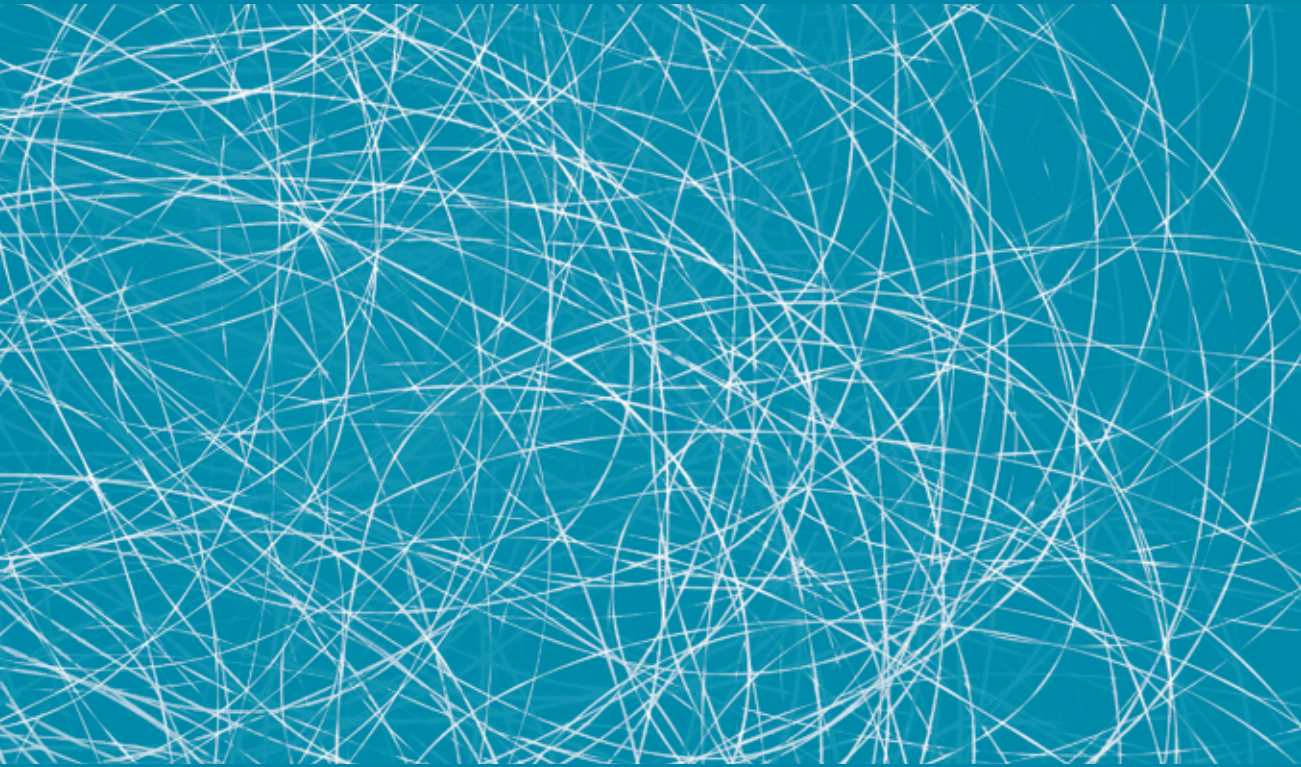


Häiriökäyttämisen

inhimillinen ja taloudellinen vaikutus



■ Ari Heiskanen ■

Häiriökäyttämisen inhimillinen ja taloudellinen vaikutus

Ari Heiskanen

Tehy ry

Häiriökäyttämisen
inhimillinen ja taloudellinen vaikutus



Tehyn julkaisusarja F: 2/2013

Tehy ry

ISBN 978-952-6667-07-2 (nid.)

978-952-6667-08-9 (PDF)

Painopaikka: Multiprint Oy, Vantaa 2013

Häiriökäyttäytymisen inhimillinen ja taloudellinen vaikutus -kyselytutkimuksella haluttiin selvittää, miten työyhteisöissä ilmenevä häiriökäyttäytyminen vaikuttaa yksilöön ja ryhmän jäseneen ja kuinka suuri siitä aiheutuva taloudellinen menetys on.

Valtakunnallinen kyselytutkimus toteutettiin Tehy ry:n ja ROI Talent Management Oy:n yhteistyönä 22.3.–6.4.2012. Internetpohjaiseen tutkimukseen vastasi määräaikaan mennessä yhteensä 939 Tehy ry:n ja sen yhteistyöjäsenjärjestöjen jäsentä sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Kyselytutkimus tehtiin satunnaisotoksella, johon valikoituivat ne Tehyn ammattiosastojen jäsenet, joilla oli sähköpostiosoite: 166 johtavassa asemassa olevaa, 800 lähiesimiestä ja 2 000 työntekijä- tai asiantuntijatehtävissä toimivaa. Johtavassa asemassa olevien yhteystietoja täydennettiin sairaanhoitopiirin sivuilta. Tutkimuksen vastausprosentti oli 31,7.

Vastanneista noin 16 % oli itse kokenut säännöllistä ja jatkuvaa häiriökäyttäytymistä. Hieman yli 37 % kertoi todistaneensa säännöllistä ja jatkuvaa, kollegaan kohdistuvaa häiriökäyttäytymistä. Sen inhimillinen seuraus on, että henkilöiden työroolin mukaisten tehtävien täysipainoinen suorittaminen estyy, mikä aiheuttaa tuottavuuden menetystä. Jos kyseinen käyttäytyminen ja sen vaikutukset ilmenisivät yhdessä, hieman keskikokoista suuremmassa sairaanhoitopiirissä, siitä aiheutuva tuottavuuden menetys olisi arviolta noin 30,5 miljoonaa euroa vuodessa.

Työelämän laadun parantamiseksi työpaikoilla on organisaatioiden avainvastuuhenkilöiden ensisijaisesti:

1. kartoitettava syvällisesti työhyvinvointitekkijöiden todellinen tila (koettu stressitaso ja häiriökäyttäytymisen ja/tai työpaikkakiusaamisen yleisyys) ylemmän johdon tuella.
2. puututtava havaittuihin epäkohtiin systemaattisesti ja johdonmukaisesti.
3. luotava ja kuvattava yhdenmukaiset mallit, joilla puututaan ja ehkäistään jatkossa uusia häiriötilanteita.
4. kehitettävä esimiesten osaamista (tiedot, taidot ja kyvyt) vaativissa vuorovaikutustilanteissa, joihin kuuluvat niin stressitilanteiden kuin häiriökäyttäytymisen ja/tai työpaikkakiusaamistilanteiden käsittely.
5. lisättävä aktiivista mittausta ja seurantaa työelämän laatutekkijöiden kehittymisestä selkeiden mittareiden turvin.
6. nostettava jokaisen työyhteisön jäsenen vastuuntuntoa ja merkitystä hyvän työilmapiirin tekijänä.

Erityisesti on syytä korostaa, että koko työelämän laatu -käsite ja tapa, jolla työhyvinvointia johdetaan työpaikalla, on avattava tarkemmin. Samalla on määriteltävä keinot ja vastuut sen toteuttamiseksi. Suositeltavaa on, että organisaatiot lisäävät nykyisten työelämän laatumittareiden tueksi taloudellisia mittareita, jotka osoittavat työpahoinvoinnin suuret kustannukset euroissa.



Sisällys

Tiivistelmä	3
1 Johdanto	7
2 Kyselytutkimuksen päälöydökset	9
2.1 Häiriökäyttäytymisen yleisyys työpaikoilla	10
2.2 Häiriökäyttäytymisen inhimillinen ja taloudellinen vaikutus	11
2.3 Häiriökäyttäytymisen ilmenemismuodot ja toleranssi käyttäytymisen suhteen	14
2.4 Häiriökäyttäytymisen vaikutus työnantajamielikuvaan	15
2.5 Häiriökäyttäytymistilanteisiin puuttuminen ja onnistuminen tilanteiden käsittelyssä	18
3 Pohdinnat ja johtopäätökset	22
Lähdeluettelo	24



1 Johdanto

Työurien pidentämisestä ja siihen liittyvästä työhyvinvoinnista keskustellaan paljon. Ei ole epäilystäkään siitä, etteikö työhyvinvoinnin varmistaminen olisi yksi nyky-yhteiskunnan tärkeimmistä, ratkaisua vaativista kysymyksistä. Makrotalouden viitekehyksessä haaste kiteytyy kahteen sanaan: työurien pidentäminen. Kun samaa asiaa katsotaan yksittäisen organisaation näkökulmasta, työhyvinvointikysymys tiivistyy kolmeen keskeiseen sanaan. Ne ovat jokaiselle organisaatiolle, sektorista riippumatta, aina ajankohtaisia ja tärkeitä: kysymys on tehokkuudesta, tuottavuudesta ja taloudellisuudesta.

Työyhteisöissä on tekijöitä ja tapahtumia, jotka uhkaavat työntekijöiden fyysistä, psyykkistä ja emotionaalista turvallisuutta. Yksi vähemmän tutkittu osa-alue on työyhteisöissä esiintyvä häiriökäyttäytyminen. Sellaiseksi voidaan luokitella kaikki ne tiedostamatta tai tietoisesti käytetyt negatiiviset sanat tai non-verbaaliset viestit, jotka heikentävät yksilön ja/tai koko tiimin suorituskykyä. Mikäli työyhteisössä esiintyy jatkuvaa ja säännöllistä häiriökäyttäytymistä, työntekijän perusturva ei toteudu. Tällöin jokaisesta työpäivästä on vaarana tulla selviytymistaistelu oman ihmisarvon ja identiteetin puolesta.

