KYYNISYYS TIETOTYÖSSÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

Tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelma

2024

Elina Karvonen

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Mika Vanhala

Tutkijaopettaja, dosentti Pasi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Elina Karvonen

Kyynisyys tietotyössä

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2024

116 sivua, 30 kuvaa, 5 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Mika Vanhala ja tutkijaopettaja, dosentti Pasi Tuominen

Avainsanat: Kyynisyys, organisaatiokyynisyys, työntekijän kyynisyys, muutoskyynisyys, kyynisyys johtamisessa, työssä jaksaminen, työkäyttäytyminen

Kyynisyys vaikuttaa työelämään ja työntekijöiden asenteisiin monien ulottuvuuksien kautta. Kyynisen asenteen muodostumiseen liittyvät esimerkiksi luottamus, työyhteisö, johtaminen ja työkuorma. Negatiivinen käyttäytyminen työyhteisössä ja epäluottamus työnantajaa kohtaan ovat esimerkkejä kyynisyyden negatiivisista vaikutuksista.

Tutkielma koostuu kirjallisuuskatsauksesta sekä laadullisesta haastattelututkimuksesta. Tutkielmassa selvitettiin ensin teoreettisesti organisaation ja työntekijän kyynisyyteen vaikuttavia tekijöitä, muutokseen liittyvää kyynisyyttä, kyynisyyttä johtamisessa ja kyynisyyden positiivisia ominaisuuksia. Aiheita peilattiin sosiaalisen vaihdantateorian, sosiaalisen informaatioprosessoinnin teorian ja resurssien säilyttämisen teorian kautta työntekijöiden asenteisiin ja organisaation työilmapiiriin vaikuttavien tekijöiden selvittämiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa selvitettiin yksilöllisiä kokemuksia näihin aiheisiin liittyen.

Luottamuksen rooli kyynisen asenteen muodostumisessa havaittiin merkittäväksi. Luottamuksellinen ja tiivis työyhteisö voi suojata kyynisyyden negatiivisilta vaikutuksilta. Tietotyötä tekevillä asiantuntijoilla havaittiin myös psykologista pääomaa, kuten sinnikkyyttä, joka esti kyynisyyden negatiivisten vaikutusten näkymisen töissä. Lisäksi asiantuntijoilla oli kiinnostusta omaa alaansa kohtaan sekä omia laatustandardeja työntekoon, mitkä vähensivät kyynisen asenteen näkymistä töissä. Kyynisyyttä oli kuitenkin havaittavissa asiantuntijoiden työssä ja tietotyöläiset hyödynsivät sen positiivisia ominaisuuksia. Kyynisyyden kautta saatiin etäisyyttä työhön, mikä auttoi työssä jaksamisessa sekä vaikeiden tilanteiden käsittelyssä.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Elina Karvonen

Cynicism in knowledge work

Master's thesis

2024

116 pages, 30 figures, 5 tables and 1 appendix

Examiners: Associate professor Vanhala and associate professor, adjunct professor Pasi Tuominen

Keywords: Cynicism, organizational cynicism, employee cynicism, change cynicism, cynicism in leadership, coping at work, work behavior

Cynicism affects the working life and the attitude of the employees from many different perspectives. Various factors such as trust, work community, leadership and workload can contribute to employees' cynical attitudes towards work. Negative work behavior and distrusting the employer are considered as examples of the negative effects of cynicism.

This thesis consists of a literary review and an empirical research in the form of a qualitative interview. First, the factors affecting organizational and employee cynicism, change cynicism, cynicism in leadership and positive aspects of cynicism were observed theoretically. These topics were examined through social exchange theory, social information processing theory and conservation of resources theory to learn which factors influence employees' working attitude and the work atmosphere. A qualitative interview was conducted to empirically research individual experiences related to these topics.

It was discovered that trust had a major role in the development of a cynical attitude. A tight work community could function as a trustworthy environment and prevent the negative effects of a cynical attitude. The study showed that knowledge workers had, for example, psychological capital like resilience which reduced the negative effects of a cynical attitude at work. Another protective factor against the negative effects of a cynical work attitude was that knowledge workers were also highly interested in their field of work and had their own quality standards for their work performance. Cynicism was still present in the working life of knowledge workers, but they were also able to profit from the beneficial features of cynicism. A cynical attitude made it possible to distance oneself from work, so it helped employees in balancing their workload and facing difficult situations at work.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto 6
2 Sosiaalinen työympäristö 13
2.1 Sosiaalinen vaihdantateoria (SET) 13
2.2 Sosiaalisen informaatioprosessoinnin teoria (SIP) 16
2.3 Resurssien säilyttämisen teoria (COR) 18
3 Kyynisyys työelämässä 21
3.1 Organisaatiokyynisyys 21
3.2 Työntekijän kyynisyys 23
3.3 Muutoskyynisyys 25
3.3.1 Luottamus 27
3.4 Kyynisyyteen vaikuttavia tekijöitä 28
3.4.1 Johtaminen 29
3.4.2 Työssä jaksaminen 31
3.4.3 Työkäyttäytyminen 32
3.5 Kyynisyyden vaikutukset 33
3.5.1 Negatiiviset vaikutukset 35
3.5.2 Positiiviset vaikutukset 36
4 Viitekehys, paradoksit ja propositiot 38
4.1 Viitekehys 38
4.2 Paradoksit 39
4.3 Propositiot 45
5 Tutkimus 49
5.1 Tutkimuskohde 49
5.2 Tutkimusmenetelmä 53
5.3 Aineiston analyysimenetelmät 57
5.4 Luotettavuus 59
6 Tulokset 62

6.1 Yleistä 62
6.2 Työyhteisö, työilmapiiri ja asenne töissä 65
6.3 Työssäjaksaminen 71
6.4 Esihenkilötyö 78
6.5 Muutos 82
7 Johtopäätökset 85
7.1 Pohdinta 85
7.1.1 Kyynisyyteen vaikuttavat tekijät 86
7.1.2 Kyynisyys johtamisessa 92
7.1.3 Kyynisyyden hyvät ominaisuudet 95
7.2 Tutkimusongelman vastaukset 98
7.2.1 Alatutkimuskysymys 1: Mitkä tekijät vaikuttavat kyynisyyteen? 98
7.2.2 Alatutkimuskysymys 2: Miten kyynisyys ilmenee johtamisessa? 99
7.2.3 Alatutkimuskysymys 3: Mitä hyviä vaikutuksia kyynisyydessä on? 100
7.2.4 Päätutkimuskysymys: Mitä vaikutuksia kyynisyydellä on tietotyössä? 101
7.3 Teoreettiset implikaatiot 103
7.4 Käytännön implikaatiot 105
7.5 Rajoitukset ja jatkotutkimus 107
Lähteet 110

Liitteet

Liite 1. Haastattelun ennakkomateriaali ja haastattelukysymykset

1 Johdanto

Yhteenkuuluvuuden tunne työpaikalla oli vaikuttanut aiemmin positiivisesti terveyteen, työhyvinvointiin ja tuottavuuteen (Kalliola & Heiskanen 2022), joten muutos oli monelle suuri, kun Covid19-pandemia sai tietotyöläiset siirtymään yleisesti etätöihin (Yu & Liu 2023) ja työyhteisö oli olemassa enää vain virtuaalisena. Työnteosta tuli tiiviimpää, kun esimerkiksi toimiston yhteiset kahvihetket poistuivat. Samalla työn tauottaminen jäi työntekijöiden vastuulle, jolloin taukojen pitäminen saattoi unohtua työn imussa. (Eskola 2021.) Työyhteisö alkoi jäädä monelle etäiseksi ja työntekijät tunsivat itsensä yksinäiseksi sekä eristäytyneiksi. Myös kyynisyyttä alettiin havaita etätyön yhteydessä. (Puurunen 2022.) Ammatillisessa eristyneisyydessä työntekijät kokevat jäävänsä ilman työyhteisön huomiota, mikä aiheuttaa yksinäisyyden tunteen lisäksi tyytymättömyyttä ja ahdistusta (Yu & Liu 2023). Toukokuussa 2024 HelsinkiMission julkaisema kyselytutkimus työelämän yksinäisyydestä kertoikin, että suomalaiset kärsivät edelleen yksinäisyydestä töissä ja etätyössä riski työyhteisöstä etääntymiselle kasvaa (Tienari 2024).

Ammatillinen eristäytyminen vaikuttaa heikentävästi työhyvinvointiin (Yu & Liu 2023). Kun taloudellisia ja poliittisia epävarmuustekijöitä on nykymaailmassa enenevissä määrin, myös työelämän vaatimukset kasvavat. Työntekijöiden ja organisaatioiden täytyy pystyä sopeutumaan jatkuvaan muutokseen. (Kianto, Cabrilo & Hussinki 2023.) Kyynisyys on elementti, joka on mukana muutoksessa ja työhyvinvoinnissa. Se voi olla vaikuttajana esimerkiksi työhön sitoutumisessa, työviihtyvyydessä (Agarwal, Singh & Cooke 2023), luottamuksessa, johtamisessa (Archimi, Reynaud, Yasin & Bhatti 2018) ja työuupumuksessa (Elsaied 2022). Työhyvinvointi etätyössä tulee olemaan kiinnostava tutkimusaihe myös tulevaisuudessa (Kalliola & Heiskanen 2022) ja sen myötä kiinnostus kyynisyyden tutkimukseenkin voi lisääntyä.

Kyynisyyttä on ollut vaikea tunnistaa ja käsitellä sen moninaisuuden vuoksi. Kyynisyyttä saatetaan pitää vain henkilökohtaisena persoonallisuuspiirteenä, jota se ei työelämäkontekstissa kuitenkaan ole. (Wiens 2023.) Tästä huolimatta on todettava, että kaikki ihmiset ovat erilaisia ja persoonallisuuksien alitajuiset motivaatiot selittävät yksilöllistä käyttäytymistä myös työelämässä (Sutton, Allinson & Williams 2013). Yksilön näkökulma elämään voi olla negatiivissävytteinen ja kyyninen (Byza, Schuh, Dörr, Spörrle & Maier 2017). Yksilön

kannalta työyhteisön ilmapiiri on merkittävä tekijä työviihtyvyyden kannalta. Huono, haitallinen ja epäasiallinen käytös työyhteisössä vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon toimia organisaatiossaan. (Agarwal et al. 2023.)

Yksilöllinen kyynisyys ilmenee myös organisaation kyynisyytenä. Organisaatiokyynisyyden on havaittu kasvaneen viime vuosien aikana. Syitä ovat muun muassa julkiset skandaalit sekä huono johtaminen. (Elsaied 2022.) Tämä on osaltaan lisännyt kiinnostusta organisaatiokyynisyyden tutkimuksessa (Naseer, Raja, Syed & Baig 2021). Kyynisyyden tutkimus käsittelee kuitenkin pääosin sen negatiivisia vaikutuksia ja pyrkii ohjaamaan, miten kyynisyyttä voidaan hallita tai miten kyynisyyden vaikutuksia saataisiin rajattua. Tämän lisäksi on hyvä pohtia, voiko kyynisyydestä olla yksilölle tai organisaatiolle hyötyä. Kyynistä asennetta voidaan hyödyntää esimerkiksi vaikeiden tilanteiden kohtaamisessa (Pfrombeck, Doden, Grote & Feierabend 2020). Kyynisyydestä ja sen mahdollisista hyödyllisistä vaikutuksista olisi hyvä tietää enemmän.

Miksi kyynisyyttä käsittelevää tutkimusta tarvitaan? Aihe koskettaa työelämässä kaikkia, sillä kyynisyyden ulottuvuudet ovat laaja-alaiset. Kyynisyys voi olla oma luonteenpiirteemme, saatamme huomata työskentelevämme kyynisessä organisaatiossa, kyynisen kollegan kanssa tai kyynisen esihenkilön alaisuudessa. Kun ilmiötä ymmärretään paremmin, siihen voidaan tarvittaessa puuttua helpommin. Tutkimus sopii hyvin tähän hetkeen, sillä pandemia-aika on päättynyt ja etä- ja hybridityöstä on tullut totuttu tapa työskennellä. Hybridityössä työntekijät pystyvät jakamaan aikaansa työn ja vapaa-ajan välillä ja on siitä syystä optimaalinen työskentelytapa monelle (Nakash & Bouhnik 2023; Vyas 2022). Hybridityön ennustettiin tulevan uudeksi normaaliksi pandemian jälkeen (Vyas 2022), eikä asiantuntijatyötä olekaan palattu tekemään toimistolle pandemian päätyttyä (Erkko 2023, Sandell 2022).

Tämä tutkielma osallistuu työelämässä havaitusta kyynisyydestä käytyyn keskusteluun. Pro gradu tutkielman aiheena on ”Kyynisyys tietotyössä”. Johdantoluku käy läpi tutkimustehtävän ja rajaukset sekä lyhyesti myös keskeisimmät käsitteet ja tutkielman viitekehyksen. Johdannon jälkeen tutustutaan aiempaan tutkimukseen ja teoriatietoon. Tämän jälkeen esitellään empiirisen tutkimuksen menetelmät ja tulokset. Tutkielman lopussa ovat johtopäätökset.

Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

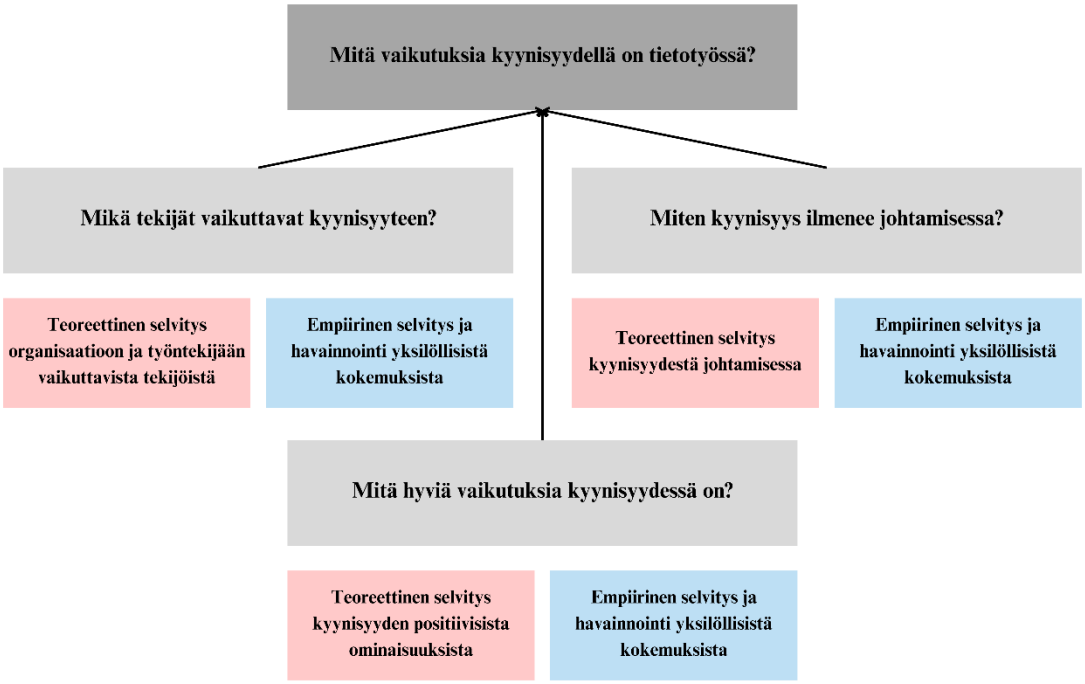
Työn tavoitteena on käsitellä kyynisyyttä ja selvittää sen vaikuttavuutta työelämässä. Tutkimuksessa kysytään

- Mitä vaikutuksia kyynisyydellä on tietotyössä?

Jotta tutkimuskysymykseen pystytään vastaamaan, on selvitettävä, miten kyynisyys vaikuttaa työpaikalla esimerkiksi luottamukseen työnantajaa kohtaan, ja mitkä tekijät vaikuttavat organisaation tai työntekijän kyynistymiseen. Lisäksi tulee selvittää, miten kyynisyys ilmenee esihenkilötyössä ja johtamisessa, sekä mitä hyötyä kyynisyydestä voisi olla tietotyöläisille. Tutkimusongelman selvittämiseksi tutkielmassa käytetään alatutkimuskysymyksinä

1. Mitkä tekijät vaikuttavat kyynisyyteen?
2. Miten kyynisyys ilmenee johtamisessa?
3. Mitä hyviä vaikutuksia kyynisyydessä on?

