimerkiksi vahingoiksi selitettäviä henkisen väkivallan muotoja olivat epäluulon kylväminen muita työntekijöitä kohtaan, passiivisaggressiiviset ilmaukset ja muut epäsuorat keinot, kuten kokousaikojen muuttaminen yllättäen siten, että kohde ei päässyt osallistumaan tilaisuuteen sekä tiedon pimittäminen tavalla, jonka tekijä saattoi selittää huolimattomuudella. Näissä tapauksissa

epäasiallinen käyttäytyminen vielä vaikutti satumanvaraiselta ja kohteet olettivat, ettei toiminta jatkuisi.

Aineistomme perusteella jo varhainen ja lievä epäasiallinen käytös aiheutti vastaajissa huolestumista ja pelon tunteita. Useat kertoivat hämmennyksestä, kuinka jotain tällaista voisi tapahtua itselle, varsinkin kun henkilö koki olevansa oman alansa vahva ammattilainen ja asiantuntija. Osittain myös tästä syystä epäasiallisen käyttäytymisen kohteet pyrkivät ensisijaisesti rationalisoimaan henkistä väkivaltaa tai kieltämään tällaisen toiminnan haavoittavuuden ja haitan itselle.

Kieltämisen kautta henkilö saattoi säilyttää minäkuvansa kyvykkäänä työntekijänä. Useimmat kuvasivatkin itseään myös lojaaleina ja sitoutuneina työntekijöinä. Osoittamalla entistä enemmän sitoutumista ja tekemällä työnsä vielä paremmin henkisen väkivallan kohteet pyrkivät muuttamaan samaansa kohtelua. Osassa tapauksista väkivallan kohteet pyrkivät sivuuttamaan tilanteen ja käyttäytymään, kuten epäasiallista kohtelua ei lainkaan tapahtuisi. Tämä saattoi kuitenkin olla vaikeaa, mikäli esimerkiksi sidosryhmät tai asiakkaat tunnistiivat johtajan ja kollegojen epäasiallisen käyttäytymisen ja kysyivät väkivallan kohteelta hänen jaksamisestaan työpaikalla.

Epäasiallisen käyttäytymisen jatkuessa myös sen ilmenemismuodot muuttuivat entistä suoraviivaisemmiksi. Aineistomme perusteella työpaikoilla ilmeni suoraa aggressiivista käyttäytymistä, kuten huutamista työpaikan käytävillä, syytöksiä, julkista nolaamista ja kritiikkiä kokouksissa, joka ei kohdistunut enää työtehtäviin. Vastaajat raportoivat heihin kohdistuvasta henkilökohtaisesta julkisesta kritiikistä, joka liittyi ulkonäköön, painoon tai persoonallisuuteen. Usein työpaikkaväkivallan kohteita leimattiin myös mielenterveysongelmaksi. Monet kertoivat oireilusta, kuten ahdistuneisuudesta, unettomuudesta ja ruokahalun menetyksestä sekä siitä kuinka henkinen väkivalta hallitsi omaa kokemusmaailmaa. Usein kohteet pyrkivät vetäyty-

mään sosiaalisista suhteista työpaikalla ja tekemään itsestään ”näkyvämpiä”, jotta voisivat välttyä kaltoinkohtelulta.

Työpaikalla tapahtuvan epäasiallisen kohtelun tai väärinkäytösten vastustaminen voi jossain tapauksissa muuttaa tilannetta yhä vaikeammaksi. Näin tapahtui esimerkiksi Heidin tapauksessa, jossa hän kieltäytyi ottamasta vastuuta projektissa tapahtuneesta virheestä, sillä se ei kuulunut hänen vastuualueeseensa. Tämän jälkeen hänet siirrettiin toisiin tehtäviin. Heidi kertoi, kuinka hänet eristettiin muista työhuoneeseen, joka sijaitsi muista erillään, eikä hänelle annettu enää työtehtäviä: ”Olin täysin yksinäni istumassa käytävän päässä. Kun kyseilin muilta, entisiltä työntekijöiltäni, että mitä kuuluu tai jotain tietoja projekteista, niin he sanoivat, että eivät saa kertoa minulle. Lisäksi he osoittivat kameraa ja sanoivat, että kameravalvonta on nyt niin tarkkaa, että he eivät edes halua näyttäytyä kanssani, että jos voisin mennä pois. Heille voi muuten tulla harmia siitä esimieheni kanssa”.