Häiriökäyttäytymisellä on myös merkittävä vaikutus organisaation taloudelliseen suorituskykyyn. Tämän näkökulman ovat ansiokkaasti tuoneet esiin tutkijaprofessorit Christine Pearson ja Christine Porath, jotka omassa tutkimuksessaan selvittivät häiriökäyttäytymisen vaikutusta kohteeseen¹. Heidän tutkimusotoksensa käsitti yhteensä 775 henkilöä.

Tulosten perusteella häiriökäyttäytymisen

aiheuttamat tunnekokemukset johtavat seuraavanlaisiin reaktioihin:

1. 53 % työntekijöistä menetti työaikaan muurehtimalla häiriökäyttäytyjän käytöstä ja tulevia kohtaamisia tämän kanssa.
2. 28 % menetti tehokasta työaikaan pyrkimällä välttelemään häiriökäyttäytyjää.
3. 27 % ilmoitti sitoutumisensa organisaatioon heikentyneen.
4. 22 % vähensi yritteliäisyyttä töissä.
5. 10 % vähensi työaikaan.
6. 46 % pohti työpaikan vaihtoa.
7. 12 % todellakin vaihtoi työpaikkaan.

Tutkimuksen vaikutukset osoittavat tunne-reaktioita, jotka vaikuttavat yksilön suorituskykyyn ja sen kautta koko tiimin ja/tai organisaation taloudelliseen suorituskykyyn. Työpanoksen ja tuloksen välinen yhteys on konkreettisesti usein osoitettavissa, mutta merkittävästi haasteellisempi laskennan laji on selvittää tunneyhteyden vaikutus työpanokseen. Tähän yhteyteen vaikuttavat monet ei-konkreettiset asiat kuten asenne, motivaatio ja työyhteisön ilmapiiri.

Tässä kyselytutkimuksessa edellä mainittujen tutkijaprofessorien esittämää näkökulmaa syvennettiin ja laajennettiin mittaamalla tunnereaktioita myös niiltä työyhteisön jäseniltä, jotka todistivat häiriökäyttäytymistä, mutta eivät itse olleet suoraan sen kohteena. Näkökulman selvittäminen on tärkeää. On tiedettävä

¹ ks. tarkemmin, Pearson Christine & Porath Christine, 2009, *The Cost of Bad Behavior – How Incivility Is Damaging Your Business and What to Do About It?*, New York, sivut 30 – 40 tai Heiskanen Ari, 2011, *Nollatoleranssi: Taltuta tuloksen tuhoajat*, Helsinki, sivut 93 – 104.

vaikuttaako työtoveriin kohdistuva häiriökäyttäytyminen myös sitä todistavaan työyhteisön jäseneen, jotta organisaation taloudellisia kokonaismenetyksiä kyetään arvioimaan.

Lisäksi selvitettiin miten häiriökäyttäytymisen työyhteisöissä ilmenee (5 käyttäytymisloukkaa ja 25 käyttäytymistyyliä) ja mikä on yksilöllinen toleranssi käyttäytymistä kohtaan. Tämän näkökulman selvittäminen on erityisen tärkeä siksi, että työyhteisön jäsenet suhtautuvat yksilöinä erilaisella toleranssilla niihin tapahtumiin, joita he todistavat tai joiden kohteena itse ovat. Yleinen suhtautumistapa vaikuttaa siihen, miten ja miltä osin työyhteisön pelisääntöjä on syytä käyttäytymisen osalta organisaatiossa korostaa ja päivittää.

Edellä mainittujen näkökulmien lisäksi tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten esimiehet ovat onnistuneet häiriökäyttäytymistilanteiden selvittelyssä ja miksi osa työyhteisön jäsenistä ei ole raportoinut kokemastaan esimiehelle tai

avainhenkilöille. Heillä on, asemansa puolesta, vastuu puuttua häiriökäyttäytymiseen ja eliminoida se organisaatiosta. Ensiksi mainitun näkökulman selvittäminen on tärkeää, sillä se osoittaa ne kohdat, joissa esimiestyöskentelyä on kehitettävä. Jälkimmäinen on tärkeä siksi, että se ilmaisee organisaatiokulttuurin avoimuutta. Mitä avoimempi se on tältä osin, sitä suuremmalla todennäköisyydellä kyseisiin häiriökäyttäytymistilanteisiin päästään puuttumaan riittävän ajoissa.

Häiriökäyttäytymisen inhimillinen ja taloudellinen vaikutus -kyselytutkimuksen teoreettinen viitekehys ja edellä mainitut sisältönäkökulmat perustuvat vuonna 2011 ilmestyneeseen kirjaan Nollatoleranssi: Taltuta tuloksen tuhoajat (Heiskanen, 2011). Vastaavan sisällöstä ja laajuista kyselytutkimusta ei Suomessa ole aiemmin tehty.

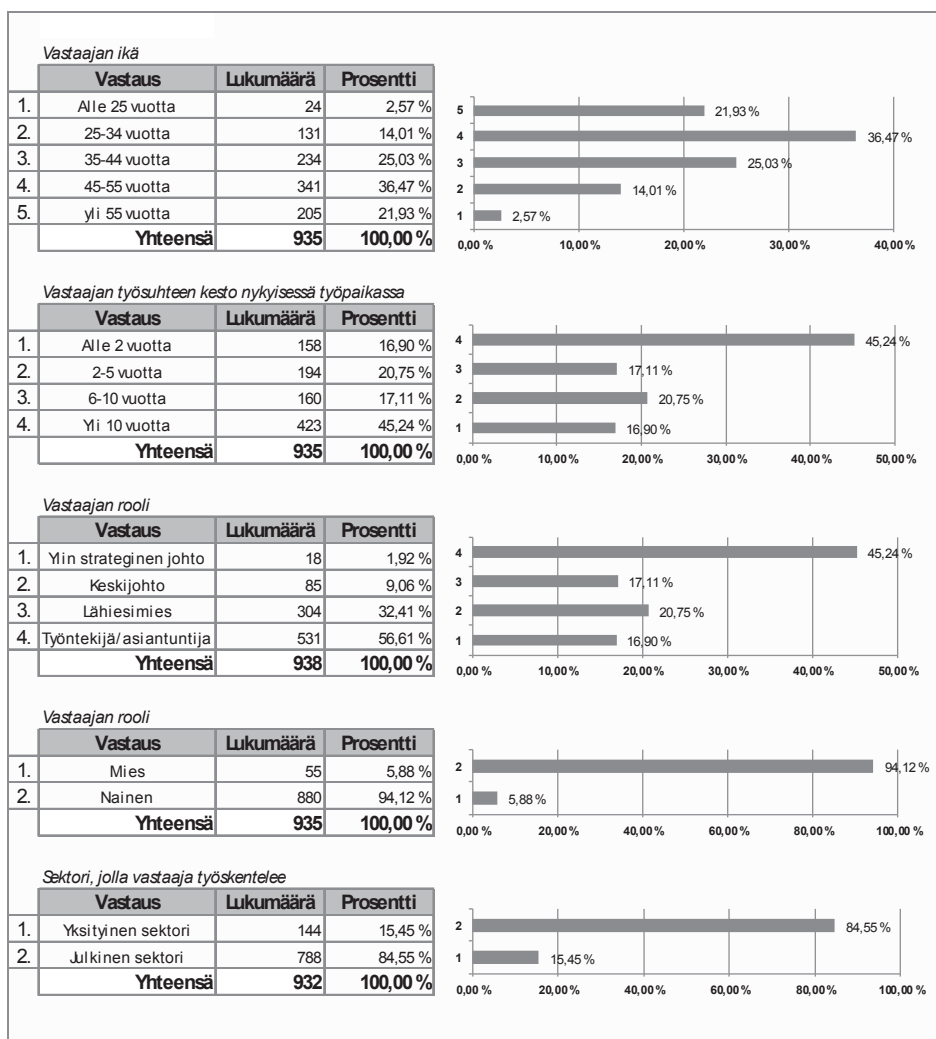
2

Kyselytutkimuksen päälöydökset

Tutkimukseen vastanneista noin 6 % oli miehiä ja 94 % naisia. Heistä noin 15 % työskenteli yksityisellä ja 85 % julkisella sektorilla. Vastaaja-profiili vastaa mainituilta osin melko hyvin sekä miesten ja naisten että yksityisen ja julkis-

sen sektorin edustusta koko Tehy ry:n jäsenmäärässä. Edellä mainitut ja muut kyselytutkimuksen vastaajaprofiilit on esitetty alla olevassa taulukossa.

Taulukko 1. Vastaajaprofiilit



Vähäiset erot vastaajamäärissä eri taustamuuttujien osalta selittyvät sillä, että yksikään taustamuuttujavaihtoehto ei ollut pakollinen. Tulosten yleistettävyyden kannalta näillä marginaalisilla eroilla ei ole merkitystä. Tulokset eivät muuttuneet merkittävästi noin 400 vastaajan kannanoton jälkeen. Tämän jälkeen tulleet hieman yli 500 vastausta vahvistavat kyselytutkimuksen päälöydökset.

2.1 Häiriökäyttäytymisen yleisyys työpaikoilla

Vastaajista hieman yli puolet (53 %) kokee tai todistaa jatkuvaa epäasiallista käyttäytymistä työyhteisössään. Vastaajaprofiilin mukaan tämä jakaantui kolmen (3) ensimmäisen vaihtoehdon osalta seuraavasti (932 vastaajaa):

1. Koen tällä hetkellä jatkuvaa, minuun kohdistuvaa epäasiallista käyttäytymistä työyhteisössäni, mutta en ole raportoinut siitä vielä kenellekään: 55 vastaajaa (5,92 %).
2. Koen tällä hetkellä jatkuvaa, minuun kohdistuvaa epäasiallista käyttäytymistä työyhteisössäni, ja olen raportoinut siitä eteenpäin: 92 vastaajaa (9,87 %).
3. Itse en ole kokenut minuun kohdistuvaa häiriökäyttäytymistä, mutta olen havainnut työyhteisössäni kollegaani/työyhteisön jäsenen kohdistuvaa, jatkuvaa epäasiallista käyttäytymistä: 350 vastaajaa (37,55 %).