Tutkimusongelman ja alatutkimuskysymysten avulla on tarkoitus selvittää vastavuoroiset vaikutussuhteet kyynisyyden sekä organisaation että yksilön välillä. Tutkielmassa selvitetään ensin teorian ja aiemman tutkimuksen avulla, mitä aiheesta tällä hetkellä tiedetään. Empiirisellä tutkimuksella selvitetään, miten aihe linkittyy yksilöiden näkökulmasta tämänhetkiseen työelämään. Kuva 1 havainnollistaa tutkimusongelman ja alatutkimuskysymysten linkityksen toisiinsa, sekä niiden suhteen teoriatietoon ja empiriaan.



Kuva 1. Tutkimusongelma ja alatutkimuskysymykset.

Rajaukset

Tutkielma kuuluu kauppatieteiden opinnoissa tietojohtamisen ja johtajuuden alaan. Tästä syystä kyynisyyttä tutkitaan tietotyöläisen näkökulmasta ja työelämän kontekstissa. Kyynisyyden tutkimus nivoutuu eri teorioihin sekä organisaation ja yksilön ominaisuuksiin. Organisaatio terminä tarkoittaa tässä tutkielmassa työnantajaa ja tietotyö asiantuntijatyötä. Tarkoituksena on syventyä kyynisyyteen työelämänäkökulmasta, mikä ohjaa kyynisyyden käsittelyyn asenteellisena ominaisuutena.

Tutkielman tavoitteena on ymmärtää paremmin kyynisyyttä ilmiönä, joten tutkielma ei tarjoa ratkaisuehdotuksia esimerkiksi kyynisyyteen puuttumisessa. Teoreettinen viitekehys pohjautuu asenteellisuuteen liittyviin teorioihin eli mistä tekijöistä sosiaalinen työympäristö saa vaikutteita ja miten nämä tekijät suhteutuvat kyynisyyteen. Sosiaalisen vaihdantateorian (social exchange theory) ja sosiaalisen informaatioprosessoinnin teorian (social information processing theory) avulla perehdytään organisaation sosiaalisen ympäristön muodostumiseen (Aryee, Walumbwa, Mondejar & Chu 2013; Salancik & Pfeffer 1978). Lisäksi viitekehyksessä käytetään resurssien säilyttämisen teoriaa (conservation of resource theory), joka

selventää taustoja työntekijän käyttäytymiselle työpaikalla erilaisissa tilanteissa (Simha, Elloy & Huang 2014).

Tutkielmasta rajataan pois psykologiset näkökulmat sekä persoonallisuuspiirteet. Koska kyynisyyttä käsitellään myös organisaatiotasolla, ei tutkimuksessa keskitytä työntekijöiden taustatekijöihin, kuten ikään, sukupuoleen tai kulttuuritaustaan myöskään empiirisessä osiossa. Näistä syistä yleistä Big five-teoriaa ei hyödynnetä tässä tutkielmassa. Big five jakaa persoonallisuudet viiteen eri kategoriaan, joita on hyödynnetty muun muassa tiimityöskentelyn ja johtamisen tutkimuksessa. (Hoch & Dulebohn 2017.) Rajauksen takia kyynisyyttä ei myöskään tarkastella depersonalisaation kautta. Depersonalisaatiossa työntekijät saattavat ottaa etäisyyttä sekä omaan itseensä että työhön ja esimerkiksi alkaa mieltää työhön liittyvät henkilöt objekteina eikä ihmisinä. Tällä on tarkoitus suojella omaa työssäjaksamista. Depersonalisaatio voi johtaa kyyniseen asenteeseen töissä. (Pujol-Cols, Dabos, & Lazzaro-Salazar 2023.) Kyynisyyden tutkiminen depersonalisaation kautta vaatisi tutustumista haastateltavien persooniin empiirisessä tutkimuksessa, mitä tässä tutkielmassa ei ollut tarkoitus tehdä. Jotta tutkielmassa pystyttäisiin selvittämään, mitä vaikutuksia kyynisyydellä on tietotyössä, empiiriseen tutkimukseen valittiin mukaan tietotyötä tekeviä henkilöitä, joilla oli eripituisia työuria asiantuntijatyön parissa. Empiiriseen tutkimukseen osallistuneet henkilöt on kuvattu tarkemmin luvussa *5.1 Tutkimuskohde*.

Organisaation ja työntekijän kyynisyys muodostuvat tutkielman pääkäsitteiksi. Koska työelämä on jatkuvassa muutostilassa ja sekä työntekijöiden että organisaatioiden on oltava valmiita muutokseen (Kianto et al. 2023, Vyas 2022), on hyvä tiedostaa, millainen suhde kyynisyydellä ja muutoksella on. Tästä syystä muutoskyynisyys otetaan mukaan tutkielmaan. Pääkäsitteiden lisäksi kyynisyys toimii välittäjänä muun muassa työhön sitoutumisessa, työviihtyvyydessä (Agarwal et al. 2023), luottamuksessa, johtamisessa (Archimi et al. 2018) ja työuupumuksessa (Elsaied 2022). Nämä tekijät esitetään tutkielmassa ja sen viitekehyksessä jatkossa kokonaisuuksina luottamus, johtaminen, työssäjaksaminen ja työkäyttäytyminen, jotta tutkielman näkökulma pysyy asenteellisen kyynisyyden tarkastelussa.

Tutkielman viitekehys sekä pääkäsitteet organisaatiokyynisyys, työntekijän kyynisyys ja muutoskyynisyys avataan lyhyesti seuraavaksi. Viitekehys on kuvattuna luvussa *4.1 Viitekehys* ja siihen liittyvät aiheet käsitellään tarkemmin luvuissa *2 Sosiaalinen työympäristö* ja *3 Kyynisyys työelämässä*.

Käsitteet ja viitekehys

Sosiaalisen vaihdantateorian (SET), sosiaalisen informaatioprosessoinnin teorian (SIP) ja resurssien säilyttämisen (COR) teorian kautta avataan työntekijöiden asenteisiin ja organisaatioiden työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä (Aryee et al. 2013; Salancik & Pfeffer 1978, Simha et al. 2014) ja sitä, miten kyynisyys kehittyy niiden mukaan. Koska työyhteisön sosiaalisen kanssakäymisen ja tiedonvälityksen vaikutuksia ei pystyä erottelemaan tässä tutkielmassa, sekä SET- että SIP-teoriat otetaan mukaan viitekehykseen sosiaalisen ympäristön vaikutuksien ymmärtämisessä. Yksilön asenteen muodostumisen syitä on pyrittävä ymmärtämään, vaikka persoonallisuuspiirteet ja yksilön taustatekijät on rajattu pois tutkielmasta. Tästä syystä COR-teoria lisätään viitekehykseen.

Kyynisyys

Kyynisyys on asenne, jossa pyritään edistämään omaa etua. Kyyninen henkilö ei luota muihin ja hän uskoo aina pahimman skenaarion tapahtuvan. (Neumann & Zaki 2023.) Kyyninen asenne voi lähteä muodostumaan odotusten ja todellisuuden välisestä ristiriidasta (Wei, Wang & Macdonald 2015). Se voi näyttäytyä myös epäkunnioituksena muita kohtaan. Kyyninen kohtelu levittää kyynisyyttä entisestään, sillä kohteena oleva henkilö alkaa todennäköisesti toimia kyynisesti saamansa epäkunnioittavan ja epäluottamuksellisen kohtelun takia. (Neumann & Zaki 2023.) Kyynisyydestä voi tulla keino suojautua vaikeilta tilanteilta ja pettymyksiltä (Pfrombeck et al. 2020).

Työntekijän kyynisyys

Henkilökohtainen kyynisyys työelämässä on melko yleinen ajatusmalli, jossa suhtaudutaan epäileväisesti kollegoihin ja työnantajaan. Epäusko ulottuu ihmisten ja organisaatioiden potentiaaliin asti. (Byza et al. 2017.) Kyyninen työntekijä ei ole sitoutunut organisaatioonsa ja hän vaikuttaa negatiivisesti yleiseen työilmapiiriin. Näin ollen sillä on heikentävä vaikutus myös kollegoiden työmotivaatioon. (Agarwal et al. 2023.) Alhainen motivaatio töissä on merkki työntekijän kyynistymisestä (Brown, Kraimer & Bratton 2020).

Organisaatiokyynisyys

Organisaatiokyynisyys tarkoittaa työntekijöiden negatiivisia ajatuksia työnantajastaan (Elsaied 2022). Sen kohteena on työnantajaorganisaatio ja kyynisyys johtuu usein huonoista kokemuksista työpaikalla (Pfrombeck et al. 2020).

Muutoskyynisyys

Muutoskyynisyys heikentää työntekijöiden uskoa onnistuneesti toteutettuihin muutoksiin. Muutoskyynisyys vaikuttaa suoraan heikentävästi muutoksen onnistumiseen, sillä työntekijät eivät ole sitoutuneita muutokseen. (Ferrari 2023.)

2 Sosiaalinen työympäristö

Työtyytyväisyys parantaa työntekijöiden henkistä hyvinvointia (Bowling, Eschleman & Wang 2010; Miao, Humphrey & Qian 2017), sitoutumista organisaatioon, työtehtävien suoritustasoa sekä yhteisöllisyyttä työpaikalla (Miao et al. 2017). Etätyössä koettu ammatillinen eristyneisyys ja sosiaalisten kontaktien puute puolestaan lisäävät työntekijän kyynisyyttä ja stressiä. Stressi ja uupumus vaikuttavat työkykyyn ja kyynisyys siinä ohella yleiseen toimintaan työpaikalla. Kun asenne töitä kohtaan on kyyninen ja negatiivinen, se heikentää yksilön tuottavuutta ja luovuutta. Lisäksi halu sitoutua työtehtäviin tai ottaa uusia haasteita vastaan pienenee. Jos työyhteisöön ei ole kontaktia, se haittaa myös tiedon jakamista. Tiivis työyhteisö auttaa estämään yksinäisyyttä ja eristyneisyyttä ja siten kyynisen asenteen kasvamista etätyössä. (Yu & Liu 2023.) Näin ollen organisaation pitäisi yrittää saada muodostettua työntekijöiden välille hyviä ja tiiviitä suhteita. HR-osasto voi auttaa tässä ja pyrkiä kannustamaan työntekijöitä yhteisiin aktiviteetteihin suhteiden rakentamiseksi. (Pfrombeck et al. 2020.)

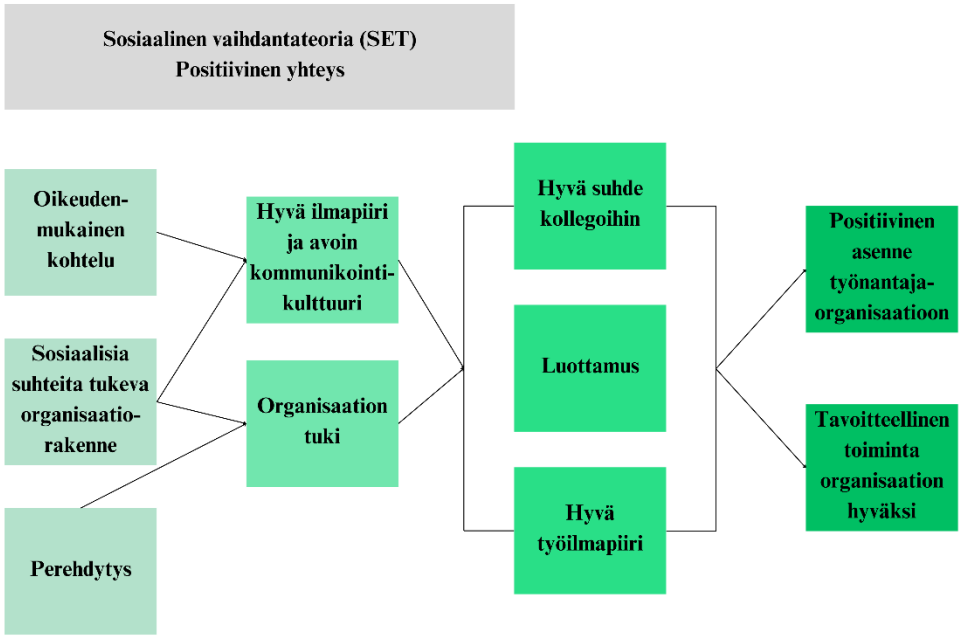
Sosiaalisella työympäristöllä on siis merkitys asenteiden muodostumisessa. Sosiaalista ympäristöä tarkastellaan tässä tutkielmassa sosiaalisen vaihdantateorian (SET) ja sosiaalisen informaatioprosessoinnin teorian (SIP) kautta. Lisäksi resurssien säilyttämisen teorian (COR) avulla tarkastellaan työntekijän asennetta ja käyttäytymistä työpaikalla. Näillä teorioilla havainnoidaan, miten kyynisyys kehittyy työelämäkontekstissa.

2.1 Sosiaalinen vaihdantateoria (SET)

Sosiaalinen vaihdantateoria kehitettiin perustelemaan ihmisten välisiä suhteita, mutta sitä alettiin hyödyntää myös organisaation ja työntekijän välisten suhteiden ymmärtämisessä (Aryee et al. 2013). Se perustuu ajatukseen, että sosiaaliset suhteet ovat henkilökohtaisia ja erilaiset sosiaaliset kannustimet vaikuttavat ihmisten käytökseen ja päätöksentekoon (Mora Cortez & Johnston 2020). Jos kollegat suhtautuvat toisiinsa myönteisesti ja heidän kommunikointityylinsä ovat positiivisia, heidän keskinäinen suhteensa heijastaa tätä. Tällöin asenne ja suhtautuminen työpaikalla omiin kollegoihin on myös positiivista. Positiivisuus ei ole pelkästään myönteistä viestintää, vaan siihen sisältyy myös rehellinen ja asiallinen palaute. (Ohana, Stinglhamber & Caesens 2023.)

SET:n mukaan työntekijät kehittävät käyttäytymismalleja, joilla he vastaavat tukeen, jota he saavat organisaatioltaan. Jos he eivät luota organisaatioonsa ja kokevat epäoikeudenmukaista kohtelua johdolta, vaihdantateorian mukaan tämä vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen negatiivisesti. He saattavat vetäytyä ja toimia haitallisesti organisaatiota kohtaan. Sitä vastoin, jos työntekijät luottavat organisaatioonsa ja heillä on hyvät oltavat töissä, he haluavat toimia organisaation tavoitteiden hyväksi. Organisaatioiden tulisi pyrkiä saavuttamaan tällainen vaihdannan tila. (Archimi et al. 2018.) Lisäksi SET:n mukaan organisaation rakenne mahdollistaa sosiaalisten suhteiden ja kommunikoinnin. Jos organisaatio on hierarkialtaan ja rakenteeltaan kommunikaatiota tukeva, se auttaa sosiaalisessa vaihdannassa myös haastavissa tilanteissa. (Mora Cortez & Johnston 2020.)

Sosiaalisten suhteiden säännöt ovat muodostuneet tekijöiden välille aiempien kokemusten perusteella. Toimijat voivat olla henkilöitä tai osapuolena voi olla myös esimerkiksi organisaatio. Organisaation ilmapiiri ja kulttuuri vaikuttavat aiempiin kommunikaatiokokemuksiin. Yhteinen, tiivis sosiaalinen kulttuuri auttaa organisaatiota selviämään hankalissa tilanteissa ja kriisitilanteissa. (Mora Cortez & Johnston 2020.) Jotta sosiaalisen vaihdannan tila saadaan organisaatiolle sopivaksi ja sitä hyödyttäväksi, johtamisessa kannattaa huomioida muun muassa hyvä kommunikointi sekä uusien työntekijöiden kohdalla perehdytys. Mikäli tiimin tapa kommunikoida ja käsitellä konflikteja huomioidaan työntekijän perehdytyksessä, tämä saattaa kasvattaa luottamusta oikeudenmukaiseen kohteluun organisaatiossa. Johtajien esimerkillinen käyttäytyminen oikeudenmukaisuuden puolesta kasvattaa myös luottamusta organisaation toimintaan. (Ohana et al. 2023.) Kuvassa 2 on esitetty sosiaaliseen vaihdantaan liittyvien tekijöiden positiivinen yhteys.