Heidi yritti aktiivisesti saada työpaikkaa yrityksen muista yksiköistä, jotta pääsisi eroon mahdollottomasta tilanteesta. Hän sai kuulla työhaun yhteydessä, että hänen lähijohtajansa oli soittanut muihin yksiköihin ja kertonut Heidin olevan epäluotettava ja että häntä ei tulisi palkata. Heidi kertoi myös, miten muut työntekijät elivät pelossa ja pelkäsivät esimerkiksi omien työpuhelujensa tallentamista ja muuta valvontaa, joka ylitti asiallisuuden rajat.

Heidin tapaus ei ollut poikkeuksellinen. Usein henkisen työpaikkaväkivallan kohde eristetään muusta työyhteisöstä niin fyysisesti kuin psyykkisesti (Sanderson 2017). Vastaajat kertovat vastaavanlaisista tilanteista, joissa heidän työpisteensä on siirretty erilleen ja mahdollisimman kauas muista. Muut työntekijät saattavat välttää ottamasta katsekontaktia väkivallan kohteeseen, joka koki itsensä ”leimatuksi”.

Muita esimerkkejä sosiaalisesta eristämisestä oli henkilön kutsumatta jättäminen yrityksen virkistystilaisuuksiin, joululahjalistasta poisjät-

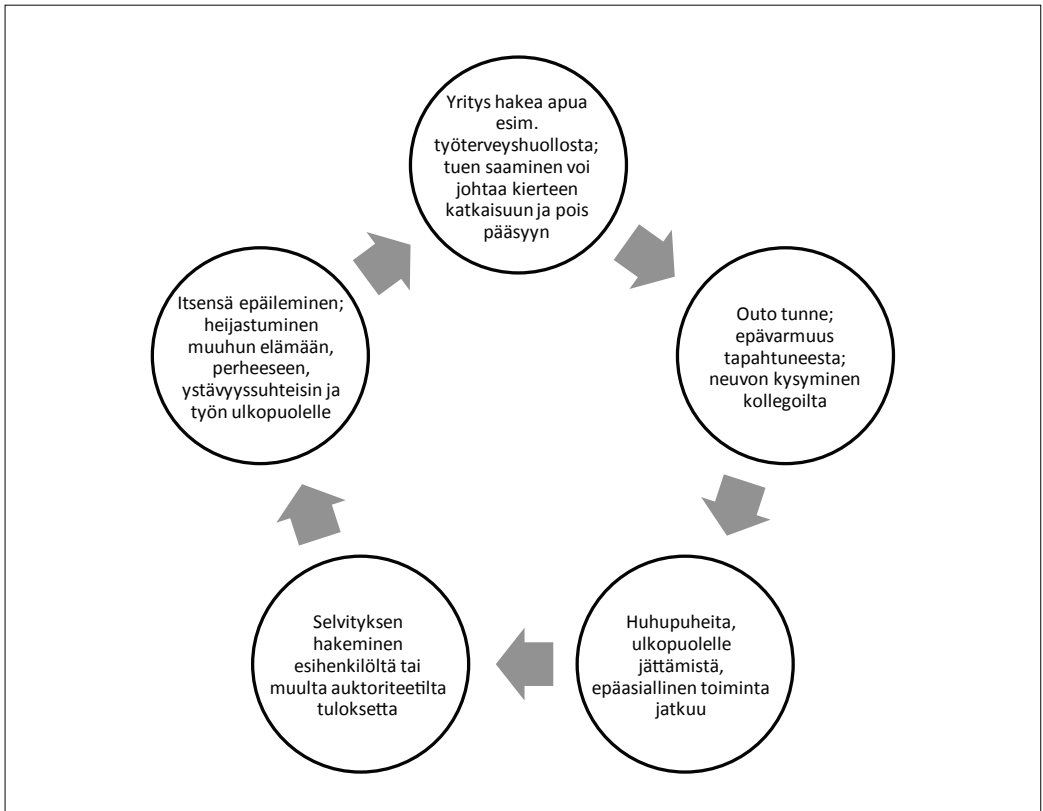
täminen, kehityskeskustelujen poisjättäminen sekä yhteistyön ja keskustelujen kieltäminen. Osassa tapauksia kohteet joutuivat myös vakavan fyysisen väkivallan kohteiksi ja raportoivat kuristamisesta, tavaroiden päälle heittämisestä, päälle sylkemisestä sekä seksuaalisesta häirinnästä.