Kaikista vastaajista yhteensä noin 16 % koki itseensä kohdistuvaa säännöllistä ja jatkuvaa häiriökäyttäytymistä. Tämän kyselytutkimuksen tulos on linjassa viime vuosina tehtyjen tutkimusten ja barometrien kanssa, joissa on selvitetty työpaikkakiusaamisen yleisyyttä suomalaisilla työpaikoilla. Esimerkiksi Rederan maaliskuussa 2012 julkaisema kyselytutkimus osoitti, että 14 % suomalaisista on kokenut työpaikkakiusaamista viime vuosina. Tutkimuk-

seen, jossa toimialoja ei eritelty, vastasi 1 700 työkäistä suomalaista. Niin ikään helmikuussa 2012 julkaistu Työolobarometri (TEM) osoitti, että työpaikkakiusaaminen on kasvussa.

Niinpä tämän tutkimuksen perusteella ei voida tehdä johtopäätöstä, että häiriökäyttäytyminen ja/tai työpaikkakiusaaminen olisi sen yleisempää terveydenhuollossa kuin muillakaan toimialoilla. Todennäköistä on kuitenkin, että häiriökäyttäytyminen ja/tai työpaikkakiusaaminen on suomalaisilla työpaikoilla laajempaa kuin mitä aiemmat tutkimustulokset osoittavat. Johtopäätöstä tukee se, että vastaajista noin 37 % todistaa työyhteisössä olevan kollegaan kohdistuvaa jatkuvaa epäasiallista käyttäytymistä, vaikka ei itse ole suoraan kohteena.

Tutkimuksessa ei havaittu merkittäviä eroja yksityisen ja julkisen sektorin eikä miesten ja naisten välillä. Myös esimiehet kokivat itseensä kohdistuvaa epäasiallista ja jatkuvaa häiriökäyttäytymistä lähes yhtä paljon kuin työntekijät ja asiantuntijatkin (noin 15 %).

Vastaajia pyydettiin myös valitsemaan se taho, jonka kokee kohtelevan itseään tai kolleegaansa epäasiallisesti. Se jakaantui ylemmän johdon, esimiesten ja työkalvereiden ja muiden tahojen välillä seuraavasti:

- Ylemmän johdon edustaja: 21 (4,17 %)
- Esimiesasemassa oleva: 108 (21,43 %)
- Työkaveri ja muut tahot: 396 (74,40 %)

Vastaajat kokivat, että joka neljäs epäasiallinen käyttäytyjä on joko ylemmän johdon edustaja tai esimiesasemassa oleva henkilö. Tilanteet, joissa työntekijät kokevat oman esimiehensä olevan häiriökäyttäytyjä, ovat erityisen ongelmallisia. Hierarkian vuoksi tilanne ei ole lähtökohtaisesti tasapuolinen. Esimiehillä ja johdolla on takanaan ja ”turvanaan” organisaation resurssit, kontaktit ja hierarkkinen asema, joka ylittää työntekijän vallan. Näissä tilanteissa esimies käyttää virallistettua ja vastuullista valta-asemaansa väärin.

2.2 Häiriökäyttätymisen inhimillinen ja taloudellinen vaikutus

Jos tutkimustuloksen mukainen häiriökäyttätymisen yleisyys (n. 53 %) inhimillisine vaikutuksineen (ks. vaihe IV taulukossa 2.) esiintyisi yhdessä sairaanhoitopiirissä (hieman keski-

kokoista suuremmassa), siitä aiheutuva tuottavuuden menetys olisi vuodessa arviolta noin 30,5 miljoonaa euroa.

Esimerkissä on yhdistetty kyselytutkimuksen tulokset Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin toiminnan tuottolukuihin (noin 600 miljoonaa euroa) ja henkilöstömäärään (5 285 työntekijää) toimintavuodelta 2011 (mainittua sairaanhoi-

Taulukko 2. Häiriökäyttätymisen yleisyys ja vaikutukset

Vaihe I: Häiriökäyttätymisen yleisyys			
Työntekijän kokemuksen ja todistaman häiriökäyttätymisen yleisyys työpaikallaan toisen työntekijän tai oman esimiehensä johdosta?			
(a)	53 %	%:a työntekijöistä	
Vaihe II: Esimerkkiorganisaation työntekijöiden määrä			
Työntekijöiden määrä, yhteensä:			
(b)	5 285	työntekijää	
Vaihe III: Häiriökäyttätymisen kontaktipinta-ala (a x b = c), eli kuinka moni työntekijä kokee ja todistaa häiriökäyttätymistä			
Laskeman tulos			
	2817	(työntekijää, yhteensä)	
Vaihe IV: Häiriökäyttätymisen kohteeksi tai todistamiseksi joutuneiden henkilöiden määrä (kertaa) %-painoarvo kunkin inhimillisen (negatiivisen) vaikutuksen osalta.			
	%:a		
1	Niiden työntekijöiden määrä, jotka murehtivat tapahtunutta ja tulevaa	76 %	2136 työntekijää
2	Niiden työntekijöiden määrä, jotka välittelevät häiriökäyttätymistä	45 %	1262 työntekijää
3	Niiden työntekijöiden määrä, joiden stouminen heikkeni	8 %	219 työntekijää
4	Niiden työntekijöiden määrä, jotka vähensivät yritteliäisyyttä työssään	20 %	557 työntekijää
5	Niiden työntekijöiden määrä, jotka vähensivät työaikaansa	7 %	194 työntekijää
6	Niiden työntekijöiden määrä, jotka pohtivat työpaikan vaihtoa	39 %	1093 työntekijää
7	Niiden työntekijöiden määrä, jotka vaihtavat työpaikkaa	15 %	423 työntekijää
Vaihe V: Taloudelliset menetykset a) kunkin negatiivisen vaikutuksen osalta b) yhteensä			
1	Työtunnit per viikko	37,5	Työviikot / vuosi 45
			1687,5 tuntia / vuosi
2	Toiminnan tuotot/vuosi *	600 000 000 €	Tuottavuus/ työntekijä 113 529 € per vuosi
			Tuottavuus/ työntekijä 67,28 € per työtunti
3	Tuottavuuden vähentyminen stoumisen vähentymisen myötä (kuinka monta %:a tuottavuus pienenee niiden henkilöiden osalta, jotka vähentävät stoumistaan)	25 %	
4	Arvio lähtevien työntekijöiden korvaamiskustannuksista per työntekijä (Rekrytointikustannukset, perehdytyskustannukset, työntekijän tuottavuuden aikaviive, jne.)		20 000 € per työntekijä
5	Arvio "menetetyistä" työtunneista per työntekijä per työviikko eri negatiivisten vaikutusten osalta (lukuunottamatta vaikutusta 3 ja 7)		
		työtunnit (menetetyt per viikko)	Häiriökäyttätymisen hintalappu per vaikutus (€)
1	Niiden työntekijöiden määrä, jotka murehtivat tapahtunutta ja tulevaa	1,0	6 466 782,40 €
2	Niiden työntekijöiden määrä, jotka välittelevät häiriökäyttätymistä	1,0	3 819 691,20 €
3	Niiden työntekijöiden määrä, joiden stouminen heikkeni		6 204 120,00 €
4	Niiden työntekijöiden määrä, jotka vähensivät yritteliäisyyttä työssään	1,0	1 685 132,80 €
5	Niiden työntekijöiden määrä, jotka vähensivät työaikaansa	1,0	585 873,60 €
6	Niiden työntekijöiden määrä, jotka pohtivat työpaikan vaihtoa	1,0	3 308 864,00 €
7	Niiden työntekijöiden määrä, jotka vaihtavat työpaikkaa		8 450 715,00 €
	YHTEENSÄ:	5,0	(tuntia/ työviikko)
HÄIRIÖKÄYTTÄYTYMISEN HINTALAPPU / VUOSI: 30 521 179 €			

topiiriä on käytetty vain laskentaesimerkkinä eikä sillä ole muuta yhteyttä kyselytutkimuksen tulokseen).

Edellä esitetty taloudellisen vaikutuksen arviointi on suuntaa-antava. Se ei edusta täydellistä objektiivista totuutta, vaan se on luonteeltaan taloudellinen tartuntapinta, joka kuvaa taloudellisten menetysten suuruusluokkaa. Luotettavuuden lisäämiseksi laskennassa on noudatettu seuraavia varovaisuusperiaatteita.

1. Arvio tuottavuuden vähentymisestä häiriökäyttäjytymisen seurauksena.
 - a. Laskennassa käytetty luku: 25 %
 - b. Vastaajien arvioon perustuva keskiarvoluku: 31,54 %
2. Arvio työnantajan menettämästä tuottavasta työajasta per viikko häiriökäyttäjytymisen seurauksena.
 - a. Laskennassa käytetty luku: 5 työtuntia per työviikko
 - b. Vastaajien arvioon perustuva keskiarvoluku: 7,61 t per työviikko
3. Arvio niiden työntekijöiden määrästä, jotka vaihtavat työpaikkaa ellei tilanne työyhteisössä muutu.
 - a. Laskennassa käytetty luku: 15 % työntekijöistä
 - b. Vastaajien omaan arvioon perustuva keskiarvoluku: 33 % piti työpaikan vaihtamista todennäköisenä ellei tilanne muutu

Rekrytointikustannuksiksi laskentamallissa arvioitiin 20 000 euroa/ työntekijä. Kokonaiskustannukset muodostuvat niistä moninaisista toiminnoista ja tehtävistä, jotka kuuluvat koko rekrytointiprosessiin ja aiheuttavat joko suoria tai ns. piilokustannuksia (aiheutuu rekrytointiprosessin eri toimista, joita ei arvioida tai laskea läheskään aina systemaattisesti).