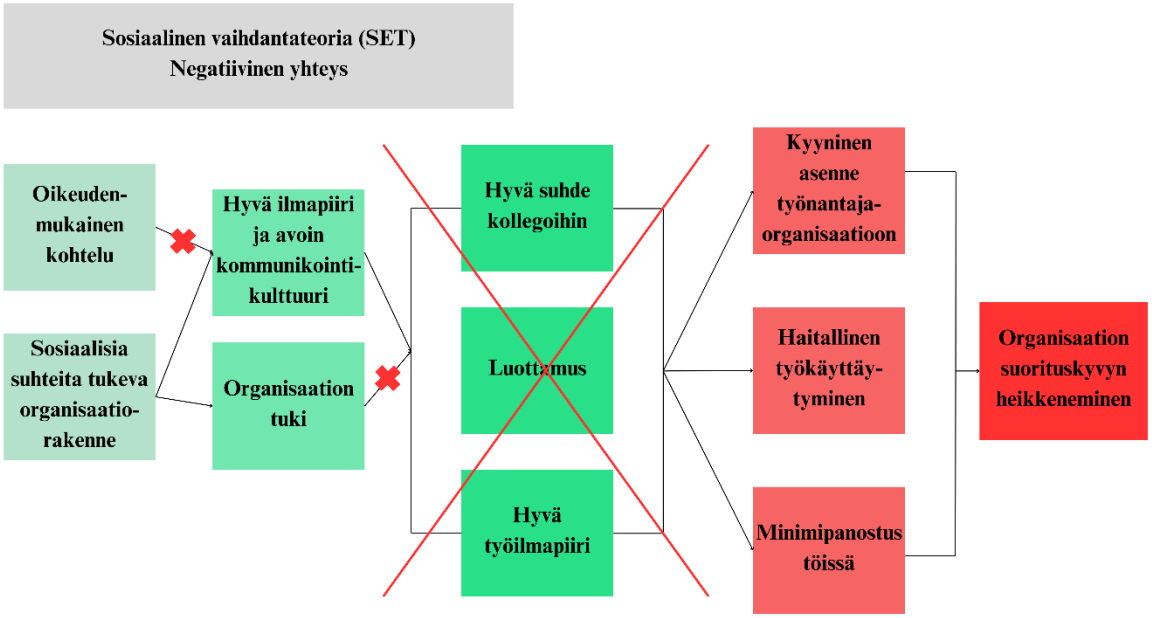


Kuva 2. Sosiaalisen vaihdannan positiivinen yhteys.

Sosiaalisen vaihdannan ollessa negatiivinen, työntekijät ajautuvat haitalliseen työkäyttäytymiseen. Yleisesti myös luottamuksen määrä vähenee organisaatioissa, joissa työntekijät ovat omaksuneet huonoja käyttäytymismalleja. (Archimi et al. 2018.) Tämä toimii myös vastavuoroisesti, jolloin luottamuksen rikkominen saa työntekijät muuttamaan käytöstään ja toimimaan haitallisesti organisaatiossaan (Prfombeck et al. 2020).

Luottamuksen puute saa työntekijät varautuneiksi ja he epäilevät organisaationsa pettävän heidät. Jos sosiaalinen vaihdanta ei toimi työntekijän näkökulmasta odotetusti organisaation ja työntekijän välillä, se muuttaa työntekijän kyyniseksi organisaatiota kohtaan. Jos organisaatiossa on toimittu aiemmin positiivisesti ja vastuullisesti, mutta työntekijä kohtaa epäoikeudenmukaista toimintaa, odottamaton muutos sosiaalisessa vaihdannassa muuttaa työntekijän ajattelumallia kyynisyyteen päin. Muutos johtaa käyttäytymismallin muuttamiseen, jossa organisaation hyväksi tehdään enää minimivaatimuksen verran. (Archimi et al. 2018.) Työntekijän proaktiivinen asenne olisi kuitenkin hyödyllistä organisaatiolle (Wang, Jiang, Zhang & Lin 2020). Näin ollen kyynistyminen vaikuttaa organisaation suorituskykyyn, joten organisaatioiden olisi kannattavaa välttää työntekijöiden kyynistymistä oikeilla johtamistavoilla ja pyrkiä kääntämään sosiaalisen vaihdannan tila positiiviseksi (Archimi et al. 2018). Kuvassa 3 on esitetty sosiaalisen vaihdannan kääntyminen negatiiviseen suuntaan.

Oikeudenmukaisen kohtelun ja tuen väheneminen rikkoo luottamusta ja aiheuttaa säröjä työilmapiiriin sekä sosiaalisiin suhteisiin. Nämä vaikuttavat työntekijöiden kyynisen asenteen muodostumiseen sekä käyttäytymiseen töissä ja lopulta myös organisaation suorituskykyyn.



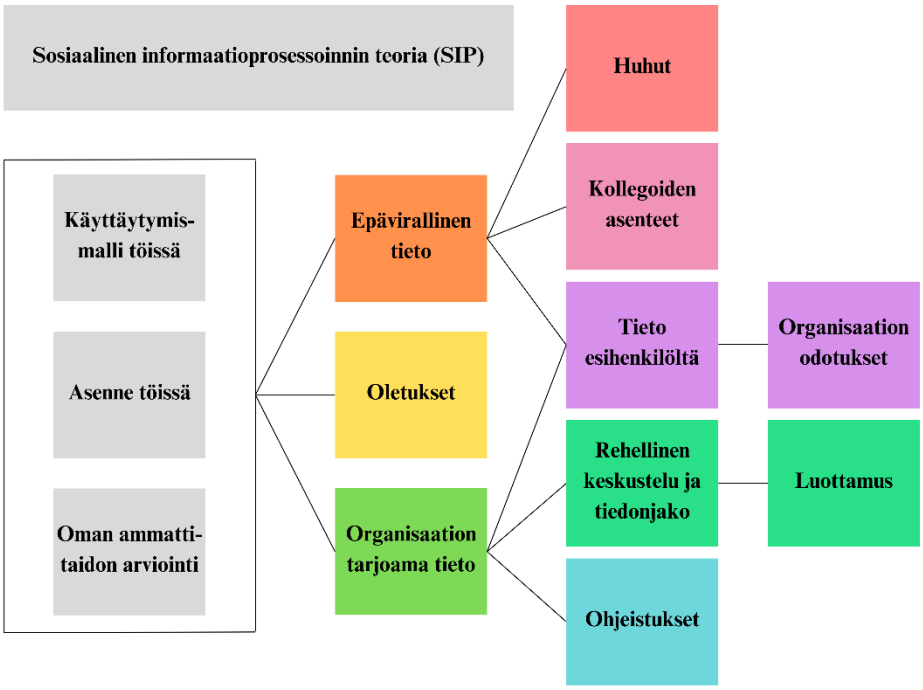
Kuva 3. Sosiaalisen vaihdannan positiivisen yhteyden rikkoutuminen.

2.2 Sosiaalisen informaatioprosessoinnin teoria (SIP)

Sosiaalisen informaatioprosessionnin (SIP) teoria lähtee ajatuksesta, että ihmiset omaksuvat asenteet ja käytösmallit sosiaalisesta ympäristöstään. Työelämässä tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisöstä saatu informaatio vaikuttaa työntekijän asenteisiin. Informaatio voi olla esimerkiksi kollegoiden mielipiteitä työpaikasta. Sosiaalinen informaatio voi vaikuttaa asenteisiin myös epäsuorasti esimerkiksi oletuksilla. (Salancik & Pfeffer 1978.) Lisäksi sosiaaliset suhteet ja ympäristö vaikuttavat yksilön asenteeseen ja käyttäytymiseen (Yu & Liu 2023).

Työntekijät muodostavat asenteensa työilmapiirin perusteella. He oppivat sosiaalisesta ilmapiiristään ja sen käsittely auttaa heitä ymmärtämään erilaisia tilanteita työpaikalla. Tämä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. (Wilkerson, Evans & Davis 2008.) Työpaikan

sosiaalinen konteksti auttaa työntekijää ymmärtämään työyhteisöään ja sitä kautta tekemään järkeviä päätöksiä työpaikallaan (Jabeen, Nadeem, Raziq & Sajjad 2022). Kuvassa 4 on havainnoitu SIP:n kautta muodostuva käyttäytymismalli ja asenne töissä.



Kuva 4. Käyttäytymismallin ja asenteen muodostuminen SIP:n mukaan.

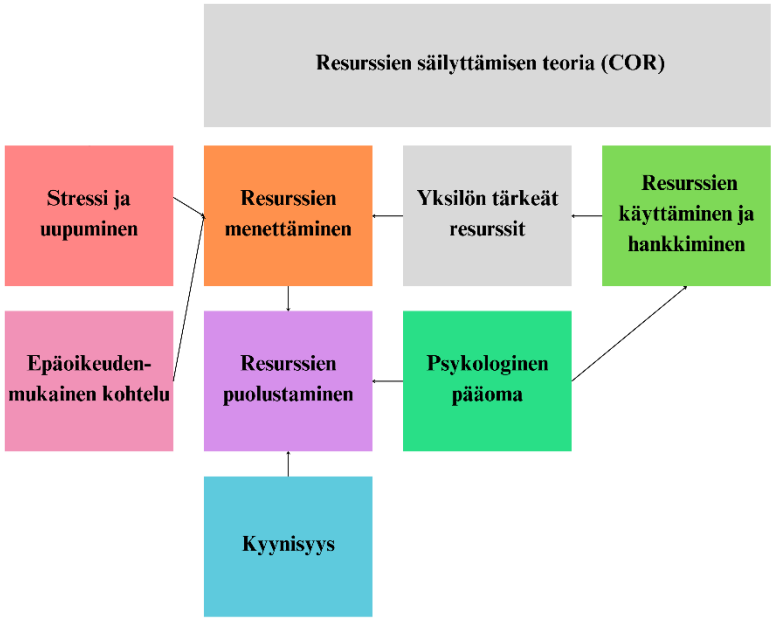
Sosiaalisten kontaktien ja yhteisön puute saa työntekijän ajattelemaan negatiivisesti. Yksinäisyys ja eristyneisyys edistävät kyynisen asenteen muodostumista ja saavat työntekijän suhtautumaan kyynisesti työn merkityksellisyyteen. Etätyössä koettu ammatillinen eristyneisyys lisää työntekijän kyynisyyttä. (Yu & Liu 2023.) Jos organisaatiossa on tiivis yhteisö, kollegoilta saatavaa sosiaalista informaatiota on enemmän. Sitä myös käytetään enemmän mielipiteiden ja asenteiden muodostamisessa. Lisäksi on mahdollista, että työntekijä alkaa myötäillä kollegoidensa asenteita. (Wilkerson et al. 2008.) Kollegiolta ja esihenkilöiltä saatu tieto vaikuttaa työpaikalla tapahtuvien tilanteiden tulkintaan. Erityisesti esihenkilön jakama informaatio vaikuttaa asenteisiin, sillä heidän kauttaan tullut tieto auttaa myös varsinaisten työtehtävien suorittamisessa. Kun työntekijät tekevät työtehtävänsä hyvin, se antaa heistä paremman kuvan esihenkilöille. (Jabeen et al. 2022.) Luottamus puolestaan mahdollistaa rehellisen keskustelun sekä tiedonjakamisen organisaatiossa (Archimi et al. 2018).

Jos työntekijät kohtaavat haastavia tai muuttuvia tilanteita, he peilaavat tilanteet esihenkilöltä saatuun informaatioon. Se myös muokkaa tiimiläisten asenteita ja näkemyksiä sekä vaikuttaa tiimin yhteiseen tapaan reflektoida asioita työpaikalla. (Wang & Wu 2024.) Tiiminvetäjä ohjaa tiimiläisiään työympäristön sosiaalisten tilanteiden tulkinnassa. Hän antaa myös itse sosiaalisia merkkejä, joita tiimiläiset tulkitsevat. Näiden merkkien perusteella he pystyvät olettamaan, miten organisaatio tulee käsittelemään heitä. Tähän sisältyy esimerkiksi, miten organisaatio palkitsee ja rankaisee työntekijöitään tai mitä se ylipäätään odottaa työntekijöiltään. (Wang, Jiang, Zhang & Lin 2020.)

SIP-teorian mukaan yksilöiden asenteet muodostuvat heillä saatavilla olevan tiedon perusteella. Organisaation kannattaa huolehtia siitä, että työntekijöillä oleva tieto on tullut luotettavalta taholta. Mikäli saatavilla ei ole luotettavaa tietoa, tämä vaikuttaa myös työntekijöiden luottamukseen organisaatiotaan kohtaan. Riskinä on, että työntekijät paikkaavat tiedonpuutetta huhupuheilla. (Brown, Kulik, Cregan & Metz 2017.) Työpaikan sosiaalisesta ympäristöstä tuleva tieto vaikuttaa työntekijän kuvaan itsestään. Työntekijä arvioi omaa kyvykkyyttään verraten itseään kollegoihin ja työyhteisön jäseniin. He arvottavat omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan uusien työtehtävien ja työpaikkojen haussa. Työpaikan sosiaalisen ilmapiirin tulkitseminen auttaa työntekijöitä myös työpaikan säilyttämisessä tai pysyvyydessä. Se kasvattaa heidän ymmärrystään erilaisista tilanteista. (Jabeen et al. 2022.)

2.3 Resurssien säilyttämisen teoria (COR)

Resurssien säilyttämisen teoriassa (COR) työntekijät ovat kiinnostuneita säilyttämään, lisäämään ja suojelemaan resurssejaan, jotka ovat heille tärkeitä (Simha et al. 2014). Yksilöt käyttävät, säilyttävät ja pyrkivät hankkimaan lisää tärkeitä resursseja (Hussain & Shahzad 2022). Resurssit voivat olla mitä vain yksilöllisesti tärkeitä asioita, kuten vapaa-aikaa, tai henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten sinnikkyyttä, ja niiden arvostus vaihtelee henkilökohtaisesta tilanteesta ja kokemuksesta riippuen (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman 2014). COR-teorian henkilökohtaisten resurssien merkitys ja suhde toisiinsa sekä kyynisyyteen on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Resurssien säilyttämisen suhde kyynisyyteen.

Resurssien menettäminen käynnistää työntekijöissä puolustusreaktion ja tarkoituksena on suojella itseään niin, ettei resursseistaan joutuisi luopumaan (Hussain & Shahzad 2022). Työpaikalla tapahtuvista stressaavista tilanteista käynnistyy omien resurssien menetysprosessi, sillä työntekijöiden on käytettävä enemmän resurssejaan suoriutuakseen tehtävistään (Shaukat & Khurshid 2022). Tämä on yleensä ensimmäinen vaihe resurssien menettämisessä. Toiseen vaiheeseen sisältyy resurssien puolustaminen, mikä voi ilmetä esimerkiksi työnantajaan liittyvinä negatiivisina kommentteina ja valittamisena. (Naseer et al. 2021.)

Stressaavissa tilanteissa psykologiset resurssit auttavat uhkia vastaan (Hussain & Shahzad 2022). Uupumisriski on kuitenkin olemassa, jos työntekijöiden kiinnostus heille tärkeisiin asioihin on suurta ja he ovat valmiita käyttämään resurssejaan niihin. Loppuun palaminen johtuu COR:n mukaan resurssien loppumisesta. (Simha et al. 2014.) Jos organisaatio kohtelee työntekijöitään epäoikeudenmukaisesti, se aiheuttaa COR:n mukaan stressiä työntekijöille ja he menevät jälleen puolustustilaan. Puolustustilassa on tarkoitus säästää omia resursseja. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijät alkavat toimia organisaation käytänteiden vastaisesti. (Hussain & Shahzad 2022.) Työntekijä etsii keinoja pystyäkseen säilyttämään resurssinsa ja kyynisyys on yksi työkalu siihen (Simha et al. 2014).