Myös työpaikkahaun sabotointi nousi esiin muissa esimerkeissä. Siten henkilö joutuu lähes mahdollittomaan tilanteeseen, jossa lähijohtaja muun johdon hiljaisella hyväksynnällä saattoi siirtää kohteen muista erilliseen työtilaan ilman merkittäviä työtehtäviä, ja samalla pyrkiä sabotoimaan kohteen aikeita etsiä muuta työtä muun muassa ottamalla aktiivisesti yhteyttä potentiaaliin työnantajiin ja siten estämään henkilöä lähtemästä nykyisestä työpaikasta.

Eräässä tapauksessa entinen lähijohtaja onnistui kääntämään uuden työnantajan kohdetta vastaan niin, että hänen eristämisenä ja mustamaalaamisena jatkui. Aineistomme analyysi tukee Sandersonin (julkaisuprosessissa) väitettä siitä, että henkisessä työpaikkaväkivallassa on kyse intentionaalisesta alistamisesta ja kohteen kontrolloinnista. Kuvio 1 kuvaa henkisen työpaikkaväkivallan ilmenemisen kaarta ja sen seurauksia väkivallan kohteelle.

Henkisen työpaikkaväkivallan kaareissa keikeistä on huomata, kuinka johdon ja henkilöstöhallinnon riittämätön puuttuminen tai puuttumattomuus vaikuttaa kohteen kokemukseen haitallisesti. Tämä johtaa usein siihen, että kohde menettää uskonsa omaan kyvykkyyteensä ja luottamuksensa asioiden kääntymiseen paremmaksi, ja vähitellen tulkitsee kohtelun olevan hänen omaa syytään. Vakavassa ahdistuneisuuden ja masentuneisuuden tilassa on myös vaikeaa tehdä rationaalisia tai rohkeita päätöksiä koskien työsuhteen päättämistä.

Usein uuttaa työpaikkaa on stressaantuneessa mielentilassa vaikea löytää. Monissa aineistomme tapauksissa uutta työtä ei ollut löytynyt lukuisista yrityksistä huolimatta. Väkivallan kohteet siten joutuvat sietämään kaltoinkohtelua ja toimimaan työyhteisössä, joka on heitä

**Kuvio 1.** Henkisen työpaikkaväkivallan kaari

kohtaan vihamielinen. Näissä tilanteissa sairaslomat yleistyvät ja henkilöt saattoivat etsiä ulospääsyä opinto- ja vuorotteluvapaan kautta.

Aineistossamme tilanteen vaikeus korostui työuran keskivaiheen jälkeen, ja erityisesti yli 50-vuotiaat naishaastateltavat kokivat tilanteen oman ikänsä ja työllistymisnäkömien osalta haasteelliseksi. Toisaalta esimerkiksi monikan-sallisissa yrityksissä toimineet IT-alan asiantuntijat saattoivat löytää helposti omaa koulutusta ja asiantuntemusta vastaavan uuden työpaikan. Näissä tapauksissa henkinen työpaikkaväkivalta muodostui yhdeksi elämänvaiheeksi ja asiaksi, jota henkilöt eivät enää jatkossa sietäisi taikka hyväksyisi.

Keskeistä aineistomme perusteella oli henkisen työpaikkaväkivallan tunnistaminen ja validointi erityisesti työterveyslääkärin tai työpsykologin taholta. Nämä väliintulot olivat merki-

tyksellisiä ja saivat yleensä väkivallan kohteet heräämään siihen, että kyseessä oli kaltoinkohtelu, joka ei ollut heidän itsensä aiheuttamaa. Korostammekin henkisen työpaikkaväkivallan tunnistamisen ja nimeämisen tärkeyttä, jotta väkivallan kohteet voivat löytää sanat ja määritelmän omille kokemuksilleen ja pystyvät hakemaan apua ja mahdollista tukea irrottautua väkivaltaisesta sekä myrkyllisestä työyhteisöstä.