Suoria, laskettavia kustannuksia aiheuttavia tekijöitä ovat mm.

- Rekrytointi-ilmoitukset eri kanavissa (määrä x ilmoitusten hinnat valituissa kanavissa)

- Ulkopuolisen apu ilmoitusten suunnittelussa, laatimisessa ja kanavapäivityksissä (esim. mainostoimisto, IT-palvelut, esim. kotisivujen päivityksen osalta, jne.)
- Ulkopuolisten asiantuntijoiden apu haastatteluprosessissa ja näiden valikoitujen henkilöiden testaus eri menetelmillä

Piilokustannuksia ovat mm.

- Työtuntimäärä organisaation sisällä, kun valmistaudutaan rekrytointiin ja suunnitellaan sitä (osallistuvien henkilöiden lkm x ajan käyttö yhteensä x keskimääräinen tuottavuus per työtunti = ajankäytön kustannukset)
- Työtuntimäärä, jonka organisaation omat henkilöt käyttävät keskusteluihin (palaverit, tuki, yms.) mainittujen ulkopuolisten kumppaneiden kanssa
- Uuden henkilön valinnasta aiheutuva työ määrä (mm. henkilön perustaminen organisaation eri järjestelmiin, tunnuskorttien perustaminen, kaikki työ, jota tehdään eri yksiköissä, HR-osastolla ja muualla)
- Uuden henkilön perehdytysprosessi ja sen vaatima työ määrä ja panos esimieheltä, työyhteisön muilta jäseniltä
- Uuden henkilön vajaa työteho eli kuinka kauan kestää ennen kuin henkilö saavuttaa esimerkiksi keskimääräisen suorituskykytason organisaatiossa (kesto, montako kuukautta?)
- Optimaalisen tuotannon aikaviive, kun organisaatio työskentelee vajaateholla, jos haettavaan paikkaan ei saada heti uutta hakijaa. Kun tilanne jatkuu kauan, työtehtävät vyyrytetään väliaikaisesti muille. Se lisää työn kuormitusta niillä, jotka ottavat vastaan lisätyöt. Lisäksi riskinä on, että työteho laskee merkittävästi päätehtävissä uusien lisätehtävien johdosta.
- Pois lähteneiden henkilöiden vaatima työ määrä (eli mitä ekstra-työtä tehdään niissä tilanteissa eri yksiköissä ja osastoilla, kun henkilö poistuu, ja mikä on näiden työtehtävien vaatima aika?)

Kokonaiskustannukset vaihtelevat merkittävästi työroolin, organisaation, tilanteen ja toimialan mukaan. Siten laskelmissa esitetty arvio – 20 000 euroa – voi olla edellä mainitut tekijät huomioiden ylimitoitettu. Kun otetaan huomioon moninaiset kustannukset, sekä suorat että piilossa olevat, esitetty arvio voi olla reilusti alimitoitettu.

Arvio menetetyistä työajasta (5 tuntia per työviikko) jaettiin tasaisesti viiden (5) eri inhimillisen vaikutuksen välillä. Mainitut vaikutukset estävät työntekijöitä suoriutumasta työroolinsa mukaisista tehtävistä tehokkaasti, tuottavasti ja taloudellisesti (ks. edellä esitetty laskentaesimerkki).

Todellisissa kokonaismenetysten arvioinneissa laskentaa tulisi täydentää mm. seuraavilla kustannustekijöillä:

1. Häiriökäyttäytymisestä ja/tai työpaikkakiusaamisesta aiheutuvat sairauslomakustannukset.
2. Mahdolliset juridiset lisäkustannukset, kun häiriökäyttäytymisen kohde nostaa kanteen, joka on seuraus häiriökäyttäytymisestä ja/tai työpaikkakiusaamisesta joko työsuhteen aikana tai sen jälkeen.
3. Palveluiden laadun heikkenemisestä aiheutuvat asiakasmenetykset.
4. Esimiesten, johdon, HR-ammattilaisten ja muiden asiantuntijoiden käyttämä työaika tilanteiden jälkiselvittelyyn (esim. edellä mainitussa kannetilanteessa).
5. Häiriökäyttäytymisestä ja/tai työpaikkakiusaamisesta aiheutuneet työkyvyttömyyseläkekustannukset.

Kun esimerkkinä käytetyn sairaanhoitopiirin laskennallinen tulos yleistetään kokosantalouteen, voidaan varovaisestikin arvioiden todeta, että häiriökäyttäytyminen ja/tai työpaikkakiusaaminen aiheuttavat satojen miljoonien eurojen tuottavuuden menetykset vuositasolla. Yhden esimerkkisairaanhoitopiirin tuottavuuden menetyksen kokoluokkaa – 30,5

miljoonaa euroa vuodessa – konkretisoi hyvin kysymys: Mitä muuta organisaatio voisi tehdä tuottavuuden menetystä vastaavalla summalla? Organisaation vaihtoehtoja kuvaa alla oleva 600⁶⁰⁰ esimerkki:

- Esimerkkiorganisaatio voisi palkata noin 600 työntekijää lisää, joille maksettaisiin 3 000 euron bruttokuukausipalkkaa.
- Jos 65 % henkilöstöstä (5 285 työntekijää) olisi hoitohenkilökuntaa (noin 3 400 työntekijää) ja keskipalkka olisi 2 400 euroa/kk, voitaisiin kaikille antaa noin 600 euron palkankorotus per kuukausi (eli noin 25 %:n palkankorotus).

Ensimmäinen vaikutus (lisäresurssien palkkaamismahdollisuus) on vaihtoehto monen työnantajan yleisesti käyttämälle ensisijaiselle keinolle, kun haetaan tuottavuutta, tehokkuutta ja taloudellisuutta lyhyellä tähtäimellä. Irtsanomisten sijaan johdon tulisi ensiksi kiinnittää huomiota toimiin, jotka tähtäävät organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin parantamiseen ja muiden työhyvinvointitekijöiden systemaattiseen ja tavoitteellisempaan johtamiseen.

Toinen vaikutus (palkankorotusvara) on vaihtoehto yleiselle, yksipuoliselle johtamistavalle, jossa huomiota kiinnitetään ainoastaan kustannuksiin, ei yksilöiden tunneyhteyden ja työpanoksen seurauksena syntyvään tuottavuuteen. On yleisesti tunnettua, että esimerkiksi terveydenhuoltoalalla moni hoitotyön ammattilainen ei koe riittävää osaamisensa ja vastuunsa arvostusta palkan muodossa. Jo vuosikymmeniä on tiedetty, että palkka yksin ei motivoi.

Organisaatioissa, joissa henkilöt ovat poikkeuksellisen sitoutuneita perustehtävässä onnistumiseen, raha tai muut kannusteet eivät nouse useinkaan kovin korkealle yksilöiden arvoasteikossa. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö palkan suuruudella olisi merkitystä, päinvastoin: sillä on suuri merkitys. Työsuorituksesta saatavalla korvauksella on myös symbolinen arvo, joka nousee usein reaaliarvoa

korkeammaksi. Tällöin kysymys on arvostuksesta, joka muuttaa kysymyksen Paljonko minä sain? muotoon – Sainko oikeudenmukaisen osuuteni? Tästä näkökulmasta palkka on oman osaamisen arvostuksen mitta suhteessa muihin työyhteisön jäseniin.

2.3 Häiriökäyttäytymisen ilmenemismuodot ja toleranssi käyttäytymisen suhteen

Kyselytutkimuksessa selvitettiin myös millä tavoin häiriökäyttäytyminen työyhteisöissä ilmenee. Käyttäytymistyyliä oli yhteensä 25, jotka on jaettu viiteen eri luokkaan. Vastaajia pyydettiin kertomaan, kuinka usein he todistavat kysyttyä käyttäytymistyyliä (lähes joka päivä, 1-2 kertaa työviikon aikana, 1-3 kertaa kuukaudessa = säännöllisyys). Heitä pyydettiin myös kertomaan, jos eivät ole todistaneet lainkaan kysyttyä käyttäytymistyyliä. Lisäksi pyydettiin vastausta, pitävätkö he kysyttyä käyttäytymistyyliä henkilökohtaisesti häiriökäyttäytymisenä. Vastaukset olivat pakotettuja eli vastaajien oli otettava jokaisen käyttäytymistyylin yhteydessä kantaa esitettyihin väittämiin. Tutkimuksen tähän osaan vastasivat kaikki ne vastaajat, jotka olivat kokeneet tai todistaneet työyhteis-

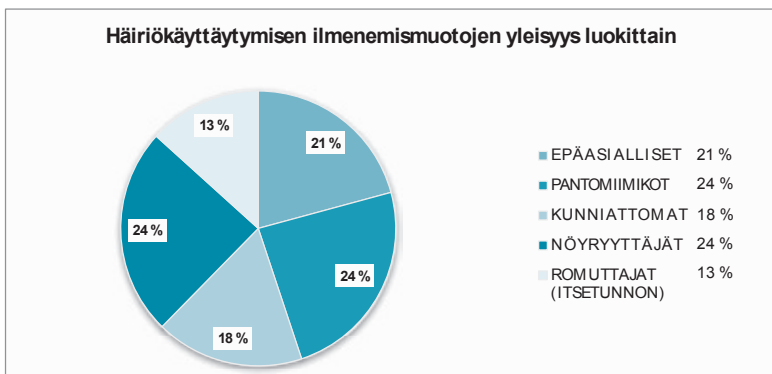
sössään säännöllistä ja jatkuvaa häiriökäyttäytymistä.