Psykologiseen pääomaan kuuluvat muun muassa itseluottamus, toivo, sinnikkyys ja optimismi. Jos työntekijällä on näitä ominaisuuksia, hän on todennäköisesti innokas kehittymään sekä tehokas työskentelyssään. Psykologisen pääoman avulla työntekijä luottaa omaan suoriutumiseensa, on määrätietoinen ja pystyy palautumaan haastavista tilanteista. Tämän pääoman kautta pystytään suojelemaan omia resursseja vaikeissa tilanteissa ja sitä kautta ehkäisemään kyynistymistä. (Hussain & Shahzad 2022.) Kyynisyys ei siis ole ainoa tapa suojella omia resursseja.

3 Kyynisyys työelämässä

COR-teoria avasi yksilön näkökulmasta kyynisen asenteen muodostumista yksilön näkökulmasta ja SET- ja SIP-teorioiden läpikäynnit osoittivat sosiaalisen työympäristön merkityksen työntekijöiden asenteen kehittymisessä. Sosiaalinen vaihdanta kääntyy positiivisesta negatiiviseksi, jos organisaatio muuttaa suhtautumistaan työntekijöihin eikä toimi enää oikeudenmukaisesti tai tue työntekijöitään (Archimi et al. 2018; Ohana et al. 2023). Organisaatio, esihenkilö tai kollega voi rikkoa työntekijän luottamuksen. Epäluottamus ruokkii negatiivista asennetta ja käyttäytymismalleja töissä (Prfombeck et al. 2020). Stressaavat tilanteet voivat asettaa työntekijän puolustustilaan, jolloin hän pyrkii suojelemaan omaa jaksamistaan esimerkiksi kyynisyyden avulla (Hussain & Shahzad 2022; Simha et al. 2014).

Seuraavaksi työympäristöä tarkastellaan organisaation, työntekijän ja muutoksen kautta. Lisäksi syvennytään SIP-, SET ja COR-teorioista nousseisiin kyynisyyteen vaikuttaviin tekijöihin: luottamukseen, johtamiseen, työssäjaksamiseen sekä käyttäytymiseen työpaikalla.

3.1 Organisaatiokyynisyys

Organisaatiokyynisyyttä pidettiin aluksi negatiivisena suhtautumisena organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin kuten työsuhteiden pysyvyyteen, mutta käsite on laajentunut koskemaan kaikenlaisia tilanteita organisaatioissa. Epäusko organisaation rehellisyyteen, negatiivinen suhtautuminen työkokemuksiin sekä huono käytös organisaatiota kohtaan ovat organisaatiokyynisyyden keskeisiä piirteitä. (Scott & Zweig 2016.) Vaikka henkilökohtaiset suhteet vaikuttavatkin kyynisten asenteiden kehittymisessä, ne eivät muodosta organisaation kyynisyyttä, jonka organisaation oma toiminta aiheuttaa (Scott & Zweig 2020). Organisaatiokyynisyydellä voi olla neljä erilaista kohdetta: organisaatio kokonaisuudessaan, organisaatiossa tapahtuvat muutokset, työympäristö sekä työyhteisön ja sidosryhmien jäsenet (Salanova, Llorens, García-Renedo, Burriel, Bresó & Schaufeli 2005).

Työntekijät kokevat kyynisen organisaation olevan epärehellinen ja toimivan epäeettisesti. Se aiheuttaa työntekijöissä negatiivisia tuntemuksia työnantajastaan, kuten häpeää ja kaunaa. Epäluottamus aiheuttaa myös epäuskoa työnantajan ohjeita ja työtehtäviä kohtaan, jolloin esimerkiksi esihenkilön määräyksiä ei noudateta. (Naseer et al. 2021.) Organisaation

kyynisyys voi vaikuttaa organisaation sisäisiin suhteisiin kahdella tavalla. Joko henkilökohtaisella tasolla niin, että työntekijä epäilee esihenkilönsä motiiveja ja suhtautuu epäileväisesti kaikkeen tai niin, että työntekijän näkemys organisaatiosta on niin kriittinen, että henkilökohtaisista suhteista organisaatiossa tulee heikkolaatuisia. (Scott & Zweig 2020.)

Organisaatiokyynisyys voidaan jakaa kolmeen osaan. *Kognitiivinen kyynisyys* on työntekijöiden epäuskoa organisaation rehellisyyttä kohtaan. Organisaatiossa saatetaan käyttäytyä arvaamattomasti ja epäluotettavasti, jolloin organisaation rehellisyyteen on vaikea luottaa. *Tunteisiin liittyvässä kyynisyydessä* työntekijöillä on negatiivisia tunteita työnantajaansa kohtaan. Työntekijän aiemmat kokemukset työelämästä voivat lisätä kyynisyyttä, mikä nousee esiin negatiivisina tunteina työntekijän nykyistä työnantajaa kohtaan. Negatiiviset tunteet ovat esimerkiksi ärtymystä, ahdistuneisuutta ja jännittyneisyyttä. Näiden lisäksi esiintyy *kyynistä käyttäytymistä*, jossa työntekijät puhuvat pahaa organisaatiostaan tai kollegoistaan. Kyyninen käyttäytyminen vaikuttaa heikentävästi organisaation suorituskykyyn sekä yleiseen työilmapiiriin. Organisaatioiden pitäisi puuttua erityisesti työntekijöiden kyyniseen käyttäytymiseen. (Archimi et al. 2018; Elsaied 2022; Pfrombeck et al. 2020.)

Kun organisaation kyynisyyttä on alkanut esiintyä, se voi levitä laajemmalle organisaatiossa ja aiheuttaa vahinkoa sen maineelle ja toimintakyvylle (Pfrombeck et al. 2020). Organisaation toiminta saattaa myös lisätä työntekijöiden kyynisyyttä. Organisaation oman edun tavoittelu sekä työntekijöiden väheksyminen ja laiminlyönti saavat työntekijät menettämään luottamuksensa työnantajaansa kohtaan, mikä mahdollistaa kyynisen ajatusmallin kehittymisen. (Ugwu, Nwali, Ugwu, Okafor, Ozurumba, & Onyishi 2023.)

Organisaation ominaisuudet vaikuttavat organisaatiokyynisyyteen työntekijöiden henkilökohtaisia kyynisiä ajatusmalleja enemmän. Jos työntekijät kokevat, että organisaation tuessa, yhdenvertaisessa kohtelussa tai yleisessä oikeudenmukaisuudessa on puutteita, tämä vaikuttaa työntekijöiden kyynistymiseen. (Archimi et al. 2018.) Kyynisellä organisaatiolla on myös yhteys työntekijöiden uupumiseen (Elsaied 2022). Työntekijöillä ei ole luottamusta kyynistä organisaatiota kohtaan ja työntekijät uskovat, että organisaatio tulee käyttämään heitä hyväkseen aina tilaisuuden tullen. Epäluottamus aiheuttaa työntekijöille henkistä uupumista, joka puolestaan johtaa haitalliseen työkäyttäytymiseen. (Naseer et al. 2021.)

Organisaation on mahdollista puuttua kyynisyyteensä olemalla työntekijöitään tukeva kokonaisuus. Ilman tukea organisatorinen kyynisyys saattaa ajaa työntekijät koston kierteeseen,

sillä kyynisessä organisaatiossa työntekijät saavat iloa aiheuttamalla haittaa työnantajalleen. Tämän he saavuttavat negatiivisilla käyttäytymismalleilla. (Naseer et al. 2021.) Kyynisyyteen puuttuminen on järkevää myös siitä syystä, että kyynisessä organisaatiossa työntekijät ovat vähemmän tuotteliaita. Heillä on heikompi suhtautuminen organisaatioonsa ja he ovat tyytymättömämpiä työhönsä. (Scott & Zweig 2020.)

3.2 Työntekijän kyynisyys

Työntekijän kyynisyys ei ole henkilökohtainen persoonallisuuspiirre vaan asenne, joka on muodostunut työntekijän aiemmista kokemuksista työelämässä (Brown et al. 2017). Työpaikalla kyynisyyttä voidaan tuntea yksittäiseen osa-alueeseen, kuten esihenkilöön, tai koko organisaatioon liittyen (Sguera, Patient, Diehl & Bobocel 2022). Kyyniset työntekijät ovat tyytymättömiä eivätkä he usko organisaatiotaan tai organisaatioonsa. Tämä vaikuttaa työskentelytehoon ja vähentää heidän hyödyllisyyttään työpaikalla. (Naseer et al. 2021.) Kyyniset työntekijät eivät tee mitään ylimääräistä organisaationsa hyväksi. He arvostelevat organisaatiotaan sekä levittävät negatiivisia tunteita kuten pessimismiä organisaatiossaan. Tämä vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja yleiseen työilmapiiriin. (Archimi et al. 2018.) Työntekijät voivat tuoda kyynisen ajattelumallinsa mukanaan aiemmista työpaikoistaan ja näin siirtää kyynisyyttä organisaatiosta toiseen (Scott & Zweig 2020). Scott & Zweig (2016) huomauttavat, että työntekijät, jotka reagoivat kyynisesti organisaation toimintaan, eivät todennäköisesti muutu tai muuta asennettaan.

Sekä organisaation kyynisyyteen että henkilökohtaiseen kyynisyyteen liittyy kognitiivisia ominaisuuksia, jotka ilmenevät esimerkiksi työntekijöiden asenteissa ja käyttäytymisessä työpaikalla. Nämä vaikuttavat muun muassa työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja muutosvastaisuuteen. (Naseer et al. 2021.) Kyyninen työntekijä on esimerkiksi halukkaampi vaihtamaan työpaikkaa (Brown et al. 2020). Toisaalta kyyninen ajatustapa vaikuttaa myös työntekijöiden suorituskykyyn (Byza et al. 2017). Yksilön kyynisyydellä on havaittu olevan yhteys narsistisiin piirteisiin kuten oman egon suojeluun ja vihamielisyyteen. Tämä aiheuttaa ongelmia sosiaalisissa suhteissa, myös työpaikalla. (Szymczak, Sawicki & Jaworski 2022.) Organisaation kyynisyys vaikuttaa kuitenkin enemmän henkilökohtaisiin suhteisiin työpaikalla (esimerkiksi esihenkilön ja alaisen välillä) kuin henkilökohtainen kyynisyys organisaatioon (Scott & Zweig 2020). Organisaation toiminta

julkisuudessa voi myös vaikuttaa työntekijöiden kyynisyyteen. Jos työntekijät kuulevat tai lukevat negatiivisia uutisia organisaatiostaan työpaikan ulkopuolisista kanavista, se voi lisätä heidän kyynisyyttään työpaikalla. (Archimi et al. 2018.)

Kyyniset ihmiset eivät usein halua aktiivista kanssakäymistä kollegoiden kanssa tai etsi yhteisiä ratkaisuja konflikteihin. Vähemmän kyyniset ihmiset puolestaan pitävät vuorovaikutuksesta ja ovat yhteistyöhaluisia. (Byza et al. 2017.) Vaikka kyyninen asenne aiheuttaa haasteita sosiaalisissa suhteissa (Szymczak et al. 2022), samalla tavoin asennoituneet työntekijät pystyvät muodostamaan tiiviin yhteisön ja samankaltainen kyyninen ajattelumalli mahdollistaa luottamuksellisen suhteen (Byza et al. 2017). Vahva suhde samalla hierarkkisella tasolla oleviin työkavereihin ja kollegoihin suojelee rikkoutuneen luottamuksen aiheuttamalta kyynisyydeltä. Työkaverit ymmärtävät työilmapiirin haasteet ja he pystyvät tukemaan toisiaan vaikeissa tilanteissa, jolloin luottamus säilyy ja estää kyynisyyden syntymisen. Samalla tiivis suhde työkavereihin pienentää työntekijän tarvetta avautua työnantajastaan työpaikan ulkopuolella. Hyvä työyhteisö saattaa siis estää negatiivisen kommentoinnin ulkoisille sidosryhmille kuten asiakkaille. Jos työntekijällä ei ole hyvää suhdetta kollegoihinsa, hänestä tulee välinpitämätön töissä ja riski kyyniseen ajatusmalliin kasvaa. (Pfrombeck et al. 2020.)

Työntekijän omaan kyynisyyteen vaikuttavat myös hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa. Esimerkiksi yksilön psykologinen pääoma estää kyynisyyden negatiivisia vaikutuksia. (Naseer et al. 2021.) Psykologinen pääoma on resurssi, joka muodostuu itsevarmuudesta, optimismista ja sinnikkyydestä (Stratman & Youssef-Morgan 2019). Itsevarmuus auttaa työntekijää selviämään haastavista työtehtävistä ja optimismi on luottamusta omaan menestymiseen. Sinnikkyydellä työntekijä saavuttaa menestystä ja saa säilytettyä sen. Nämä ominaisuudet auttavat ehkäisemään kyynistä asennetta ja haitallista työkäyttäytymistä. (Butt & Yazdani 2021.) Psykologisesti sitkeät työntekijät kestävät todennäköisemmin etätyön aiheuttaman yksinäisyyden tunteen kyynistymättä. Sitkeys auttaa kestämään myös epävarmuutta ja stressiä, mitkä aiheuttavat yleisesti kyynisyyden tunteita. Psykologinen sitkeys ei kuitenkaan ole persoonallisuuspiirre vaan yksilön ominaisuus, jota voidaan kehittää. (Yu & Liu 2023.)

3.3 Muutoskyynisyys

Muutoskyynisyys on työntekijöiden asenne, joka aiheuttaa epäuskoa organisaation kykyyn toteuttaa onnistuneita muutoksia (Ferrari 2023). Tämä johtuu pessimistisestä ajattelusta ja luottamuksen puutteesta organisaatioon tai muutosprojektin vetäjään. Jos työntekijä on kokenut huonosti johdettuja muutostilanteita aiemmin, hänellä on todennäköisesti kyyninen asenne tulevaan muutokseen. (Bordia, Restubog, Jimmieson & Irmer 2011.) Muutoskyynisyyttä ilmenee useimmiten organisaatiohierarkian alimmilla tasoilla. Työntekijät eivät tällä tasolla välttämättä jää seuraamaan muutoksen toteuttamista vaan vaihtavat työpaikkaa. Muutoskyynisyys heikentää suoraan muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia, sillä työntekijöiden sitoutuminen muutokseen on yksi onnistuneen muutoksen avaintekijöistä. Lisäksi tämäkin kyynisyyden muoto kasvattaa työntekijöiden uupumusriskiä. (Ferrari 2023.)

Muutoskyynisyys lisää negatiivisia tunteita sekä organisaatiota että työtehtäviä kohtaan. Organisaation näkökulmasta tämä tarkoittaa, etteivät työntekijät ole sitoutuneita työnantajaansa ja harkitsevat työpaikan vaihtoa. Työntekijän näkökulmasta taas työtyytyväisyys heikkenee. Mikäli työntekijällä on jo valmiiksi kyyninen asenne organisaatiotaan kohtaan, hänen halukkuutensa vaihtaa työpaikkaa ei ole niin suuri muutoksen yhteydessä kuin muutoskyynisyyttä tuntevilla työntekijöillä. (Ferrari 2023.) Negatiivinen asenne näkyy muutosvastaisuutena ja vaikeuttaa muutosprojektin onnistumista. Lisäksi asenne muutosprojektin tarpeellisuudesta voi olla huono ja epäuskoinen. Jos työntekijät kokevat muutoksen johtuvan esimerkiksi johdon tavoitteesta saada työntekijöistä mahdollisimman paljon hyötyä irti ja tilanne vaikuttaa hyväksikäytöltä, työntekijät tulevat väistämättä olemaan muutoskyynisiä. (Brown et al. 2017.)

Muutoskyynisyys on yleinen tapa suojautua muutostilanteissa. Jos työntekijät ovat valmiita muutokseen, muutoskyynisyys voi toimia myös suojamekanismina ja lisätä sitoutumista organisaatioon. Esihenkilön ja johdon tuki määrittelee myös, onko kyynisyys muutostilanteessa suojaava vai haittaava ominaisuus. (Ferrari 2023.) Työntekijän henkilökohtainen kyynisyys voi lisäksi auttaa muutosprosessissa. Mikäli työntekijät ovat ratkaisukeskeisesti kriittisiä, he voivat löytää hyviä kehityskohteita ja uudistaa organisaationsa toimintaa. (Bang & Reio 2017.) Kyyniset työntekijät kritisoivat ja haastavat organisaatiotaan muutenkin kuin muutostilanteissa. Kun kohteena ovat tehottomat rutiinit ja käytänteet, kyynisyys edistää tätä kautta organisaation tehokkuutta. (Arslan & Roudaki 2019.)