On kuitenkin tärkeää todeta, että väkivaltainen käytös ei lopu työyhteisöstä kyseisen kohteen jättäessä organisaation – kaltoinkohtelu kohdistuu sen jälkeen jäljelle jääviin työntekijöihin. Loppukappaleessa keskitymme toimenpiteisiin, joita henkisen työpaikkaväkivallan ennaltaehkäiseminen ja katkaiseminen mieles-tämme edellyttäisi organisaation sekä sen johdon tasoilla.



## Lopuksi

On perusteltua edellyttää, että työpaikoilla noudatetaan hyviä tapoja, ja että työpaikalla toimitaan ammatillisten roolien mukaan. Lisäksi on perusteltua olettaa, että kollegoihin ja lähijohtajaan voi luottaa työtehtävistä suoriutumiseksi, kritiikki ei mene henkilökohtaisuuksiin eikä ketään mustamaalata tai eristetä muista työyhteisön sisällä.

Useissa tapauksissa sitoutuneisuus ja entistä parempiin suorituksiin pyrkiminen lisäsivät henkisen kaltoinkohtelun kierrettä, mikä vaikeutti aiheesta puhumista ja työpaikan vaihtamista. Henkinen työpaikkaväkivalta romuttaa yleisen uskomuksen siitä, että sitoutunut työskentely palkitaan, ja rikkoo väkivallan kohteen käsityksen itsestä arvokkaana ja kyvykkäänä työntekijänä.

Henkisellä työpaikkaväkivallalla on myös seurauksia organisaatioille, sillä sairauspoissaolot usein lisääntyvät ja tuottavuus heikentyy. Vastuullisesti toimivissa yrityksissä suurta työntekijöiden vaihtuvuutta pidetään huonona merkinä organisaation toiminnasta. Maine hyvänä ja välittävänä tai työntekijöihin välinpitämättömästi suhtautuvana työnantajana kantautuu organisaation ulkopuolelle.

Organisaatiotason reagointia vaikeuttaa se, että usein juurikin lähijohtajat ja keskijohto ovat osin myös tekijöinä tällaisissa tapahtumissa. Lisäksi on tyyppillistä, että ylempi johto asettuu tekijän puolelle (Lutgen–Sandvik 2003) tai, että ongelmaa vähätellään monista eri syistä (muun muassa osaamattomuus, ongelman mutkikkuus ja ikäväksi kokeminen, kiireeseen vetoaminen).

Jossain tapauksissa työterveyshuollon vaihtolovelvoitteet tai asioiden sensitiiviseksi kokeminen voivat hankaloittaa asioiden käsittelyä. Kuitenkin erityisesti organisaation johdon tulisi toimia esimerkkinä koko muulle työyhteisölle, ja toimia aktiivisesti kestävän ja turvallisen organisaatiokulttuurin sekä terveellisen työilmapiirin luomiseksi.

Tässä yhteydessä on myös tärkeä tuoda esiin, että emme tarkoita perustellulla tavalla toteu-

tettua työnantajan direktiivisiä työtehtävissä, emmekä myöskään yksittäistä huonoa käyttäytymistä, mikäli tällaista käytöstä pyydetään aidosti anteeksi. Lähes jokaiselle sattuu niin kutsuttu huono päivä, jolloin ei ole parhaimmillaan, ja on luonnollista ymmärtää esimerkiksi hetkitäisen väsymisen vaikutus. Sen sijaan henkinen työpaikkaväkivalta puolestaan muodostaa jatkumon, eikä kysymyksessä ole yksittäinen huono käytös tai irrallinen tapahtuma.

Tarjoamme ratkaisuehdotuksina kahta toisiinsa linkittyvää formaattia, nimittäin välittävän organisaation mallia ja eettisesti kestävää johtamista. Välittävä organisaatiomalli (caring organisation) on Fuqua ja Newmanin (2002, 134) mukaan tapa organisoida siten, että kaikki jäsenet kantavat vastuuta omasta ja toisen hyvinvoinnista. Tähän liittyy kiinteästi välittäminen arvona ja päämääränä sekä organisaation sisäisissä että ulkoisissa järjestelmissä ja toimintakäytännöissä.