Kuviossa 1 esitetään häiriökäyttäytymisen ilmenemismuotojen yleisyys jaettuna viiteen eri luokkaan.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työyhteisössä ilmaistaan monipuolisesti negatiivisia tunteita, jotka jakaantuvat tasaisesti kaikkien ryhmien välillä. Huomio kiinnittyy niin sanottujen kovempien, negatiivisten tunnemuotojen yleisyyteen eli kunnianttomien (18 %), nöyryyttäjien (24 %) ja romuttajien (13 %) osuuteen. On erittäin todennäköistä, että ne aiheuttavat säännöllisesti ilmaistuna työyhteisössä enemmän kognitiivisia (tunne) ja somaattisia (fyyssiset) oireita kuin myös negatiivisina käyttäytymistyyleinä mielletyt epäasialliset (21 %) ja pantomiimikot (24%). Lisäksi on huomioitava erityisesti, että ns. kovempien negatiivisten tunteiden ilmaisumuodot ovat esimiestyön näkökulmasta haasteellisempia käsitellä, ja ne vaativat myös enemmän aikaa tilanteiden purkamisessa.

Jos työyhteisön jäsenen kohdistuu säännöllisesti ns. kovempia tunteiden ilmaisumuotoja, on erittäin todennäköistä, että henkilö ei jaksa työelämässä eläkeikään saakka.

Työyhteisössä säännöllisesti häiriökäyttäytymiselle altistuvien työurat ovat vaarassa päät-



Kuvio 1. Häiriökäyttäytymisen ilmenemismuodot

tyä ennenaikaisesti. Tätä johtopäätöstä tukee hyvin Kalifornian yliopiston käyttäytymislääketieteen asiantuntijan Margaret Kemenyn, yhdessä kollegansa Sally Dickersonin kanssa tekemät laajat stressitutkimukset.² He altistivat 208:ssa eri tutkimuksessa yhteensä 6 153 henkeä stressitekijöille, jotka vaihtelivat kovista ja epämiellyttävistä äänistä epämiellyttävien ihmisten kohtaamiseen. Pahimmaksi stressinaiheuttajaksi osoittautui kovan kritiikin kohteeksi joutuminen, yhdistettynä kyvyttömyyteen tehdä mitään tilanteen korjaamiseksi.

Tämän kyselytutkimuksen perusteella voidaan varovaisestikin arvioida, että kuvatuunlaisen käyttäytymisen kohteeksi altistuu henkilökohtaisesti arviolta kahdeksan prosenttia vastaajista (Käyttäytymistyyli luokka V: Romuttajat; Tutkimuksessa kysytty käyttäytymistyyli: ”Antaa toistuvasti täysin tarpeetonta julkista kritiikkiä minun tai kollegan suorituskyvystä tai käyttäytymisestä työpaikalla”).

Jos yhdysvaltalaiset tutkimustulokset ovat yleistettävissä ja yhdistettävissä edellä esitetyllä tavalla tämän tutkimuksen tulokseen, se tarkoittaa, että esimerkiksi 5 000 henkilön organisaatiossa noin 200 työyhteisön jäsentä altistuu säännöllisesti suurimmalle stressinaiheuttajalle.

Tämän tutkimuksen perusteella toleranssi käyttäytymisen suhteen on erittäin matala. Keskimäärin 97,62 % vastaajista kokee edellä esitetyt käyttäytymistyyli häiriökäyttäytymiseksi. Ne vaarantavat eittämättä työyhteisöjen jäsenten fyysistä, psyykkistä ja emotionaalista turvallisuutta ja johtavat siihen, että erityisesti häiriökäyttäytymisen kohteena olevien työpäivistä tulee jatkuvaa selviytymistaistelua.

2.4 Häiriökäyttäytymisen vaikutus työnantajamielikuvaan

Häiriökäyttäytymisellä on merkittävä vaikutus työnantajamielikuvaan. Lähes 70 % vastaajista, joihin käyttäytyminen vaikutti, ilmoitti kertovansa työyhteisön häiriökäyttäytymistilanteista työpaikan ulkopuolella (perhe, ystävät, kollegat toisella työpaikalla).

Viimeisen vuoden aikana työpaikkakiusaamistapaukset ovat saaneet osakseen laajaa mediajulkisuutta. Onkin ennakoitavissa, että kynnys raportoida kokemastaan tai todistamastaan madaltuu edelleen. Työnantajien on tärkeää huomata muutos, että ihmiset jakavat kokemuksiaan aiempaa enemmän ja herkemmin, myös työpaikkakiusaamistilanteista. On myös muistettava, että keskustelumahdollisuudet ovat moninaistuneet sosiaalisen median yleistymisen myötä. Sekä hyvä että huono viesti työnantajasta leviää entistä nopeammin, tehokkaammin ja laajemmalle. Jatkuva huono kokemus omasta työtilanteesta, omassa työyhteisössä, synnyttää negatiivisen tunteen, joka jaetaan entistä herkemmin, avoimemmin ja sosiaalisen median avulla nopeammin ja laajemmalle. Kokemustaloudessa ihmiset luottavat yhä enemmän toisten kokemuksiin, eivät työnantajan kertomuksiin ja lupauksiin hyvästä työyhteisöstä.

Erityisenä vaarana organisaatiolle on jatkuvan resurssipuutteen noidankehä. Se syntyy tilanteessa, jossa organisaatiolla on vaikeuksia rekrytoida uusia työntekijöitä, ja samanaikaisesti organisaatiosta poistuu koko ajan työntekijöitä. Kyselytutkimustulosten perusteella tämä on erittäin todennäköistä. Korkea lähtöherkkyys siirtyä toisen työnantajan palvelukseen yhdistyy herkkyyteen purkaa työyhteisön vaikeita tilanteita työyhteisön ulkopuolella (negatiivisen työnantajamielikuvan rakentuminen organisaation ulkopuolella). Noin 39 % vastaajista ilmoitti pohtivansa työpaikan vaihtoa häiriökäyttäytymistilanteissa. Lisäksi vastaajat ar-

(Sivulle 18)

² ks. tarkemmin Dickersonin ja Kemenyn tutkimuksesta: Goleman D., Sosiaalinen äly, 2009, Otava, alkaen sivu 240.

Luokkien ja käyttäytymistyylien jaottelu:

Tunteiden ilmaisumuodot on jaettu käyttäytymistyyliin (I-V), joihin vastaajilta pyydettiin kannanottoa (5 tyyliä kustakin luokasta, yhteensä 25 erilaista).

- Kuinka moni (% ja lukumäärä) kokee tai todistaa kysyttyä käyttäytymistyyliä työyhteisössään säännöllisesti?
- Kuinka moni kokee (% ja lukumäärä) kysytyn käyttäytymistyylin häiriökäyttämiseksi?

LUOKKA I: Epäasialliset (5 käyttäytymistyyliä)

1. Eivät huomioi eivätkä osoita kiinnostusta minun esittämiini/jonkin toisen esittämiin mielipiteisiin tai näkemyksiin.
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 81,15 % (409 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttämisenä: 94,4 % (476 vastaajaa)
2. Eivät tervehti eivätkä sano kiitos tai anteeksi.
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 65,48 % (330 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttämisenä: 95,4 % (481 vastaajaa)
3. Käyttävät toistuvasti voimasanoja ja saavat usein kiukunpuuskuja vuorovaikutustilanteissa kanssani/jonkin työyhteisön jäsenen kanssa.
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 60,52 % (305 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttämisenä: 98,2 % (495 vastaajaa)
4. Jättävät toistuvasti vastaamatta kiireellisiin sähköposteihin tai puhelinsoittoihin.
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 29,37 % (148 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttämisenä: 93,7 % (472 vastaajaa)
5. Lähettävät ikäviä tai loukkaavia tekstiviestejä tai sähköposteja toisille työkavereille minusta/jostakin työyhteisön jäsenestä.
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 14,68 % (74 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttämisenä: 97,4 % (491 vastaajaa)

LUOKKA II: Pantomiimikot (5 käyttäytymistyyliä)

1. Selvästi paheksuntaa tarkoittavat ilmeet ja eleet minun läsnä ollessa/ kollegan läsnä ollessa.
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 72,82 % (367 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttämisenä: 98,0 % (494 vastaajaa)

2. Selvästi paheksuntaa tarkoittavat ilmeet ja eleet silloin, kun ilmaisen mielipiteeni käsiteltävään asiaan/ kollega ilmaisee mielipiteen käsiteltävään asiaan.
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 76,19 % (384 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttämisenä: 98,2 % (495 vastaajaa)
3. Usein minuun suunnattu/ kollega suunattu ei-sanalliset aggressiot (esimerkiksi nyrkkien heilautus, uhkaava asento tai katse jne.).
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 16,67 % (84 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttämisenä: 98,0 % (494 vastaajaa)
4. Ylidramaattinen huokailu minun läsnä ollessa/ kollegan läsnä ollessa.
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 62,30 % (314 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttämisenä: 97,8 % (493 vastaajaa)
5. Tarkoituksellinen papereiden selailu tai muu katseen pois käänntö tilanteissa, joissa ilmaisen/ kollega ilmaisee mielipiteensä tavoitteena lähettää viesti: "Olemme kuulleet riittävästi!"
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 63,49 % (320 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttämisenä: 97,4 % (491 vastaajaa)

LUOKKA III: Kunniattomat (5 käyttäytymistyyliä)