Johdon kannattaa olla tietoinen organisaation muutoshistoriasta, eli siitä miten muutosprojektit ovat aiemmin onnistuneet ja miten muutosta on johdettu. Jos organisaatiossa on huonoja kokemuksia muutoksesta ja vastassa on muutoskyynisyyttä, tämä kannattaa huomioida tulevissa muutosprojekteissa. Transformationaalinen johtaminen, jossa pyritään esimerkiksi edistämään yhteistyötä ja tiimin yhteisiä tavoitteita, voi auttaa muutosjohtamisessa ja vähentää muutoskyynisyyttä. (Bordia et al. 2011.)

Muutosjohtamisessa tulee huomioida SIP-teoriasta nouseva tarve luotettavasta informaatiosta riittävällä määrällä kommunikaatiota oikean tahon kanssa, jotta työntekijät ovat tietoisia tulevista tapahtumista. Lisäksi kommunikaation pitää olla kahdensuuntaista, jotta työntekijät saavat mahdollisuuden kommentointiin. Tämä vähentää kyynisyyttä ja lisää luottamusta muutoksen toteuttamiseen. (Bordia et al. 2011.) Työntekijöillä on harvoin ensikäden tietoa muutoksesta. Jos heidän tietonsa perustuu esimerkiksi juoruihin, muutoksen läpiviemisestä tulee vaikeampaa. (Sguera et al. 2022.) Mikäli muutosprojektissa on mukana HR-osaston muutosagentteja, he pystyvät muuttamaan työntekijöiden muutoskyynisyyden suuntaa ja sitouttamaan heitä muutokseen tarjoamalla tarpeeksi informaatiota, osoittamalla muutoksen tarpeellisuuden sekä osallistamalla heidät muutokseen. (Brown et al. 2017.)

Muutoksen yhteydessä on riski luottamuksen rikkoutumisesta ja se on yksi tekijä kyynisyyden syntymisessä (Ferrari 2023). Muutos voi olla myös työsuhteisiin liittyvä eikä välttämättä organisaation toiminnallinen muutosprojekti. Esimerkiksi lomautukset tai palkan alennukset ovat luottamusta rikkovia elementtejä ja ne saavat työntekijät suhtautumaan kyynisesti työpaikallaan. Tällaisista muutoksista sekä niiden syistä pitää ilmoittaa ajoissa ja asianmukaisesti, jotta kyynisyyttä ei pääsisi muodostumaan. (Sguera et al. 2022.)

Mitä enemmän muutosprojekteja työntekijät käyvät läpi työuransa aikana, sitä helpommin he suhtautuvat niihin epäilevästi ja negatiivisesti (Brown et al. 2017). Tämä on hankala yhtälö, sillä työelämässä kohdataan jatkuvaa muutosta. Psykologinen sitkeys auttaa silti kestämään muutosta ja vähentämään kyynisyyttä. Myös organisaatio pystyy kehittämään omaa sitkeyttään ja näin auttamaan työntekijöitä selviytymään tehtävistään muutosajanjaksoissa. Samoin esihenkilöt ja johtajat voivat kannustaa ja tukea alaisiaan kehittämään sitkeää asennetta sekä toimia positiivisena esimerkkinä muutokseen suhtautumisessa. Tämä auttaa työntekijöitä kohtaamaan muutoksia, jotka ovat joka tapauksessa välttämättömiä. (Yu & Liu 2023.)

3.3.1 Luottamus

Luottamus ja kyynisyys ovat yhteydessä toisiinsa. (Bordia et al. 2011.) Ilman luottamusta työntekijät eivät pysty työskentelemään tehokkaasti, joten luottamus lisää työntekijöiden positiivista käyttäytymistä. Kun he luottavat organisaatioonsa, heidän työtyytyväisyytensä kasvaa ja negatiiviset tunteensa pienenevät. (Archimi et al. 2018.)

Myös oikeudenmukaisuus on yhteydessä luottamukseen. Organisaation yhteiskuntavastuu vaikuttaa positiivisesti sisäisiin sidosryhmiin kuten työntekijöihin. Työntekijät ovat sitoutuneempia yhteiskuntavastuullisiin organisaatioihin ja samalla työntekijöiden myönteiset piirteet korostuvat työskentelyssä. Se kasvattaa myös luottamusta työnantajaa kohtaan ja parantaa työnantajamielikuvaa työntekijöiden silmissä. Yhteiskuntavastuullinen toiminta näyttäytyy työntekijöille vähemmän itsekeskeisenä, mikä lisää näitä tuntemuksia. (Archimi et al. 2018.)

Kun organisaatio kohtelee työntekijöitään oikeudenmukaisesti ja välittää heistä, tämä heijastuu takaisin luottamuksena työnantajaa kohtaan (Aryee et al. 2013). Vastuullisuus on myös osa oikeudenmukaisuuden kokemusta. Yhteiskuntavastuuseen kuuluvat velvoitteet taloudellisesta, laillisesta ja eettisestä toiminnasta. Lisäksi siihen sisältyy vapaavalintaisia toimia yhteiskunnan hyväksi. Vastuu tuottavasta toiminnasta on osa yrityksen taloudellista vastuuta. Mikäli yritys ei ole kannattava, se ei pysty toimimaan myöskään työntekijöidensä hyväksi. Eettinen toiminta taas on yritykselle vapaaehtoista. Se kuitenkin osoittaa työntekijöille, että organisaatio haluaa toimia vastuullisesti ja merkitsee heille eniten yhteiskuntavastuun elementeistä. Kyynisen työntekijän on vaikea luottaa organisaatioonsa, jolloin luottamus organisaation yhteiskuntavastuullisia toimia kohtaan on myös koetuksella. Näin ollen pelkkä yhteiskuntavastuu ei pysty poistamaan työntekijän kyynisyyttä. Luottamus toimii välittäjänä, mikä mahdollistaa yhteiskuntavastuullisuuden hyötyjen toteutumisen myös työntekijöiden käyttäytymisen osalta. (Archimi et al. 2018.) Vastuullisesti toimiva organisaatio liittyy myös organisaation kannattavuuteen. Vaikka taloudellisten motiivien linkittäminen yhteiskuntavastuulliseen toimintaan voisi ajatella olevan kyynisyyttä lisäävää, Archimi et al. (2018) havaitsivat, että työntekijöiden luottamus kasvoi sellaisia organisaatioita kohtaan, jotka tekivät järkeviä taloudellisia ratkaisuja erityisesti heikon suhdanteen aikana.

Luottamus mahdollistaa myös rehellisen keskustelun sekä tiedonjakamisen organisaatiossa (Archimi et al. 2018). Simha et al. (2014) tutkimuksessa kyynisyyden ja loppuun palamisen

suhteesta havaittiin, että konfliktit luottamuksellisessa organisaatiossa johtivat laajempiin keskusteluihin organisaation sisällä ja sitä kautta vähensivät työntekijän kyynisyyttä. Luottamuksellinen ja avoimen kommunikoinnin organisaatiokulttuuri on organisaatiolle hyödyllinen, sillä työntekijät uskaltavat tuoda ideoitaan ja ehdotuksiaan esille, mikä taas mahdollistaa organisaation menestymisen. Tällaisessa ympäristössä työntekijöillä on tilaa tuoda ilmi myös organisaation epäkohtia ja kehitysehdotuksia. (Shaukat & Khurshid 2022.)

Mikäli työntekijällä on hyvä suhde esihenkilöönsä, hän tuntee olevansa arvostettu jäsen työyhteisössä. Tämä lisää työntekijän sitoutumista organisaatioon. Luottamuksen rikkoutuminen organisaation taholta vaikuttaa tässä suhteessa kuitenkin enemmän työntekijään ja saattaa käynnistää kyyniset ajatusmallit, sillä hän ei ole osannut odottaa luottamuksen väärinkäyttöä. Olemalla kyyninen hän puolustautuu yllättäviltä pettymyksiltä tulevaisuudessa. Vastavuoroisesti myös kyynisen organisaation muodostuminen alkaa usein luottamuksen rikkoutumisesta. Luottamus on siis elementti, jota organisaatioiden tulisi vaalia esihenkilön ja alaisen suhteessa. (Pfrombeck et al. 2020.)

3.4 Kyynisyyteen vaikuttavia tekijöitä

Organisaation, työntekijän ja muutoksen aiheuttamasta kyynisyydestä yhteisiksi ominaisuuksiksi on havaittavissa muun muassa luottamus, johtaminen, uupuminen ja käyttäytyminen töissä. Seuraavaksi tarkastellaan, miten nämä osa-alueet vaikuttavat kyynisyyteen ja miten kyynisyys vaikuttaa niihin. SET, SIP ja COR-teoriat avaavat syitä yksilön toiminnan takana. SET ja SIP-teoriat ja käsittelevät esihenkilön ja alaisen sekä kollegoiden välistä suhdetta. COR-teorian avulla tarkastellaan yksilön näkökulmasta jaksamista ja suhdetta työpaikkaan.

3.4.1 Johtaminen

Jatkuva huono johtaminen johtaa lopulta kyyniseen organisaatioon (Scott & Zweig 2020). Esihenkilöt ja johtajat ovat sekä kyynisyyden lähde että kohde. He pystyvät vaikuttamaan organisaation yleisilmapiiriin sekä puuttumaan työntekijöiden haitalliseen käytökseen. (Archimi et al. 2018.) Mikäli organisaatio ei menesty, syytetään yleensä johtoa. Jos johtajille maksetaan hyviä palkkioita heikosta tuloksesta huolimatta, tämä kasvattaa työntekijöiden kyynistä asennetta sekä organisaatiota että sen johtoa kohtaan. (Arslan & Roudaki 2019.) Kyyniset työntekijät eivät myöskään usko esihenkilöidensä kykyyn johtaa tai tehdä päätöksiä (Archimi et al. 2018).

Työntekijästä tulee kyyninen, mikäli hän ei saa tarvitsemaansa tukea vaativassa työympäristössä. Tilanne on ongelmallinen, sillä työelämä ja työtehtävät ovat yleisesti muuttuneet haastavammiksi ja työntekijöiden on vaikeampi vastata työnantajien vaatimuksiin. Vaatimukset vaikuttavat myös esihenkilöiltä ja kollegoilta saatavaan tukeen, sillä heilläkään ei välttämättä ole voimavaroja auttaa työyhteisössä. (Naseer et al. 2021.) Yleensä tähän voitaisiin vaikuttaa johtamisella, jonka voidaan katsoa olevan keino saada alaiset toimimaan halutulla tavalla (Elsaied 2022). Kyyninen työntekijä ei kuitenkaan usko organisaation tai esihenkilöiden toimivan asianmukaisesti ja sopimuksen mukaan. Kyynisyys saa heidät toimimaan kriittisesti organisaatiotaan kohtaan. (Archimi et al. 2018.)

Huono johtaminen voi muuttaa myös työntekijän asenteen kyynseksi (Elsaied 2022). Jos johtaminen ei ole johdonmukaista puheiden ja tekojen osalta, ristiriita voi johtaa kyyniseen asenteeseen. Lisäksi pettymys organisaatiossa tehtyjä päätöksiä kohtaan voi olla työntekijää kyynistävä tekijä. (Brown et al. 2020.) Jos johtaja on alaistaan manipuloiva tai hyväksikäyttävä, tästä seuraa työntekijän henkistä uupumista ja sitä kautta kyynistymistä. Hyväksikäyttäminen voi olla esimerkiksi liiallisen työkuorman määräämistä. Johtajat, jotka ajattelevat vain itseään ja omaa etuaan, saavat työntekijöiden kyynisten asenteiden lisääntymään. Jos esihenkilö ei salli henkilökohtaista kehittymistä tai tarjoa tarpeeksi haasteellisia tehtäviä, voi tämä lisätä työntekijän kyynistymistä. Organisaation olisikin hyvä pohtia, millaisia henkilöitä he haluavat palkata tai ylentää esihenkilötehtäviin. Oikeilla ominaisuuksilla varustettu esihenkilö tuskin paljastuu hyväksikäyttäväksi johtajaksi. Jos esihenkilöt saavat organisaatioltaan tarpeeksi tukea, se auttaa heitä toimimaan parempina johtajina. Tämä toimintatapa johtaa epätodennäköisemmin alaisten kyynistymiseen. (Elsaied 2022.)

Organisaatio pyrkii parantamaan työntekijän suorituskykyä (Brown et al. 2020). Välttämällä mikrojohtamista ja sallimalla joustavuutta alaistensa työnteossa, esihenkilöt pystyvät parantamaan työntekijöidensä suorituskykyä, vähentämään kyynisyyttä ja kasvattamaan luottamusta (Yu & Liu 2023). Esihenkilöiltä saadun palautteen pitäisi antaa varmuutta työsuorituksen laadusta tai antaa mahdollisuus parantaa työtehtävien tekemistä. Työsuorituksen arvioinnit, palaute- ja kehityskeskustelut ovat johtajan HR-työkaluja, joilla pyritään kommunikoimaan organisaation odotukset ja tarpeet työntekijälle sekä osoittamaan työntekijän vastuut. Kehityskeskustelut ja arvioinnit saattavat kuitenkin olla tavoitteiden osalta epämotivoivia työntekijöille, mikä liittyy kyyniseen asenteeseen. Kyyninen asenne vaikuttaa kehityskeskusteluihin suhtautumista, sillä organisaation arviointiprosessiin ei pystytä luottamaan ja sitä pidetään hyödyttömänä. Työsuorituksen kehumisen tai rehellisen arvioinnin sijaan sitä saatetaan pitää vahtimisena ja tarkoituksena kasvattaa työmäärää. Näin ollen kehityskeskustelut saattavat myös olla kyynisyyteen johtava tekijä. (Brown et al. 2020.)

Työntekijöiden tukeminen ja valvominen kuormittavien ajanjaksojen aikana sekä kommunikaatiosuhteen pitäminen avoimena ja jatkuvana auttavat luottamuksen säilyttämisessä ja sitä kautta ehkäisevät kyynisyydeltä (Pfrombeck et al. 2020). Näin ollen työntekijöitään tukeva johtaja voi estää kyynisten asenteiden muodostumisen hallitsemalla ja selkeyttämällä työntekijöidensä työkuormaa, kommunikoimalla avoimesti sekä antamalla palautetta (Yu & Liu 2023). Tukeva johtaja osoittaa huolta ja välittämistä, mikä saattaa muuttaa työntekijän kyynistä asennetta työpaikkaa kohtaan. Johdon ja esihenkilön tarjoama tuki voi lisätä työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista työpaikkaan. (Scott & Zweig 2016.)

Koska johtajilla ja esihenkilöillä on merkittävä asema luottamussuhteen luomisessa ja ylläpitämisessä, heidän tulisi kiinnittää erityisesti tähän huomiota johtamisessaan (Pfrombeck et al. 2020). Oikeudenmukaisen esihenkilö-alaissuhteen muodostumisessa johtajan ja alaisen tulee ottaa huomioon toistensa huolet ja löytää keskinäinen tasapaino (Hussain & Shahzad 2022). Negatiivisten asenteiden vaikutus organisaation suorituskykyyn on suurempi kuin positiivisen asenteen vaikutus ja siitä syystä kyynisyyteen on tärkeää puuttua johtamisella (Sheel & Vohra 2016).

Entä jos johtaja onkin kyyninen? Johtajien asenteet vaikuttavat myös alaisten toimintaan. Positiivisiksi mielletyt esihenkilöt ovat toiveikkaita alaisiaan kohtaan sekä tukevat heidän kehitystään. Johtajat, joilla on negatiivinen tai kyyninen elämänasenne, ovat puolestaan epäileväisiä alaistensa taitojen suhteen ja saattavat heikentää heidän motivaatiotaan ja

suorituskykyään. Kyynisyys vaikuttaa sekä johtajien ja alaisten väliseen suhteeseen että organisaatiokulttuuriin. Kyyninen esihenkilö ja alainen ymmärtävät toisiaan kuitenkin paremmin sekä kokevat yhteenkuuluvuutta. He osaavat myös olettaa, miten toinen käyttäytyy tai ajattelee eri tilanteissa. Yhdistävä kyynisyys mahdollistaa hyvän ja luottamuksellisen suhteen syntymisen. (Byza et al. 2017.)