Machold (2008) toteaaakin, että välittämisen ei rajoitu vain esimerkiksi päälliköiden tai johtajien vastuualueeseen, ja että välittäminen toimii rinnakkain velvoitteena olla tekemättä haittaa yksittäisille sidosryhmille ja velvoitteena sitoutua tasa-arvoon. Välittävässä organisaatiokulttuurissa kaikkia kohdellaan kunnioittavasti ja arvostavasti niin kollegoiden, johtajien kuin kanssatyöntekijöiden toimesta. Tällaisessa mallissa korostetaan henkilöstöhallinnon roolia ja asiantuntemusta sekä henkilöstön aitoa kuulemistä.

Vastaavasti sitoutuminen eettisen johtamisen periaatteisiin luo perustan hyvälle ja kunnioittavalle työilmapiirille ja -kulttuurille. Näitä periaatteita ovat muun muassa esimerkillinen oma käyttäytyminen sekä avoimen ja dialogisen kommunikoinnin noudattaminen (esim. Brown ym. 2005). Eettinen johtaminen luo kestävän arvopohjan, joka ulottuu kaikille organisaatioiden eri tasoille. Välittävä organisaatiomalli yhdessä eettisen johtamisen kanssa mahdollistaa ammatillisen otteen työssä ja vähentää kuormittavuutta sekä kustannuksia.

Aineistomme perusteella henkisen työpaikkaväkivallan kohteet toivoivatkin toiminnan muutosta organisaatiokulttuureissa, kuten avoimempaa keskustelua sekä parempaa ja selkeämpää kommunikointia esimerkiksi organisaatiomuutoksien aikana ja erityisesti niitä edeltävänä aikana. Haastatteluissa ja kertomuksissa kaivattiin ammatillista käyttäytymistä työpaikoilla, joka kunnioittaa työroolin ja henkilökohtaisen elämän rajoja.

Lisäksi aineistossamme tunnistettiin ongelma, mikä liittyy monesti erityisesti asiantuntijatyöhön: usein lähijohtajaksi nostetaan oman alansa asiantuntija, jolla ei välttämättä ole ammattitaitoa eikä kiinnostusta henkilöstöjohtamiseen ja tiimin vetämiseen. Ratkaisuksi esitettiin muun muassa rekrytointiin panostamista, johtamiskoulutusta sekä yhteisen ja syrjimättömän arvopohjan luomista, jotta työnjohtaminen ja kommunikointi paranisivat sekä ammatillisuivat. Näillä varsin yksinkertaisilla ja usein kustannustehokkailta keinoilla voidaan parantaa organisaation ilmapiiriä ja ennaltaehkäistä henkisen väkivallan kierteen syntyä.

Tutkimuksemme perusteella keskeisimmät huomiot ovat:

- Henkinen työpaikkaväkivalta tulisi nähdä juurikin väkivaltana (ja toki syrjintänä), ei niinkään pienenä harminä, joka liittyy yksilöllisiin ominaisuuksiin; on tarkasteltava henkistä työpaikkaväkivaltaa osana vallankäyttöä ja siihen liittyviä erontekoja kuten sukupuoli, luokka ja etninen tausta.
- Henkisessä työpaikkaväkivallassa on kyse jatkumosta, ei yksittäisistä teoista. Työpaikan väkivaltaiset suhteet rinnastuvat lähisuhdeväkivallan kaareen, jossa haitallinen käyttäytyminen eskaloituu mahdollisesti kohteen totaaliseen eristämiseen ja kontrollointiin.
- Henkinen työpaikkaväkivalta vaikuttaa negatiivisesti kohteen minäkuvaan ihmisenä ja kyvykkäänä työntekijänä. Lisääntyneen stressin vaikutukset heijastuvat myös työpaikan ulkopuolelle. Julkisen (public)

ja yksityisen (private) rajat rikkoutuvat. Kohteena olevat etsivät apua usein myös työn ja terveydenhuollon piirin ulkopuolelta, kuten puolisolta ja ystäviltä, mikä kuormittaa lähipiiriä.