1. Jättävät tiedottamatta tärkeitä asioista ja muutoksista, jotka ovat minulle (kollegalle) työtehtävässä tärkeitä, tavoitteena se, että epäonnistun (kollega epäonnistuu) tehtävässä.
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 48,61 % (245 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttämisenä: 98,0 % (494 vastaajaa)
2. Allokoi epäasiallisen määrän työtehtäviä minulle (kollegalle) tavoitteena se, että epäonnistun (kollega epäonnistuu) tehtävässä.
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 25,20 % (127 vastaajaa)

- Kokee häiriökäyttäytymisenä: 98,0 % (494 vastaajaa)
- Syyttää minua (kollegaa) virheistä, jotka itse on tehnyt/ muut ovat tehneet.**
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 48,02 % (242 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttäytymisenä: 98,4 % (496 vastaajaa)
 - Ottaa toistuvasti tiimissä itselleen helpot työtehtävät ja jättää vaikeat tehtävät minulle (kollegalle).**
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 44,25 % (223 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttäytymisenä: 97,4 % (491 vastaajaa)
 - Ottaa minun (kollegan) tekemistä töistä kunnian itselleen.**
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 44,64 % (225 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttäytymisenä: 97,8 % (493 vastaajaa)

LUOKKA IV: Nöyryyttäjät (5 käyttäytymistyyliä)

- Puhuvat vääristellen minun (kollegan) suorituksista selän takana tavoitteena vähätellä minun (kollegan) arvoa työyhteisön jäsenenä.**
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 65,48 % (330 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttäytymisenä: 98,0 % (494 vastaajaa)
- Identifioivat ja tarkkailevat minun (kollegan) tekemiä virheitä ja puhuvat niistä julkisesti työyhteisössä tavoitteena vähentää minun (kollegan) arvoa työyhteisön jäsenenä.**
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 64,48 % (325 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttäytymisenä: 98,2 % (495 vastaajaa)
- Nuhtelevat, vähättelevät tai loukkaavat minua (kollegaa) julkisesti, muiden läsnä ollessa.**
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 55,75 % (281 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttäytymisenä: 98,4 % (496 vastaajaa)
- Väheksyvät perusteettomasti minun (kollegan) osaamista (tiedot, taidot, kyvyt) minun (kollegan) poissa ollessa.**
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 66,27 % (334 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttäytymisenä: 98,4 % (496 vastaajaa)

- Juuruilevat tai lähettävät perättömiä tai loukkaavia ja arkaluonteisia huhuja minusta (kollegasta) organisaation sisällä.**
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 42,66 % (215 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttäytymisenä: 98,4 % (496 vastaajaa)

LUOKKA V: Romuttajat - itsetunnon (5 käyttäytymistyyliä)

- Murskaavat minun (kollegan) yritteliäisyyttä tavoitteena madaltaa minun (kollegan) suorituskykyä omalle, alhaisemmalle tasolle.**
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 45,24 % (228 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttäytymisenä: 98,2 % (495 vastaajaa)
- Antavat toistuvasti täysin tarpeetonta julkista kritiikkiä minun (kollegan) suorituskyvystä tai käyttäytymisestä työpaikalla.**
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 50,99 % (257 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttäytymisenä: 98,4 % (496 vastaajaa)
- Viittaavat toistuvasti minun (kollegan) työpaikan säilymiseen ja kyseenalaistavat työsuhteen jatkon joko suoraan tai vihjailevaan sävyyn.**
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 24,21 % (122 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttäytymisenä: 98,2 % (495 vastaajaa)
- Järjestävät toistuvasti palaveriaikoja niin, että minun (kollegan) on mahdotonta osallistua palaveriin, tavoitteena minun (kollegan) systemaattinen eristäminen muusta työyhteisöstä.**
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 12,5 % (63 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttäytymisenä: 98,0 % (494 vastaajaa)
- Jättävät jatkuvasti huomioimatta minun (kollegan) mielipiteet palaverissa käsiteltävistä asioista tavoitteena minun (kollegan) henkinen eristäminen työyhteisöstä.**
 - Koen tai todistan säännöllisesti: 42,66 % (215 vastaajaa)
 - Kokee häiriökäyttäytymisenä: 98,0 % (494 vastaajaa)

vioivat, että todennäköisyys vaihtaa työpaikkaa on 33 %, jos tilanne työyhteisössä ei muutu. Työpaikan vaihdon todennäköisyys on yksityisellä sektorilla noin 10 % suurempi kuin julkisella sektorilla. Nuorilla työntekijöillä (alle 35 vuotta) työpaikan vaihdon todennäköisyys on lähes kaksinkertainen yli 55-vuotiaisiin verrattuna. Niin ikään työpaikan vaihdon todennäköisyys on kaksi kertaa suurempi niillä, jotka kokevat häiriökäyttäytymistä, verrattuna työntekijöihin, jotka todistavat kolleegaan kohdistuvaa häiriökäyttäytymistä.

Pahimmassa noidankehässä organisaatio ei saa tarvitsemiaan osaajia huonon työnantajamielikuvan takia. Samalla se menettää parhaat osaajansa. Organisaatioon jää voittopuoleisesti vain niitä, jotka ovat häiriökäyttäytyjiä ja/tai työpaikkakiusaajia. Jäljelle jäävät työntekijät kuormittuvat lisää, koska kiihtyvä noidankehä johtaa väijäämättä stressitason nousuun, kun kaikkiin kasvaviin työtehtäviin pyritään vastaamaan vajavaisin resurssein negatiivisessa työilmapiirissä.

Työntekijät menettävät ennen pitkää työnhallinnan tunteensa. Siten ne työnantajat, jotka nyt ja jatkossa kitkevät häiriökäyttäytymistä pois, menestyvät osaajamarkkinoilla tulevaisuudessa. Erityisen kriittistä kehitys/tilanne on terveydenhuoltomarkkinoilla, koska toimialalla tekeminen ja tulos ovat riippuvaisia ihmisten työpanoksista. Jos organisaatiolla ei ole osaajia, sillä ei ole myöskään tulosta. Lisäksi toimiala on jo muutamia vuosia kärsinyt vajavaisista resursseista, kun samanaikaisesti työn määrä ja tehtävät ovat jatkuvasti kasvaneet.

Johtopäätöksenä todettakoon, että tehokain keino hallita omaa työnantajamielikuvansa on johtaa systemaattisesti kaikkia työhyvinvointitekijöitä omassa organisaatiossa. Se ei tarkoita yksinomaan häiriökäyttäytymistilanteisiin ja/tai työpaikkakiusaamistapauksiin puuttumista ja niiden eliminoimista. On huoletdettava myös organisaation jäsenten kohtuullisesta stressitasosta ja eliminoitava suori-

tusahdistuksen tunne. Tavoitteen saavuttaminen takaa organisaation nykyisille ja tuleville työntekijöille fyysisesti, psyykkisesti ja emotionaalisesti turvallisen työyhteisön ja organisaatiolle paremman tuloksen.

2.5 Häiriökäyttäytymistilanteisiin puuttuminen ja onnistunut tilanteiden käsittely

Noin 40:ssä prosentissa häiriökäyttäytyminen on jatkunut työyhteisössä yli kolme vuotta, lähes joka viidennessä tilanteessa yli viisi vuotta. Tulosten perusteella selitys on, että keskiarvolta mitattuna vastaajat kokevat puutteita koko vuorovaikutusprosessissa (ks. taulukko 3) ja siksi tilanteeseen puuttumisen vaikuttavuus jää alhaiseksi sekä lyhyellä (keskiarvo: 2,41 maksimi 5,0) että pitkällä aikavälillä (keskiarvo: 2,16; maksimi 5,0).

Häiriökäyttäytymistilanteisiin ja/tai työpaikkakiusaamistilanteisiin puuttuminen on erityisen vaativa vuorovaikutuksen laji, jossa harvoin saavutetaan vaikuttavaa ja onnistunutta lopputulosta yhdellä käsittelykerralla. Tilanteen hallinta edellyttää jo lähtökohtaisesti kykyä ymmärtää käyttäytymiseen johtavia syitä. Siten niiden käsittely vaatii aikaa, vaikeiden tilanteiden hallintakykyä, paineensietokykyä, kompromissitaitoja, ristiriitojen ratkaisukykyä ja empatiaa.

Tilanteiden purkamisessa onnistumista voivat työyhteisöissä ehkäistä merkittävästi muun muassa seuraavat tekijät:

1. Aikapula ja taloudelliset paineet

Aikapulan ja taloudellisten paineiden vuoksi organisaation ylin johto ja esimiehet eivät halua kuulla ikäviä viestejä, etenkin silloin, kun ne koskevat häiriökäyttäytymistä ja/tai työpaikkakiusaamista. Ylemmän johdon ja esimiesten tapa hoitaa tilanteet on olla puuttumatta niihin. Tällöin on kyse tietoisesta itsesensuurista, joka muuttaa organisaatiokulttuuria pitkällä tähtäi-

Taulukko 3. Vuorovaikutusprosessin kriittiset vaiheet

VAIHE	VUOROVAIKUTUSPROSESSIN KAHDEKSAN (8) VAIHETTA	Keskiarvo (asteikko 1-5)
Vaihe 1	Ymmärsi nopeasti häiriökäyttäytymisen tilanteen vakavuuden ja vaikutuksen minuun	3,51
Vaihe 2	Järjesti välittömästi aikaan tilanteen kahdenkeskiselle käsittelylle	3,61
Vaihe 3	Kysyi tilannettani kartoittaessa oikeita täydentäviä kysymyksiä ymmärtääkseen tilannettani paremmin	3,49
Vaihe 4	Ei syyllistänyt minua henkilökohtaisesti missään vaiheessa tilanteesta	3,81
Vaihe 5	Toimi jo tilanteeni käsittelyssä ratkaisukeskeisesti (esitti eri vaihtoehtoja, miten tilannetta voisi korjata ja kenen toimesta).	3,39
Vaihe 6	Antoi tilaisuuden lopuksi selkeät ohjeet, miten minun kannattaa toimia heti keskustelumme jälkeen	3,13
Vaihe 7	Kertoi minulle selkeästi miten hän itse puuttuu tilanteeseen lievittääkseen tai minimoidakseen minuun kohdistuvaa häiriökäyttäytymistä ja ehkäistäkseen tulevia.	3,13
Vaihe 8	Piti lupauksensa, eli toimi keskustelutilaisuuden jälkeen niin kuin sanoi.	3,19
	VUOROVAIKUTUSTILANTEIDEN VAIKUTTAVUUS	
	Keskustelun ja toimenpiteiden jälkeen minuun kohdistunut häiriökäyttäytyminen väheni selvästi <u>lyhyellä aikavälillä</u> .	2,41
	Keskustelun ja toimenpiteiden jälkeen tilanteeni parani pysyvästi <u>(pitkä aikaväli)</u> .	2,16

mellä häiriökäyttäytymistä ja/tai työpaikkakiusaamista sallivaan suuntaan.