Kyyninen ihminen voi olla kiinnostunut valta-asemasta, sillä valta suojelee mahdolliselta hyväksikäytöltä. Lisäksi se antaa mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn. Toisaalta Stravrova et al. (2023) huomauttivat, että kyyniset johtajat saattavat olla kiinnostuneita vallasta edistääkseen omaa asemaansa. Kyynisyydellä havaittiin kuitenkin olevan vahvempi yhteys hyväksikäytöltä suojautumisessa kuin muiden hyväksikäyttämiselle oman edun saavuttamiseksi. Kyynisiä henkilöitä kiinnosti erityisesti valta, mutta ei johtajuus tai ihmisten johtaminen. Tästä syystä kyyninen tiimiläinen valitaan harvoin tiiminsä johtajaksi. (Stavrova, Ehlebracht & Dongning 2023.) Cutlerin (2000) tutkimuksessa nostettiin esille, että kyyninen johtaja kantaa vastuunsa omista ratkaisuistaan, ei ota turhia riskejä ja on muutoksissa mukana.

3.4.2 Työssä jaksaminen

Energiset ja tuotteliaat työntekijät ovat organisaation etu. Kun työssä päästään flow-tilaan, työntekijät ovat innostuneita ja motivoituneita hoitamaan tehtäviään ajattelematta mahdollisia palkkioita työnantajan puolelta. Flow-tilan saavuttavat työntekijät ovat yleisesti motivoituneita ja suoriutuvat tehtävistään paremmin. Innostuneet työntekijät ovat hyvällä asenteella töissä, voivat hyvin ja ovat energisiä. Tästä huolimatta liiallinen työskentely, vaikka se olisikin innostavaa ja mielenkiintoista, voi johtaa uupumiseen. Työperäistä stressiä voivat aiheuttaa sekä kiinnostavat tehtävät ja vastuunkanto että työskentelyä heikentävät toiminnot kuten heikko tuki organisaatiolta. (van Oortmerssen, Caniëls & van Assen 2020.) Mikäli organisaatiossa on huonoa ja manipuloivaa johtamista, työntekijän loppuun palamisen merkeistä ei välitetä. Tämäntyyppinen huono työympäristö vaikuttaa työntekijän henkiseen kapasiteettiin heikentävästi ja saa sitä kautta työntekijän toimimaan haitallisesti työpaikalla. (Elsaied 2022.)

Työssäjaksamiseen liittyy myös työn ja vapaa-ajan välinen suhde. Jos työ alkaa viedä liikaa aikaa ja energiaa, tämä on pois vapaa-ajalla käytettävistä resursseista. Tämä voi saada

työntekijän syyttämään työpaikkaansa omien resurssien epätasaisesta jaosta ja käynnistää kyynistymisen organisaatiotaan kohtaan. (Simha et al. 2014.)

Uupunut työntekijä tuntee väsymystä ja stressiä sekä kohtaavansa vaatimuksia, joihin hänen aikansa ja energiansa ei riitä (Elsaied 2022). Kuten aiemmin todettiin, luottamus on yhteydessä töissä jaksamiseen ja luottamuksen puute saattaa johtaa työntekijöiden uupumiseen (Naseer et al. 2021). Uupumus, kyynisyys ja tehokkuuden heikkeneminen ovat loppuun palamisen tunnusmerkkejä (Bang & Reio 2017). Kyynisyys vaikeuttaa myös flow-tilaan pääsemistä ja vähentää innostusta ottaa vastaan kiinnostavia ja haastavia työtehtäviä (van Oortmerssen et al. 2020).

Uupuminen siis lisää kyynisyyttä, joka puolestaan vähentää työskentelytehokkuutta ja johtaa lopulta työntekijän loppuun palamiseen. Työntekijöiden kyynisyys vaikuttaa näistä kolmesta elementistä eniten organisaation liikevaihto-odotuksiin. (Bang & Reio 2017.) Loppuun palamisen kautta kyynistynyt työntekijä ajattelee negatiivisesti organisaatiostaan ja alkaa väheksyä kollegoitaan. Loppuun palanut työntekijä voi tulla kyyniseksi, jos organisaation suhtautuminen ja kohtelu ovat työntekijöitä kohtaan epäoikeudenmukaisia. Myös hyvän työilmapiirin organisaatiossa loppuun palaminen saattaa edelleen johtaa kyynisyyteen, mutta lievemmässä määrin. Kyynisyyden muodostumisen syy on työntekijän resurssien turvaaminen. Työntekijän on tarkoitus käyttää tulevaisuudessa kyynisyyttä suojana burnoutia vastaan. (Simha et al. 2014.)

3.4.3 Työkäyttäytyminen

Haitallinen työkäyttäytyminen saa yleensä alkunsa rikkoutuneesta luottamuksesta organisaation ja työntekijöiden välillä. Luottamuksen rikkoutuminen heikentää työntekijöiden itseluottamusta ja saa heidät ajattelemaan kyynisesti. (Griep & Vantilborg 2018.) Työntekijällä ja työnantajalla on työsopimuksen lisäksi psykologinen sopimus, jossa työntekijä olettaa työnantajan tehneen lupauksia työsuhdetta vastaan. Jos työntekijä ei esimerkiksi saa hyvän työsuorituksen jälkeen ylennystä tai palkankorotusta, hän kokee psykologisen sopimuksen tulleen rikotuksi. Psykologisen sopimuksen rikkominen aiheuttaa muun muassa pettymystä, katkeruutta, epäluottamusta sekä kyynisyyttä. Tätä kautta työntekijästä tulee laskelmoiva, eikä hän halua enää osallistua aktiivisesti työyhteisön toimintaan. (Pate, Martin &

McGoldrick 2003.) Luottamuksen rikkoutumisen jälkeen työntekijöiden toiminta voi muuttua organisaatiolle haitalliseksi (Griep & Vantilborg 2018).

Haitalliseen työkäyttäytymiseen sisältyy muun muassa negatiivinen käytös muita työyhteisön jäseniä kohtaan, toisten kiusaaminen ja huhujen levittäminen. Haitallista työkäyttäytymistä saattaa alkaa ilmetä stressaavassa ja hektisessä työilmapiirissä. (Butt & Yazdani 2021.) Kun työnantajan vaatimukset ovat epäsuhteessa omiin ja tarjottuihin resursseihin, se lisää työntekijän kyynistä asennetta ja halua vaihtaa työpaikkaa (Brown et al. 2020).

Hyvällä asenteella työskentelevä henkilö tekee usein enemmän kuin vain omat tehtävänsä ja samalla auttaa toisia sekä luo hyvää henkeä työpaikalla. Huono asenne puolestaan aiheuttaa työpaikalla ilmenevien ongelmien suurentelua ja vaikeuttaa haastavien tilanteiden sietokykyä. (Brown et al. 2020.) Epäasiallinen käytös taas lisää työyhteisön stressitasoa ja vaikuttaa yleiseen hyvinvointiin töissä. Näin ollen sillä on yhteys myös töissä uupumiseen. Työntekijöiden haitallinen käyttäytyminen heikentää myös yrityksen tulosta, sillä se vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen. Samat tekijät vaikuttavat myös kyynistymiseen. Kyyninen ja epäasiallinen käytös töissä saa siis työyhteisön muuttumaan toksiseksi. (Butt & Yazdani 2021.) Käänteisesti myös organisaation negatiivinen sosiaalisen vaihdannan tila saa työntekijät käyttäytymään haitallisesti töissä (Archimi et al. 2018).

3.5 Kyynisyyden vaikutukset

Tutkielman pääkäsitteiden (organisaatiokyynisyys, työntekijän kyynisyys sekä muutoskyynisyys) avulla pystyttiin havaitsemaan, että kyynisyydellä on paljon vaikutusmahdollisuuksia luottamuksen, johtamisen, töissä jaksamisen sekä haitallisen työkäyttäytymisen kautta. Tässä kappaleessa vedetään yhteen lukujen 2 Sosiaalinen työympäristö ja 3 Kyynisyys työelämässä sisältö kyynisyyden vaikutusten osalta. Taulukossa 1 on kuvattu havainnot avainkäsitteistä liitettynä SET, SIP ja COR-teorioihin sekä muut huomiot. Taulukon 1 havaintojen käsittelyä jatketaan negatiivisten ja positiivisten vaikutusten kautta omissa alaluvuissaan.

Taulukko 1. Havainnot avainkäsitteiden ja teorioiden välillä.

	Sosiaalinen vaihdantateoria	**Sosiaalinen informaatioprosessoinnin teoria**	**Resurssien säilyttämisen teoria**	**Muuta**
Organisaatiokyynisyys	-Levitetään negatiivista asennetta (esim. Archimi et al. 2018) -Työyhteisö on kyynisyyden kohde (Salanova et al. 2005)	-Rehellinen tiedonjako ehkäisee kyynisyydeltä (Archimi et al. 2018)		
Työntekijän kyynisyys	-Luottamuksellinen ja tiivis työyhteisö muodostuu samanhenkisistä kyynisistä työntekijöistä (Byza et al. 2017)	-Tiivis työyhteisö ehkäisee kyynistymistä ja lisää sitoutumista (Yu & Liu 2023)		-Aiemmat työelämäkokemukset ovat kyynisyyden lähde (esim. Pfrombeck et al. 2020)
Muutoskyynisyys			-Kyynisyys on puolustuskeino muutosta vastaan (Ferrari 2023)	-Kyynisen työntekijän ratkaisukeskeinen kriittisyys auttaa muutoksessa (Bang & Reio 2017)
Luottamus	-Luottamus ehkäisee kyynisyydeltä (esim. Simha et al. 2014)			-Luottamuksen rikkoutuminen aiheuttaa kyynistymistä (Pfrombeck et al. 2020)
Johtaminen	-Ei luoteta johtajien kykyyn tehdä päätöksiä (Archimi et al. 2018)	-Ristiriita puheiden ja tekojen välillä johtaa kyynisyyteen (Brown et al. 2020)	-Esihenkilön määräyksiä ei noudateta (Naseer et al. 2021)	-Johtajalla on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa kyynistäviin tekijöihin (Scott & Zweig 2016)
Työssäjaksaminen			-Kyynisyys on puolustuskeino uupumista vastaan (Simha et al. 2014)	-Epämotivoivat tehtävät (ei tarpeeksi haastetta) kyynistävät (Elsaied 2022)
Työkäyttäytyminen	-Työnantajan uskotaan olevan epärehellinen ja epäoikeudenmukainen (Naseer et al. 2021) -Työnantajalle kostetaan haitallisella käyttäytymisellä (Naseer et al. 2021)		-Tehdään töissä minimi panos (Archimi et al. 2018) -Kyynisyydestä johtuva etäisyys lisää suorituskykyä (Bang & Reio 2017)	

3.5.1 Negatiiviset vaikutukset

Organisaatiokyynisyyden kohteena on työnantajaorganisaatio, johon liittyy negatiivisia tunteita, kuten kaunaa sekä epäluottamusta (Pfrombeck et al. 2020; Naseer et al. 2021). Kyynisen organisaation oletetaan toimivan epäoikeudenmukaisesti (Naseer et al. 2021). Laajalle levinnyt organisaatiokyynisyys vahingoittaa yrityksen mainetta ja toimintakykyä (Pfrombeck et al. 2020). Organisaatiokyynisyyteen liittyy epäily työnantajan rehellisyydestä, negatiivinen suhtautuminen työtehtäviin sekä huono käytös töissä (Scott & Zweig 2016). Kyynisyyden kohteena voivat olla organisaatio kokonaisuudessaan tai sen tietyt osa-alueet, kuten muutokset tai henkilöt, esimerkiksi esihenkilö (Salanova et al. 2005).

Henkilökohtainen kyyninen asenne aiheuttaa epäileväistä suhtautumista organisaatioihin ja henkilöihin sekä heidän potentiaaliseen toimintaansa (Byza et al. 2017). Negatiivinen asenne ja tunnelma vaikuttavat organisaatiokulttuuriin ja yleiseen työilmapiiriin (Archimi et al. 2018). Kyyniset työntekijät tulevat myös toimimaan vastoin esihenkilön ohjeistuksia, sillä he eivät luota työnantajan antamiin ohjeisiin (Pfrombeck et al. 2020; Naseer et al. 2021). Kyynisesti asennoitunut työntekijä ei myöskään luota esihenkilön kykyyn tehdä päätöksiä tai siihen, että he pitäisivät kiinni aiemmin sovituista asioista (Archimi et al. 2018). Tämä ei ole organisaation näkökulmasta tavoiteltava tilanne ja voi hankaloittaa huomattavasti sen toimintaa.

Kyyninen käyttäytyminen ylipäänsä, oli se organisaatiokyynisyydestä tai työntekijän asenteellisesta kyynisyydestä johtuvaa, heikentää organisaation suorituskykyä (esim. Archimi et al. 2018). Työntekijät eivät ole tuottavia tai sitoutuneita organisaatioonsa ja he ovat tyytymättömiä työtehtäviinsä (Scott & Zweig 2020). Yleinen tyytymättömyys vaikeuttaa työntekijöiden hyödyntämistä resurssina työpaikalla (Naseer et al. 2021). Kyynisyys aiheuttaa myös sen, ettei työntekijöillä ole motivaatiota tehdä mitään ylimääräistä työnantajansa hyväksi (Archimi et al. 2018).

Lisäksi yhteisöllisyyden puuttuminen tuo yksinäisyyden ilmapiiriä organisaatioon ja lisää sitä kautta työntekijöiden tuntemaa stressiä. Stressi ja uupuminen johtavat usein kyynisyyteen ja vaikuttavat työntekijän yleiseen toimintakykyyn työpaikalla. Kyyninen asenne heikentää työntekijän luovuutta, tuottavuutta, sitoutumista ja oppimishalua. (Yu & Liu 2023.) Se voi vaikeuttaa myös sosiaalisia suhteita työpaikalla (Szymczak et al. 2022), sillä kyyniset

työntekijät eivät välttämättä halua aktiivista kanssakäymistä kollegoidensa kanssa (Byza et al. 2017).

Naseer et al. (2021) havaitsivat yhteyden epäluottamuksen ja työssä uupumisen välillä, mikä johti työntekijöiden haitalliseen käyttäytymiseen työpaikalla. Haitallisessa työkäyttäytymisessä kyynistyneet työntekijät saavat iloa häiritessään organisaationsa toimintaa. He kostavat organisaatiolleen epäoikeudenmukaisuutta, mitä he ovat kokeneet. (Naseer et al. 2021.) On myös tärkeä muistaa, että ilman luottamusta, työntekijöiden on vaikea työskennellä tuottavasti. Luottamuksellinen suhde kollegoihin voi parantaa tuottavuutta. (Archimi et al. 2018; Simha et al. 2014.) Lisäksi luottamus kollegoihin kasvattaa työntekijän sitoutumista organisaatioonsa (Simha et al. 2014).

Kyynisyyden negatiiviset vaikutukset ovat mittavia ja siksi niiden torjumiseen kannattaa keskittyä. Organisaatio, joka tukee työntekijöitään sekä toimii oikeudenmukaisesti, pystyy estämään kyynisyyden negatiivisia vaikutuksia. (Archimi et al. 2018.) Tuki auttaa työntekijöitä myös vastaamaan työnantajan vaatimuksiin vaativissa työtehtävissä (Naseer et al. 2021).

3.5.2 Positiiviset vaikutukset

Kyynisyyden negatiivisia vaikutuksia on havaittu aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella positiivisia vaikutuksia enemmän. Negatiivisia vaikutuksia on kuitenkin mahdollista torjua yksilön psykologisen pääoman avulla (Naseer et al. 2021). Psykologinen sitkeys vähentää myös kyynisyyttä ja on hyödyllinen ominaisuus erityisesti etätyötä tehtäessä, yksinäisyyden ja epävarmuuden kestämisessä (Yu & Liu 2023).