Henkisen työpaikkaväkivallan ennaltaehkäisy ja siihen puuttuminen edellyttää organisaation johdolta kykyä tunnistaa sekä identifoida henkinen väkivalta varhaisessa vaiheessa, ja toimia tilanteissa eettisesti kestäväällä tavalla. Välittävän organisaation eetos luo mahdollisuuden ja velvoitteen myös muille organisaation jäsenille toimia eettisesti kestäväällä tavalla.

## Lähteet

**Braverman, M. (2004).** Abuse and Violence in the Workplace and School: Toward a Systems-Based Model, teoksessa R. Gefner, M. Braverman, J. Galasso ja J. Marsh (toim.): *Aggression in Organizations: Violence, Abuse, and Harassment at Work and in Schools*. Binghamton, NY: Hayworth Maltreatment and Trauma Press, 1–11.

**Brown, M.E., Trevino, L.K. ja Harrison, D.A. (2005).** Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2): 117–134.

**Deery, S., Walsh, J., ja Guest, D. (2011).** Workplace Aggression: The Effects of Harassment on Job Burnout and Turnover Intentions. *Work, Employment & Society*, 25: 742–759.

**Einarsen, S., Hoel H., Zapf, D. ja Cooper, C. (2003a).** The Concept of Bullying at Work. The European Tradition, teoksessa S. Einarsen, H. Hoel ja C. Cooper (toim.): *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor & Francis, 3–30.

**Einarsen, S. ja Mikkelsen, E. G. (2003).** Individual Effects of Exposure to Bullying at Work, teoksessa S. Einarsen, H. Hoel ja C. Cooper (toim.): *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor & Francis, 127–144.

**Fuqua, D.R. ja Newman, J.L. (2002).** Creating Caring Organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54(2): 131-140.

**Guest, G., MacQueen, K.M. ja Namey, E.E. (2012).** *Applied Thematic Analysis*. Sage publication. Sage Research Methods online.

**HE 78/2010.** Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi rikoslain 21 luvun 16 §:n muuttamisesta (<http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2010/20100078>).

**Houshmand, M., O'Reilly, J., Robinson, S. ja Wolff, A. (2012).** Escaping Bullying: The Simultaneous Impact of Individual and Unit-level Bullying on Turnover Intentions. *Human Relations*, 65 (7): 901.

**Keashley, L. ja Jagatic, K. (2003).** *By Any Other Name: American Perspectives on Workplace Bullying*, teoksessa S. Einarsen, H. Hoel ja D Cooper (toim.): *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor & Francis, 31-61.

**Kivimäki, M., Virtanen, M., Vartia, M., Elovainio, M., Vahtera, J. ja Keltikangas-Järvinen, L. (2003).** Workplace Bullying and the Risk of Cardiovascular Disease and Depression. *Occupational and Environmental Medicine* 60: 779-783.

**Lallukka, T., Haukka, J., Partonen, T., Rahkonen, O. ja Lahelma, E. (2012).** Workplace Bullying and Subsequent Psychotropic Medication: A Cohort Study with Register Linkages. *BMJ Open*, 2, doi: 10.1136/bmjopen-2012-001660.

**Lutgen-Sandvik, P. (2003).** The Communicative Cycle of Employee Emotional Abuse, Generation and Regeneration of Workplace Mistreatment. *Management Communication Quarterly*, 16(4): 471-501.

**Machold, S., Ahmed, P.K. ja Farquhar, S. S. (2008).** Corporate Governance and Ethics: A Feminist Perspective. *Journal of Business Ethics*, 81(3): 665-678.

**Penttinen, E., Jyrkinen, M. ja Wide, E. (2019).** *Emotional Workplace Abuse: A New Research Approach*. Palgrave MacMillan.

**Ronkainen, S. (2008).** Intiimi loukkaus ja haavoittuvuus: Seksuaalinen väkivalta ja pornografisoivat narratiivit, teoksessa S. Ronkainen ja S. Näre (toim.): *Paljastettu intiimi: Sukupuolistuneen väkivallan dynamiikkaa*. Rovaniemi: Lapland University Press, 43-83.