Inhimillisestä erheestä on kysymys silloin, kun ylin johto ja esimiehet, jotka ovat vastuussa tilanteisiin puuttumisesta, eivät todista tapahtumaketjua samalla tavalla kuin ne, jotka sen kokevat. He saattavat arvioida tilanteen hetkelliseksi ja harmittomaksi eivätkä koe sitä niin vakavaksi, että selvittäisivät, onko kerran todistettu häiriökäyttäytyminen ollut jatkuvaa.

Erilaisesta aikapulan haasteesta on kysymys

silloin, kun esimiehen johtamisvastuulla oleva ryhmäkoko on liian suuri. Tällöin esimies menettää johdettaviinsa yhteyden eikä hänellä ole välttämättä mahdollisuutta edes todistaa tilanteita saati panostaa riittävästi niiden purkamiseen. Haastetta lisää edelleen, jos johtamisvastuussa olevan ryhmän jäsenet eivät ole fyysisesti samassa toimipisteessä tai paikkakunnalla. Lisäksi aikapulaa voi merkittävästi kasvattaa esimiehen tehtäväkokonaisuus ja eri suunnista tulevat paineet, erityisesti ylemmän johdon

odotukset ja vaatimukset. Tehtäväkokonaisuus tarkoittaa sitä, että johtamistyön lisäksi esimies ottaa osaa substanssityöhön.

Ylemmän johdon suunnasta purkautuva paine tarkoittaa sitä, että esimiehen on koko ajan sisäistettävä, tulkittava ja sovellettava käytäntöön jatkuvasti muuttuvia toimintasuunnitelmia ja -ohjeita, politiikan julistuksia, arvokuvauksia, päivitettyjä strategioita, toimenkuvamuutoksia, säännöstöjä ja monia muita asioita. Ylemmän johdon esimiehille asettama muutospainne on seurausta nopeasti muuttuvasta toimintaympäristöstä ja/tai kasvavista tulospainneista.

2. Epäselvät pelisäännöt ja ohjeistukset tilanteeseen puuttumisesta

Jos organisaatiossa ei ole varauduttu ohjeistuksiin ja pelisäännöihin siihen, miten häiriökäyttäytymistilanteisiin ja/tai työpaikkakiusaamistilanteisiin puututaan, on suuri riski sille, että purkutilanteen vaikuttavuus jää alhaiseksi. Tämä näkyy erityisesti vuorovaikutusprosessin kohdissa (ks. edellä esitetty taukukko):

- 5 (toimi tilanteessa ratkaisukeskeisesti)
- 6 (antoi selkeät ohjeet miten kannattaa toimia)
- 7 (kerto minulle selkeästi sen, miten hän itse puuttuu tilanteeseen)
- 8 (toimi keskustelutilaisuuden jälkeen niin kuin kertoi toimivansa)

Selkeät pelisäännöt ja ohjeistukset auttavat esimiestä toimimaan tilanteessa ratkaisukeskeisesti ja ohjaavasti, eri vaihtoehtoja punniten/puntaroiden (vuorovaikutusprosessin kriittiset kohdat 5 ja 6). Oman roolin (vastuut, velvoitteet ja rajoitteet) tunteminen ja lupaukset, jotka ovat linjassa organisaation toimintamallin kanssa, edellyttävät ylemmän johdon ja keski-johdon tiivistä yhteistyötä. Näkökulma vaikuttaa erityisesti vuorovaikutusprosessin kriittisiin kohtiin 7 ja 8. Jos selkeät pelisäännöt ja ohjeis-

tukset puuttuvat, on vaarana, että tilanteen käsittelystä tulee vain ”oireita” lievittävä.

Tällöin tilanteeseen puuttuva (esimerkiksi esimies, ylemmän johdon edustaja, HR-ammatilainen) saattaa mallikkaasti käsitellä vuorovaikutusprosessin kriittisistä kohdista vaiheet 1 (ymmärretään tilanteen vakavuus), 2 (järjestetään aikaa tilanteen käsittelylle), 3 (kysytään tilannetta kartoitettaessa oikeita kysymyksiä) ja 4 (ei syyllistetä häiriökäyttäytymistä tai työpaikkakiusaamista kokevaa missään vaiheessa). Vaikutus jää kuitenkin alhaiseksi, koska prosessin kohdat 5,6,7 ja 8 ovat puutteelliset ja/tai epäselvät.

3. Tahto ja/tai osaaminen puuttua tilanteeseen

Häiriökäyttäytymis- ja työpaikkakiusaamistilanteiden käsittely edellyttää esimieheltä osaamista ja tahtoa puuttua tilanteeseen. Jos esimiehellä puuttuu tahto kokonaan, se näkyy vuorovaikutusprosessin jokaisessa kriittisessä vaiheessa (8 vaihetta). Tällöin tilanne ei korjaannu edes lyhyellä tähtämellä. Kriittisempää on kuitenkin, että vuorovaikutustilanne ei ole häiriökäyttäytymisen tai työpaikkakiusaamista kokevan työyhteisön jäsenen näkökulmasta edes oireita lievittävä. Jos ”selänkäntö” tapahtuu julkisesti ja muut ryhmän jäsenet todistavat esimerkiksi esimiehen selänkäntöä, on muistettava, että jo se tulkitaan johtamistoi-
menpiteeksi. Tällöin esimies lähettää organisaatioon tietoisesti tai tiedostamattaan viestin ”Käytös on sallittua”, vaikka tilanteessa ei sa-
nottaisi yhtään sanaa.

”Välinpitämättömyydeksi” tulkittavan selänkäntöön taustalla piilee usein esimiehen oma inhimillinen ensireaktio. Se on seurausta tilanteen hämmentävästä vaikutuksesta ja siitä, että esimies ei välttämättä koe hallitsevansa ja osavansa käsitellä tilannetta. Tilanteisiin puuttuminen ja niissä onnistuminen edellyttävät, että esimiehellä on sosiaalista älykkyyttä (mm. paineensietokykyä, kompromissitaitoja, ristiriito-

jen ratkaisukykyä ja empatiaa). Siksi on erityisen tärkeää, että organisaatioissa ei panosteta yksinomaan varhaisen puuttumisen mallien kuvaamiseen ja rakentamiseen, vaan erityisesti vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Mitkään kuvatut pelisäännöt, ohjeistukset, roolitukset tai varhaisen puuttumisen mallit eivät toimi tehokkaasti, jos tilanteita työkseen ratkovilla on puutteita osaamisessa. Koettu osaamisen puute vaikuttaa motivaatioon tilanteita ratkaistaessa. Sen lisäksi se kasvattaa merkittävästi esimiehen stressitasoa, koska hän kokee/ tuntee menettäneensä tilanteen ja työroolin hallinnan.

4. Esimies tai muut avainhenkilöt eivät aidosti tiedä tilanteesta

Esimies tai muut avainhenkilöt voivat olla aidosti tietämättömiä työyhteisön tilanteesta. Tätä riskiä kasvattaa olennaisesti kohdassa 1 esitetyt tekijät (liian suuri ryhmäkoko, liian suuret tehtävävaatimukset, esimies kohtaa kasvavia paineita ylemmältä johdolta, mikä johtuu nopeasti muuttuvan toimintaympäristön haasteista).

Näiden lisäksi häiriökäyttäytymisen/työpaikkakiusaamisen kohde itse jättää raportoimatta tilanteestaan mm. seuraavista syistä:

- Häiriökäyttäytyminen lamaannuttaa kohteen, jolla on vaikeuksia arvioida tilannetta järkipäisesti tilanteen läheisyyden takia.
- Häiriökäyttäytymisen kohde erehdyttää itsensä luulemaan, että hän on tilanteeseen syyllinen.
- Pelko työpaikan menetyksestä tai ylenemisen estymisestä jatkossa.
- Organisaatiokulttuuri, jossa vallitsee vahvana ”itsesensuurijärjestelmä” – kielteisistä asioista ei puhuta.
- Aiemmat ylimmän johdon ja/tai esimiesten epäonnistuneet väliintulot, joiden seurauksena ongelmat ovat kasvaneet.