Esimerkki kyynisyyden suorista positiivisista vaikutuksista on muun muassa Pfrombeck et al. (2020) havaitsema kyynisyys, joka suojaa työntekijöitä tulevilta pettymyksiltä. Jos luottamus on rikottu aiemmin, kokemuksen mukanaan tuoma epäileväinen suhtautuminen auttaa varautumaan vastaaviin tilanteisiin myöhemmin. Samalla tavalla valta suojelee kyynisiä johtajia hyväksikäytöltä. Se antaa heille mahdollisuuden tehdä päätöksiä ja työskennellä itsenäisesti. (Stavrova et al. 2023.) Luottamuksen rikkoutuminen tai aiemmat kokemukset esimerkiksi liiallisesta työkuormasta saattavat kannustaa kyynistä henkilöä hakeutumaan päättäviin tehtäviin, ettei vastaavaa tilannetta pääsisi enää syntymään uudelleen. Toisaalta

kyynisen johtajan hyviä ominaisuuksia ovat muun muassa vastuunkanto omista päätöksistä, muutoskeskeisyys sekä turhien riskien välttäminen (Cutler 2000). Kyyninen esihenkilö ymmärtää myös kyynistä alaistaan paremmin ja pystyy luomaan hänen kanssaan hyvän suhteen (Byza et al. 2017).

Yhtä lailla kyynisyys suojelee työntekijöitä muutostilanteissa ja se voi olla hyödyllinen ominaisuus muutosprojekteissa. Kyynisyyteen olennaisesti kuuluva kriittisyys voi myös auttaa organisaatiota, jos se on ratkaisukeskeistä. Näin ollen kyyniset työntekijät voivat kriittisyytensä kautta löytää hyviä kehityskohteita sekä parantaa ja tehostaa organisaationsa toimintaa. (Arslan & Roudaki 2019; Bang & Reio 2017; Ferrari 2023.)

Kuten aiemmin todettiin, kyyninen työntekijä pitää etäisyyttä työhön, jolloin se voi auttaa suoriutumaan työtehtävistä (Bang & Reio 2017). Näin ollen kyynisyys ei automaattisesti tarkoita työntekijän näkökulmasta heikkoa tuottavuutta. Kyynisyyden kieltäminen tai yritykset kitkeä kyyniset asenteet kokonaan pois organisaatiosta saattavat olla haitallisia lähestymistapoja, sillä kyynisyys auttaa kuitenkin suojaamaan työntekijöitä muun muassa stressiltä. Bang & Reio (2017) mukaan organisaatioiden tulisikin auttaa työntekijöitään löytämään sopiva määrä kyynisyyttä.

4 Viitekehys, paradoksit ja propositiot

Luvuissa 2 Sosiaalinen työympäristö ja 3 Kyynisyys työelämässä läpikäyty tutkimuskirjallisuus osoitti kyynisyydellä olevan monia vaikutuksia työntekijään, työyhteisöön sekä organisaation operatiiviseen toimintaan. Tässä luvussa kuvataan tutkielman viitekehys kyynisyyteen vaikuttavista tekijöistä sosiaalisen työympäristön ja asenteellisen suhtautumisen kautta. Tutkimuskirjallisuudesta oli havaittavissa myös ristiriitaista materiaalia kyynisyyden vaikutuksista muun muassa stressin hallintaan, organisaation suorituskykyyn, työyhteisön tiiviyteen, muutoskyvykkyyteen sekä johtamiseen liittyen. Näitä paradokseja käsitellään omassa alaluvussaan ja lopuksi tehdään propositiot empiiristä tutkimusta varten.

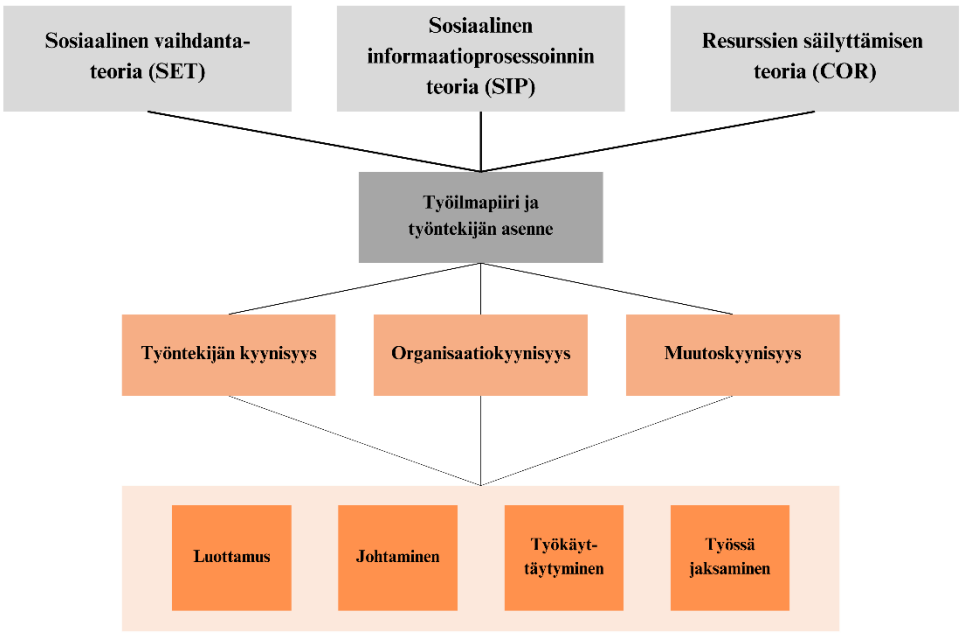
4.1 Viitekehys

Sosiaaliset suhteet, ympäristö ja informaatio vaikuttavat yksilön asenteeseen ja käyttäytymiseen työpaikalla (Yu & Liu 2023). Työntekijä luo käyttäytymismallinsa organisaatiolta saadun kohtelun perusteella (Archimi et al. 2018). Yu & Liu (2023) mukaan sosiaalisten kontaktien ja yhteisön puute saa työntekijän ajattelemaan negatiivisesti, jolloin yksinäisyys aiheuttaa kyynisyyttä. Toisaalta myös työyhteisön negatiivinen asenne voi tarttua (Wilkerson et al. 2008) ja saada yksittäisen työntekijän kyynistymään. Samoin epäoikeudenmukainen kohtelu saa työntekijät puolustuskannalle ja suojelemaan resurssejaan (Hussain & Shahzad 2022). Resurssien suojeleminen voi ilmetä kyynisyytenä töissä (Simha et al. 2014).

Organisaatiokyynisyyttä ilmenee työntekijöissä, jotka eivät luota organisaatioonsa ja käyttäytyvät huonosti töissä (Scott & Zweig 2016). Epäluottamus aiheuttaa myös työnantajan ohjeiden laiminlyöntiä sekä uupumusta (Naseer et al. 2021). Jos organisaatio ei tue työntekijöitään eikä kohtele heitä oikeudenmukaisesti, työntekijät kyynistyvät. Kyyniset työntekijät levittävät organisaatiossaan negatiivista ajattelumallia ja tekevät työnsä minimivaatimuksen tasolla. (Archimi et al. 2018.) Muutoskyyniset työntekijät eivät puolestaan usko muutoksen toteutuvan tai onnistuvan (Ferrari 2023). Negatiivinen asenne näkyy organisaatiossa muutosvastaisuutena (Byza et al. 2017).

Työntekijän asenne ja työilmapiiri muodostuvat siis organisaatiossa vallitsevasta sosiaalisen vaihdannan tilasta, työyhteisön tiiviydestä ja omien kyvykkyyksien hallinnasta.

Negatiivinen ilmapiiri mahdollistaa kyynisen asenteen syntymisen niin organisaation kuin yksittäisen työntekijän tasolla. Asenne ja ilmapiiri vaikuttavat myös suhtautumisessa muutoksiin. Organisaatiossa, työntekijöissä ja muutoksissa ilmenevä kyynisyys näkyy laajasti organisaatiossa yleisessä luottamuksessa, johtamisessa, työssä jaksamisessa sekä käyttäytymisessä työpaikalla. Näin ollen tutkielman viitekehys rakentuu edellä mainittujen elementtien ympärille ja on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. Tutkielman viitekehys.

4.2 Paradoksit

Tutkimuskirjallisuus toi esiin ristiriitaisuuksia kyynisyyden vaikutuksissa stressin hallintaan ja uupumiseen, organisaation suorituskykyyn ja tehokkuuteen, työyhteisön tiiviyteen, sitoutumiseen ja muutoskyvykkyyteen sekä johtamiseen. Nämä paradoksit on jaettu tässä tutkielmassa neljään osaan, jotka ovat stressiparadoksi, suorituskykyparadoksi, sitoutumisparadoksi sekä johtamisparadoksi. Seuraavaksi käsitellään edellä listatut paradoksit viitekehykseen peilaten.

Stressiparadoksi

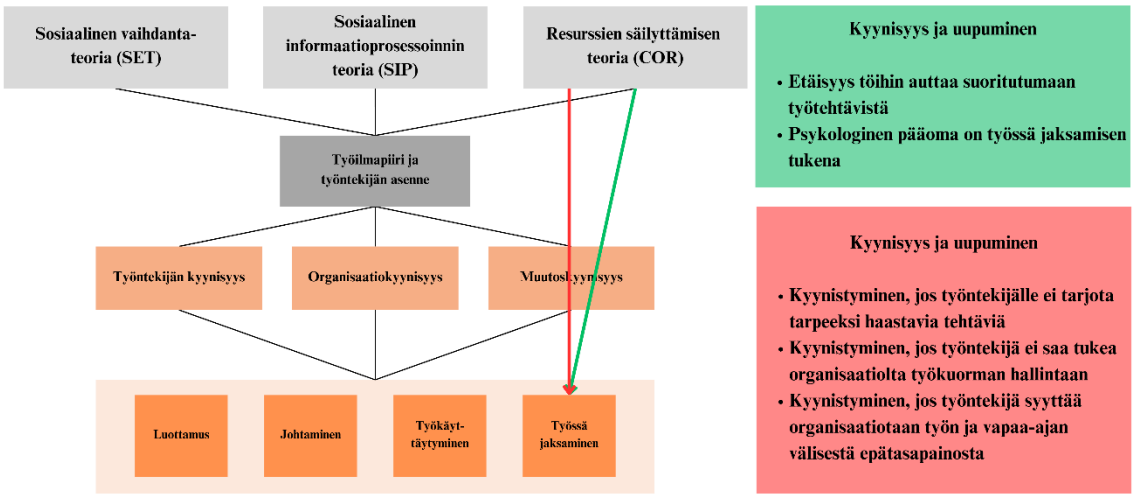
Stressiparadoksi kuvaa ristiriitaa uupumuksesta seuraavan kyynisyyden välillä. Uupumuksella on yhteys kyynistymiseen (Bang & Reio 2017). Loppuun palaneen työntekijän kyynisyyden määrään vaikuttaa kuitenkin organisaation oikeudenmukainen kohtelu. Jos organisaatiossa kohdellaan työntekijöitä hyvin, loppuun palamisesta huolimatta työntekijän kyynisyys ei pääse kasvamaan liiallisiin mittoihin. Samoin, jos uupuneiden työntekijöiden suhde kollegoihin on luottamuksellinen, tämä vähentää uupumuksen kautta muodostuvaa kyynisyyttä. Vaikka työntekijä olisi väsynyt, luottamus auttaa kyynistymistä vastaan. (Simha et al. 2014.)

Van Oortmerssen et al. (2020) osoittivat, että myös kiinnostavat tai vastuulliset tehtävät voivat aiheuttaa työperäistä stressiä. Flow-tilaan päässeet työntekijät eivät välttämättä huomaa uupuvansa, kun he ovat innostuneet tehtävistään (van Oortmerssen et al. 2020). Tämän lisäksi työntekijöille on tarjottava riittävästi haastavia ja kehittäviä tehtäviä, jotta kiinnostus työntekoon säilyy ja työntekijän on mahdollista kerryttää osaamistaan. Jos näin ei tapahdu, se voi myös johtaa kyynistymiseen (Elsaied 2022). Jotta tasapainottelu positiivisen stressin, tarpeeksi haastavien työtehtävien ja työssä jaksamisen kanssa toteutuu, esihenkilöllä ja alaisella pitää olla luottamuksellinen suhde ja avointa kommunikaatiota. Jos esihenkilö pystyy tukemaan alaistaan kuormittavissa työtilanteissa, avoin kommunikaatio ja luottamus ehkäisevät kyynisen asenteen muodostumista (Pfrombeck et al. 2020).

Stressistä johtuva kyynisyys voi alkaa kasvaa myös työn ja vapaa-ajan epätasapainoisesta suhteesta. Kyynistynyt työntekijä syyttää siitä työpaikkaansa (Simha et al. 2014). Simha et al. (2014) kannustavat organisaatioita ja johtajia keksimään keinoja epätasapainon välttämiseksi. Keinot voivat olla luovia ja niitä kannattaa harkita, sillä tätä kautta organisaatiota kohtaan muodostuvaa kyynistä asennetta saataisiin vähennettyä ja samalla pienennettyä työntekijöiden riskiä uupua.

Tästä huolimatta kyyninen asenne suojaa työntekijää loppuun palamiselta (Simha et al. 2014). Kyynisyyden lisäksi yksilön psykologiset resurssit ovat käytettävissä stressaavissa tilanteissa COR-teorian mukaan (Hussain & Shahzad 2022). Kyynisyys (Simha et al. 2014) ja psykologinen pääoma (Hussain & Shahzad 2022) ovat työkaluja omien resurssien säästämiseen ja puolustamiseen. Näin ollen yksilöt, joilla on psykologiseen pääomaan kuuluvia ominaisuuksia, kuten itseluottamusta ja sinnikkyyttä, voivat käyttää näitä ominaisuuksia

resurssiensa puolustamisessa ja haastavista työajanjaksoista selviytymisessä (Hussain & Shahzad 2022). Kyyninen asenne ei siis ole ainoa selviytymiskeino työstressin, -uupumuksen tai loppuun palamisen hallinnassa. Stressiparadoksi on kuvattuna viitekehykseen liitettynä kuvassa 7.

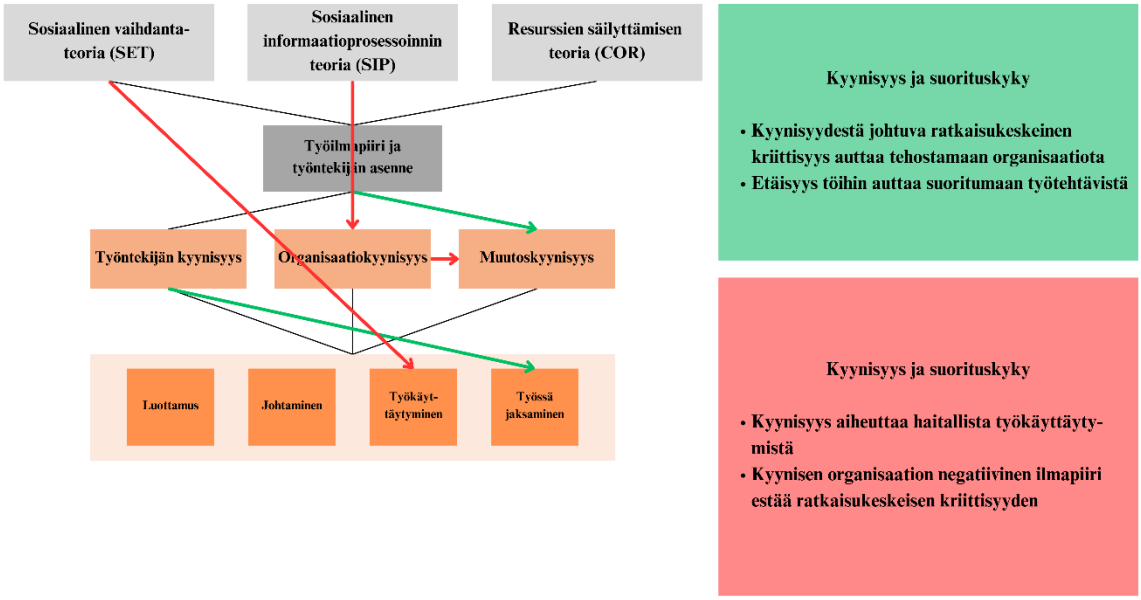


Kuva 7. Stressiparadoksi viitekehyksessä.