**Sanderson, K. (julkaisuprosessissa).** Workplace Aggression: Re-positioning Ostracism in the Context of Intimate Partner Violence. *Journal of Interpersonal Violence*.

**Sanderson, K. (2017).** Workplace Ostracism: Critical Discourse Analysis of the Lived Experience. PhD diss., St. Mary's University. <http://library2.smu.ca/handle/01/27039#W-RJ99UzZ0w> (Luettu 8.11.2018).

**Siltala, H., Holma, J. ja Hallman-Keiskoksi, M. (2014).** Henkisen, fyysisen ja seksuaalisen lähisuhdeväkivallan vaikutukset psykososiaaliseen hyvinvointiin. *Psykologia*, 49 (2): 113-120.

**Salin, D. (2001).** Prevalence and Forms of Bullying among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4): 425-441.

**Vartia, M. (1991).** Bullying at Workplaces, teoksessa S. Lehtinen, J. Rantanen, P. Juuti, A. Koskela, K. Lindström, P. Rehnström ja J. Saari (toim.): *Towards the 21st century. Proceedings from the International Symposium on Future Trends in the Changing Working Life*. Helsinki: Institute of Occupational Health, 131-135.

**Vartia, M. (2001).** Consequences of Workplace Bullying with Respect to the Well-being of its Targets and the Observers of Bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27 (1): 63-69.

<sup>i</sup> Empiirinen tutkimus nivoutuu kahteen tutkimusprojektiin: Incorporating Vulnerability (Elina Penttinen, Helsingin yliopiston rahoitus) sekä WeAll-tutkimushankkeeseen (Marjut Jyrkinen, Strategisen tutkimusneuvoston rahoitus, No 292883).

<sup>ii</sup> Tutkimusyhteistyömme ja aineiston kerääminen jatkuu, ja teemme yhteistyötä kanadalaisen tutkijan Kathy Sandersonin kanssa, joka on kerännyt tutkimusprojektissaan vastaavalla kysymyspatteristolla 70 haastattelua. Haluamme kiittää myös tutkimusaineiston keräämiseen ja alustavaan analyysiin osallistuneita tutkimusavustajiamme Elisabeth Widea, Kerttu Willamoja ja Aino Hiltusta.

## Liite 1. Aineisto

Pseudo- nyymi	Suku- puoli	Tekijän sukupuoli	Ikä*	Koulutus	Toimiala	Organi- saation koko	Asema	Aineisto
Hanna	Nainen	Nainen	29	Ylempi korkea- koulutus- kinto	Kulttuuri	Pieni	Järjestö- sihteeri	Haastat- telu
Ellen	Nainen	Mies, nainen	33	Ylempi korkea- koulutus- kinto	Kulttuuri	Keskiko- koinen	Projekti- päällikkö	Haastat- telu
Linda	Nainen	Mies, nainen	30	Alempi korkea- koulutus- kinto	Teknolo- gia ja IT	Suuri	Henkilös- töpäällik- kö	Haastat- telu
Simon	Mies	Nainen	29	Ylempi korkea- koulutus- kinto	Tiede ja tutkimus	Suuri	Markki- nointi- työntekijä	Haastat- telu
Julia	Nainen	Nainen	30	Alempi korkea- koulutus- kinto	Tiede ja tutkimus	Suuri	Hallin- nollinen työntekijä	Haastat- telu
Maria	Nainen	Nainen	30	Ylempi korkea- koulutus- kinto	Kulttuuri ja pedago- gia	Suuri, keskiko- koinen	Tuotan- toavustaja	Haastat- telu
Aila	Nainen	Tunte- maton	56	Tunte- maton	Opetus ja pedagogia	Pieni	Työntekijä	Haastat- telu
Kirsi	Nainen	Nainen	43	Alempi korkea- koulutus- kinto	Sosiaali- palvelut	Pieni	Työntekijä	Haastat- telu
Maija	Nainen	Nainen	Tunte- maton	Tunte- maton	Hallinto- ja toimis- tötyö	Pieni	Sihteeri	Haastat- telu
Venla	Nainen	Nainen	38	Tunte- maton	Hallinto- ja toimis- tötyö	Pieni, keskiko- koinen	Työntekijä	Haastat- telu
Petra	Nainen	Mies, nainen	53	Tohtori- tutkinto	Opetus ja pedagogia	Pieni	Projekti- päällikkö, opettaja	Haastat- telu
Marjo	Nainen	Nainen	42	Ylempi korkea- koulutus- kinto	Tiede ja tutkimus	Suuri	Konsultti	Haastat- telu
Essi	Nainen	Mies, nainen	32	Amma- tillinen perustus- kinto	Eläinten- hoito	Pieni	Työntekijä	Haastat- telu
Leena	Nainen	Nainen	46	Ylempi korkea- koulutus- kinto	Opetus ja pedagogia	Keskiko- koinen	Opettaja	Haastat- telu
Tiina	Nainen	Mies	39	Tunte- maton	Tiede ja tutkimus	Keskiko- koinen	Talous- päällikkö	Haastat- telu
Michael	Mies	Tunte- maton	31	Alempi korkea- koulutus- kinto	Teknolo- gia ja IT	Keskiko- koinen	Asiantun- tija	Narra- tiivinen aineisto