Vastaajat, jotka olivat kokeneet, mutta eivät raportoineet kokeneensa jatkuvaa ja säännöllistä häiriökäyttäytymistä mainitsivat viisi (5) suurinta raportoinnin estettä (suuremmuusjärjestyksessä, suurin syy ensin):

- i. En ole suostunut kiusattavan rooliin.
- ii. Häiriökäyttäytyjä on oma esimies.
- iii. Olen liian väsynyt viedäkseni asiaa eteenpäin.
- iv. Ylin johto ja/tai esimiehet ovat aiemmin puuttuneet tilanteisiin ja ovat epäonnistuneet niissä. En siis usko, että asian eteenpäin vieminen auttaa minua tilanteessani.
- v. Olen erehdyttänyt itseni luulemaan, että syy toisen käyttäytymiselle on minussa itsessäni.

5. Tilanteiden käsittelyssä ei sitouduta käytöksen muutokseen ja seuranta laiminlyödään

Vaikka esimiehet onnistuisivat edellä esitetyissä vuorovaikutusprosessin kaikissa kriittisissä kohdissa (vaiheet 1-8), on edelleen suuri riski sille, että vaikuttavuus jää alhaiseksi. Riskiä kasvattaa, että tilanteiden käsittelyssä luotetaan liiaksi yhden käsittelykerran vaikutusvoimaan.

Riskiä kasvattaa myös, että käsittelyssä ei sitouteta osapuolia käytöksen muuttamiseen. Selkeät sitoumukset käytöksen ja toimintatavan muutoksista, säännöllinen ja aktiivinen seuranta ja jatkuva kontrolli kasvattavat merkittävästi mahdollisuutta, että vaikuttavuus paranee sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä.

Pohdinnat ja johtopäätökset

Häiriökäyttäytymisen inhimillinen ja taloudellinen vaikutus -kyselytutkimuksella haluttiin selvittää, miten työyhteisöissä ilmenevä häiriökäyttäytyminen vaikuttaa yksilöön ja ryhmän jäseneneen ja kuinka suuri häiriökäyttäytymisen seurauksena aiheutuva taloudellinen menetys on. Lisäksi selvitettiin millaisin eri tavoin negatiivisia tunteita ilmaistaan työyhteisöissä, mikä on toleranssi negatiivisten käyttäytymistyylilien suhteen, miten esimiehet onnistuvat häiriökäyttäytymisen ehkäisytilanteissa ja miksi osa ei tuo kokemaansa avoimesti esiin työyhteisöissä niin, että heidän yksilöllistä ja koko työyhteisön tilannetta voisi parantaa.

Päätavoitteen tuloksen voi tiivistää: ”Inhimillistä kärsimystä seuraa taloudellinen kärsimys.” Häiriökäyttäytyminen aiheuttaa kohteessaan ja sitä todistavassa tunnereaktion, joka johtaa seuraavanlaiseen toimintaan:

- 1) 76 % työntekijöistä menettää työaikaa muurehtimalla häiriökäyttäjän käytöstä ja tulevia kohtaamisia tämän kanssa.
- 2) 45 % menettää tehokasta työaikaa pyrkimällä välttelemään häiriökäyttäjää.
- 3) 8 % ilmoitti sitoutumisensa organisaatioon heikentyneen.
- 4) 20 % vähentää yritteliäisyyttä töissä.
- 5) 7 % vähentää työaikaansa.
- 6) 39 % pohtii työpaikan vaihtoa.
- 7) 33 % aikoo vaihtaa työpaikkaa, jos tilanne työyhteisössä ei muutu.

Jos työyhteisössä ei puututa häiriökäyttäytymistilanteisiin tai niiden käsittelyssä ei onnistuta, vaarannetaan työyhteisön jäsenten kokemaa ja tarvitsemaa fyysistä, psyykkistä ja emotionaalista turvaa. Pitkään jatkuessaan ne kasvattavat

sairauslomien määrää ja lisäävät työkyvyttömyysriskiä. Nämä inhimillisten riskien vaikutukset ovat erityisen korkeita niille työyhteisön jäsenille, jotka kokevat suoraan itseensä kohdistuvaa häiriökäyttäytymistä.

Vastaajista noin 16 % koki itseensä kohdistuvaa säännöllistä ja jatkuvaa häiriökäyttäytymistä. Tutkimuksen tulos on linjassa julkisesti esitettyjen aiempien mielipidetutkimustulosten kanssa. Niissä on mitattu ilmiön yleisyyttä työyhteisöissä. Tulos osoittaa aiempiin verrattuna sen, että häiriökäyttäytyminen vaikuttaa myös koko ryhmän tunneyhteyden kautta työpanokseen ja sen myötä organisaation taloudelliseen suorituskykyyn.

Jos tuloksen mukainen käyttäytyminen ja sen vaikutukset ilmenisivät yhdessä sairaanhoidopiirissä (hieman keskikokoista suuremmassa), sen aiheuttama tuottavuuden menetys olisi vuodessa noin 30,5 miljoonaa euroa. Taloudellisten menetysten lisäksi organisaatio on vaarassa menettää maineensa hyvänä työnantajana häiriökäyttäytymisen seurauksena.

Arvio häiriökäyttäytymisen aiheuttamasta tuottavuuden menetyksestä on suuntaa-antava. Luotettavuudeltaan se ei edusta täydellistä objektiivista totuutta, vaan se on luonteeltaan tartuntapinta, joka kuvaa taloudellisten menetysten suuruusluokkaa. Organisaatiossa häiriökäyttäytymisen hintalappulaskurin kaltaiset arviointimallit ovat tärkeitä, vaikka ne eivät edusta täydellistä, 100 prosentin luotettavuutta. Jos menetyksiä ei pyritä arvioimaan edes suuntaa-antavasti, ne jäävät piiloon organisaation tulos- ja taselaskelmien rivien taakse. Tällöin ne edustavat organisaatiossa ”isännätöntä rahaa” ja siihen liittyy suuri ongelma: Kukaan ei vastaa

kyseisten menetysten minimoimisesta.

Työelämän laadun parantamiseksi olisi työpaikoilla ensisijaisesti kiinnitettävä huomiota seuraaviin asiakokonaisuuksiin eli organisaatioiden avainvastuuhenkilöiden tulisi:

1. kartoittaa syvällisesti, ylemmän johdon tuella, työhyvinvointitekkijöiden todellinen tila (koettu stressitaso ja häiriökäyttäytymisen ja/ tai työpaikkakiusaamisen yleisyys).
2. puuttua havaittuihin epäkohtiin systemaattisesti ja johdonmukaisesti, että ylin johto ja keskijohto jakavat yhtenäisen näkemyksen tilanteeseen puuttumisen tarpeesta.
3. luoda ja kuvata yhdenmukaisesti mallit, joilla puututaan ja ehkäistään jatkossa uusia häiriötilanteita.
4. kehittää esimiesten osaamista (tiedot, taidot ja kyvyt) vaativissa vuorovaikutustilan-

teissa, jotka sisältävät niin stressitilanteiden kuin myös häiriökäyttäytymisen ja/tai työpaikkakiusaamistilanteiden käsittelyn.

5. lisätä aktiivista mittausta ja seurantaa työelämän laatutekkijöiden kehittymisestä selkeiden mittareiden turvin.
6. nostaa jokaisen työyhteisön jäsenen vastuuntuntoa ja merkitystä hyvän työilmapiirin tekijänä.

Erityisesti on syytä korostaa, että koko työelämän laatu -käsite ja se, miten työhyvinvointia johdetaan, on avattava tarkemmin ja samalla määriteltävä keinot ja vastuut sen toteuttamiseksi. Ennen kaikkea siitä on tehtävä nykyistä selkeämmin strategisesti johdettava osa-alue, koska inhimilliset ja taloudelliset menetykset ovat niin merkittävät.

Lähdeluettelo

- Goleman D., 2009. Sosiaalinen äly. Otava, Helsinki.
- Heiskanen A., 2011. Nollatoleranssi: Taltuta tuloksen tuhoajat. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Pearson C. & Porath C., 2009. The Cost of Bad Behavior – How Incivility Is Damaging Your Business and What to Do About It?, Portfolio, New York.
- <http://redera.fi/kotisivu/2011/04/uudet-sivut-uudet-tuulet/>
- http://www.tem.fi/files/31920/4_2012_tyoolo-barometri.pdf

the \mathbb{R}^n space. The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

Häiriökäyttäytymisen inhimillinen ja taloudellinen vaikutus

"Inhimillistä kärsimystä seuraa taloudellinen kärsimys."

Työyhteisön hyvinvointi on organisaatiolle tärkeä voimavara. Työyhteisöissä on kuitenkin tekijöitä ja tapahtumia, jotka uhkaavat henkilöstön fyysistä, psyykkistä ja emotionaalista turvallisuutta.

Häiriökäyttäytyminen vaikuttaa sekä kohteena oleviin että sitä todistaviin henkilöihin. Tapahtumat vaikuttavat tunnekokemuksen kautta työpanokseen, mikä estää omien työtehtävien täysipainoisen suorittamisen. Tehokasta työaikaa käytetään siihen, että työntekijät murehtivat häiriökäyttäjän kohtaamista, yrittävät vältellä häntä tai pohtivat työpaikan vaihtoa.

Tämä kyselytutkimus osoittaa lisäksi aiempiin verrattuna selkeästi, että häiriökäyttäytyminen heikentää organisaation taloudellista suorituskykyä. Lisäksi se huonontaa työnantajamielikuvaa, jos häiriökäyttäytymistä ei kitketä pois työyhteisöstä. Uhkana on, että osajat kaikkoavat yksittäisistä organisaatioista tai jopa toimialalta. Tähän terveydenhoitoalalla ei ole varaa.

Tehyn julkaisusarja: A: Tutkimusraportteja • B: Selvityksiä • C: Muistioita • D: Tilastoja • E: Videot • F: Muut julkaisut
Tehyn selvitykset internetissä: www.tehy.fi/selvitykset