<b>Pseudo- nyymi</b>	<b>Suku- puoli</b>	<b>Tekijän sukupuoli</b>	<b>Ikä*</b>	<b>Koulutus</b>	<b>Toimiala</b>	<b>Organi- saation koko</b>	<b>Asema</b>	<b>Aineisto</b>
Thomas	Mies	Tuntematon	30	Ylempi korkea- koulutut- kinto	Rakenta- minen	Pieni	Asiantun- tija	Narra- tiivinen aineisto
Emma	Nainen	Tuntematon	35	Ylempi korkea- koulutut- kinto	Opetus ja pedagogia	Suuri	Asiantun- tija	Narra- tiivinen aineisto
Jenny	Nainen	Mies	31	Tohtorin tutkinto	Tiede ja tutkimus	Suuri	Työntekijä	Narra- tiivinen aineisto
Juliette	Nainen	Tuntematon	57	Alempi korkea- koulutut- kinto	Kaivos- teollisuus	Pieni	Työntekijä	Narra- tiivinen aineisto
Vilma	Nainen	Mies	38	Ylempi korkea- koulutut- kinto	Opetus ja pedagogia	Suuri	Työntekijä	Narra- tiivinen aineisto
Anna	Nainen	Mies	37	Alempi korkea- koulutut- kinto	Teknolo- gia ja IT	Suuri	Johtaja	Narra- tiivinen aineisto
Johanna	Nainen	Mies	52	Ylempi korkea- koulutut- kinto	Hallinto- ja toimis- töyö	Keskiko- koinen	Johtaja	Narra- tiivinen aineisto
Petra	Nainen	Mies	42	Perusope- tus	Palvelu- sektori	Keskiko- koinen	Johtaja	Narra- tiivinen aineisto
Annika	Nainen	Mies, nainen	30	Ylempi korkea- koulutut- kinto	Kaupalli- nen ala	Keskiko- koinen	Asiantun- tija	Narra- tiivinen aineisto
Susanna	Nainen	Mies	36	Ylempi korkea- koulutut- kinto	Tiede ja tutkimus	Suuri	Asiantun- tija	Narra- tiivinen aineisto
Laura	Nainen	Mies	43	Tohtorin tutkinto	Hallinto- ja toimis- töyö	Suuri	Johtaja	Narra- tiivinen aineisto
Heidi	Nainen	Mies	32	Ylempi korkea- koulutut- kinto	Teknolo- gia ja IT	Suuri	Johtaja	Narra- tiivinen aineisto
Jennifer	Nainen	Nainen	38	Tohtorin tutkinto	Tiede ja tutkimus	Keskiko- koinen	Työntekijä	Narra- tiivinen aineisto
Elin	Nainen	Nainen	33	Ylempi korkea- koulutut- kinto	Hallinto- ja toimis- töyö	Suuri	Työntekijä	Narra- tiivinen aineisto
Amanda	Nainen	Tuntematon	53	Ylempi korkea- koulutut- kinto	Tervey- denhuolto ja sosiaali- palvelut	Keskiko- koinen	Asiantun- tija	Narra- tiivinen aineisto

\* tapahtumien aikana