Suorituskykyparadoksi

Kyyninen asenne vaikuttaa työntekijöiden suorituskykyyn negatiivisesti (Byza et al. 2017). Toisaalta, jos kyyniset työntekijät ovat ratkaisukeskeisesti kriittisiä, he pystyvät tehostamaan organisaationsa toimintaa nostamalla esille kehityskohteita sekä uudistamalla toimintatapoja (Bang & Reio 2017). Ilman ratkaisukeskeisyyttä kyyninen suhtautuminen muutokseen on kuitenkin muutosvastaisuutta (Brown et al. 2017). Kyyniset työntekijät kritisoivat työnantajaorganisaatiotaan, mutta jos kritiikki osuu tehottomiin prosesseihin, toiminnan tehostaminen on jälleen mahdollista kyynisyydestä huolimatta (Arslan & Roudaki 2019). Jos kyynisyyttä tarkastellaan puolustusmekanismina, kyyninen asenne auttaa pitämään etäisyyttä töihin ja työtehtäviin. Etäisyys taas auttaa suoriutumaan työtehtävistä (Bang & Reio 2017).

Kyynisyys ei siis välttämättä johda suoraan työntekijän heikompaan suorituskykyyn. Jos organisaatiossa on avointa kommunikointia sekä luottamusta, työntekijät uskaltavat esittää omia ajatuksiaan ja kehitysehdotuksiaan, mikä voi johtaa organisaation menestymiseen (Shaukat & Khurshid 2022). Samoin työntekijöiden ratkaisukeskeinen kyyninen asenne voi olla organisaatiolle hyödyllinen, jos sen ilmapiiri on positiivinen. Kyynisen organisaation ilmapiiri ei kuitenkaan muodosta puitteita kehittävälle toiminnalle. Suorituskykyyn liittyvä paradoksi, jossa kyynisyys heikentää organisaation suorituskykyä negatiivisena ilmapiirinä tai haitallisena työkäyttäytymisenä, mutta toisaalta voi parantaa sitä ratkaisukeskeisellä kriittisyydellä, on kuvattuna viitekehykseen liitettynä kuvassa 8.

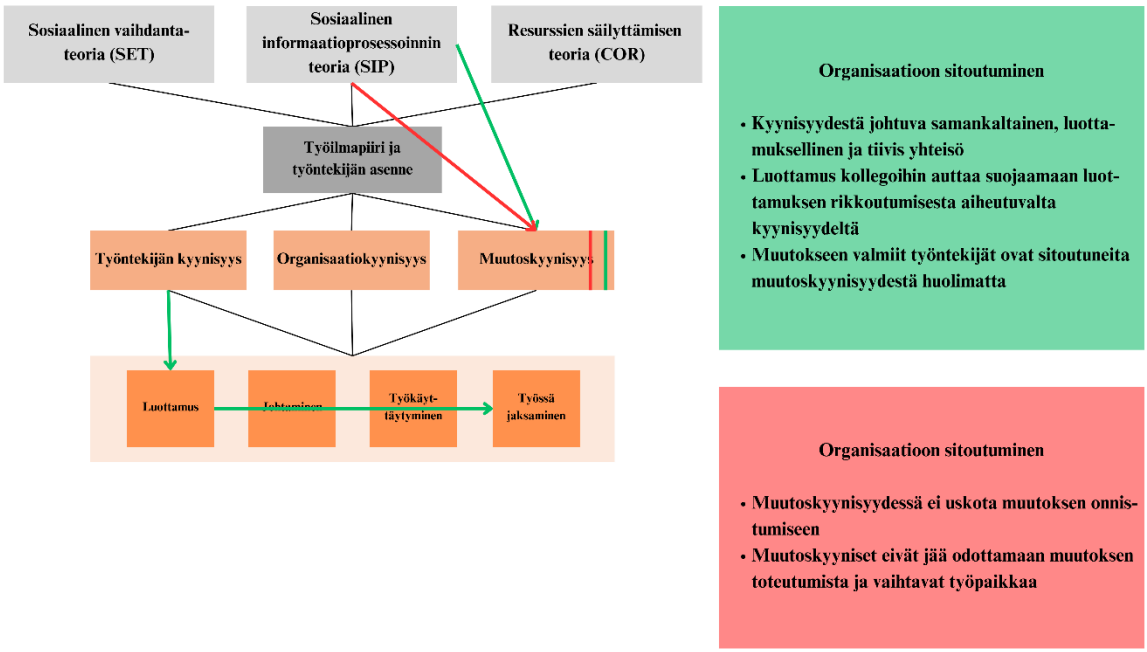


Kuva 8. Suorituskykyparadoksi viitekehyksessä.

Sitoutumisparadoksi

SIP-teorian mukaan on mahdollista, että tiiviissä työyhteisössä sosiaalista tietoa saadaan ja jaetaan enemmän. Tätä tietoa käytetään omien mielipiteiden muodostamisessa, jolloin riskinä on se, että kollegoiden mielipiteitä aletaan myötäillä. (Wilkerson et al. 2008.) Kuten aiemmin todettiin, kyyninen asenne on ongelmallinen sosiaalisia suhteita luodessa (Szymczak et al. 2022), mutta tiivis ja luottamuksellinen työyhteisö voi muodostua myös kyynisistä työntekijöistä (Byza et al. 2017).

Jos sosiaalinen vaihdanta on työyhteisössä oikeudenmukaista ja rehellistä, se on tulkittavissa positiiviseksi tilanteeksi. Se saa työntekijät luottamaan toisiinsa sekä tuntemaan, että heistä välitetään töissä. (Ohana et al. 2023.) Luottamuksen puute puolestaan saa työntekijät varautuneiksi, ja he epäilevät organisaation pettävän heidät (Archimi et al. 2018). Vahva suhde samalla hierarkkisella tasolla oleviin työkavereihin auttaa suojautumaan luottamuksen rikkoutumisesta aiheutuvalta kyynisyydeltä. Samassa tilanteessa olevat kollegat ymmärtävät olosuhteet ja he pystyvät tarjoamaan tukea toisilleen. (Pfrombeck et al. 2020.) Nimenomaan muutostilanteet voivat olla tällaisia, jolloin muutoskyynisyys voi suojata työntekijää muutosta vastaan. Organisaatiohierarkian alimmilla tasoilla työntekijät eivät välttämättä jää seuraamaan muutosprojektin läpivientiä vaan vaihtavat työpaikkaa, mikäli he eivät usko muutoksen toteutuvan onnistuneesti. Näin ollen muutoskyynisyys vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen. Kyynisyys voi kuitenkin ilmetä myös sitoutumisena, jos työntekijät ovat valmiina muutokseen ja he käyttävät kyynisyyttä keinona selvitä projektin läpi (Ferrari 2023). Sitoutumisen paradoksi, jossa kyynisyys sekä heikentää että mahdollistaa työntekijän sitoutumisen työyhteisön ja muutoksen kautta tai heikentää sitä muutoksen kautta on kuvattuna viitekehykseen liitettynä kuvassa 9.



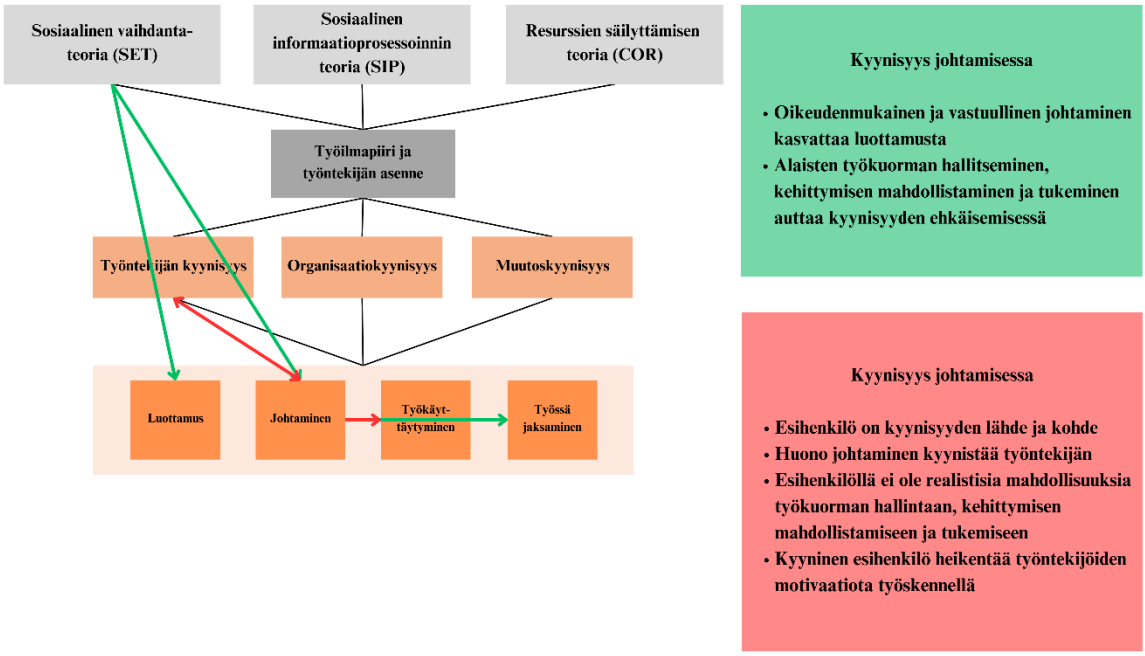
Kuva 9. Työyhteisön ja muutoksen paradoksi viitekehyksessä.

Johtamisparadoksi

Johtajan pitäisi tukea alaisia ja huolehtia heidän jaksamisestaan (Simha et al. 2014), tarjota riittävästi haastavia tehtäviä (Elsaied 2022), mahdollistaa luottamuksellinen ilmapiiri ja avoin kommunikaatio (Pfrombeck et al. 2020) sekä pyrkiä oikeudenmukaiseen ja yhteiskuntavastuulliseen toimintaan (Archimi et al. 2018). Tässä on listattu paljon vaatimuksia esihenkilölle, jolla ei välttämättä ole realistisia mahdollisuuksia näiden hallintaan niin, että se ehkäisisi alaisen kyynisen asenteen muodostumista. Myös esimerkiksi kehityskeskustelut lisäävät kyynisyyttä, mikäli työntekijät kokevat ne hyödyttömiksi ja epäluotettaviksi (Brown et al. 2020). Esihenkilö onkin yksi kyynisen asenteen kohteista (Archimi et al. 2018).

Huono johtaminen johtaa alaisten kyynistymiseen, eikä kyyninen työntekijä usko esihenkilönsä johtamiskykyihin (Archimi et al. 2018; Elsaied 2022). Kyyninen esihenkilö saattaa olla epäileväinen alaistensa kyvykkyydestä, mikä heikentää heidän motivaatiotaan työskennellä tehokkaasti (Byza et al. 2017). Kyyninen johtaja käyttää kyynisyyttä suojatakseen itsensä hyväksikäytöltä, joka ilmenee esimerkiksi liian raskaana työkuormana (Stravrova et al. 2023). Kyyninen johtaja kantaa kuitenkin vastuun päätöksistään (Cutler 2000), minkä pitäisi kasvattaa luottamusta alaisissa. Organisaatiossa tehdyt päätökset saattavat kuitenkin lisätä työntekijän kyynistä asennetta (Brown et al. 2020), eikä lähiesihenkilö ole välttämättä pystynyt vaikuttamaan näihin päätöksiin. Scott & Zweig (2016) havaitsivat myös, että kyynisesti organisaatioonsa suhtautuvat työntekijät tuskin muuttavat asennettaan.

Onko johtajalla tai esihenkilöllä todellisuudessa mahdollisuuksia vaikuttaa alaistensa asenteisiin? Epäoikeudenmukainen johtaminen ja toisaalta oma kyyninen käytös voi tehdä työntekijöistä kyynisiä. Samanaikaisesti kuitenkin luottamuksellinen ja tiivis suhde esihenkilön ja työntekijän välillä voi estää kyynisen asenteen muodostumista. Jos työntekijän kyyninen asenne johtuu kuitenkin aiemmista kokemuksista tai organisaation päätöksistä, esihenkilö ei voi vaikuttaa näihin tekijöihin. Siksi johtamisen vaikutuksissa kyyniseen asenteeseen on havaittavissa ristiriitaisuuksia. Johtamisen paradoksi on kuvattuna viitekehykseen liitettynä kuvassa 10.



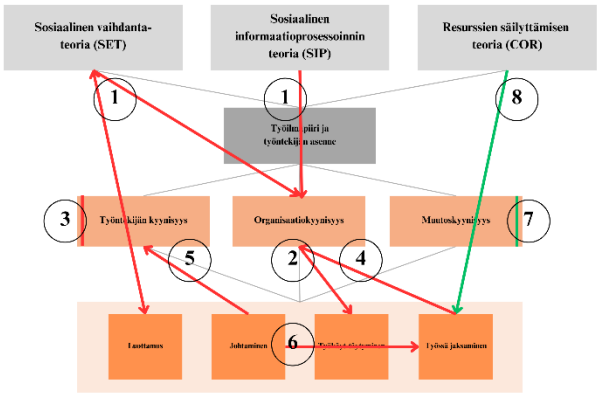
Kuva 10. Johtamisparadoksi viitekehyksessä.

4.3 Propositiot

Paradoksien havaitseminen tutkimuskirjallisuudesta antaa hyvän tilaisuuden jatkaa aiheiden käsittelemistä empiirisesti. Ne tukevat tutkimusongelman ”Mitä vaikutuksia kyynisyydellä on tietotyössä?” selvittämistä. Alatutkimuskysymyksien

1. Mitkä tekijät vaikuttavat kyynisyyteen?
2. Miten kyynisyys ilmenee johtamisessa?
3. Mitä hyviä vaikutuksia kyynisyydessä on?

avulla kyynisyyttä pystyttiin avaamaan teoriatiedon perusteella siihen vaikuttavien tekijöiden, kyynisyyden positiivisten ominaisuuksien sekä johtamisen näkökulmasta. Empiriaa varten on tehty kahdeksan oletusta, jotka on sijoitettu viitekehykseen kuvassa 11.



1. Negatiivinen työyhteisö kasvattaa kyynisyyttä epäluottamuksen kautta.
2. Negatiivinen työyhteisö aiheuttaa kyynistymisen kautta haitallista työkäyttäytymistä.
3. Aiemmat negatiiviset kokemukset näkyvät nykyisessä työpaikassa tai -tehtävässä kyynisenä asenteena.
4. Uupuminen kasvattaa kyynisyyttä organisaatiota kohtaan.
5. Lähiesihenkilö ei voi vaikuttaa alaisen kyynisen asenteen muodostumisessa.
6. Liian suuri työkuorma ja alaisten odotukset kasvattavat riskiä lähiesihenkilön uupumiselle ja oman kyynisen asenteen muodostumiselle.
7. Muutoskyynisyys auttaa selviämään muutoksesta.
8. Kyyninen asenne auttaa suojelemaan omia resursseja ja suojaa negatiivisen työyhteisön aiheuttamilta pettymyksiltä.

Kuva 11. Propositiot viitekehyksessä.

Kyynisyyteen vaikuttavia tekijöitä oli havaittavissa paljon. Näitä olivat muun muassa luottamuksen rikkoutuminen (Pfrombeck et al. 2020), uupuminen (Bang & Reio 2017), huono johtaminen (Scott & Zweig 2020), haitallinen työyhteisö (Butt & Yazdani 2021), muutos (Bordia et al. 2011) sekä aiemmat työelämäkokemukset (Brown et al. 2017). Paradoksien havaitsemisen takia empiiriseen tarkasteluun otetaan työyhteisön vaikutus kyyniseen asenteeseen, aiempien työelämäkokemusten vaikutus omaan asenteeseen ja työkuorman vaikutus kyyniseen asenteeseen. Koska kollegoiden jakamaa sosiaalista tietoa käytetään tiiviin työyhteisön mielipiteiden muodostamisessa, ja yhteisö vaikuttaa yksilöiden mielipiteiden muodostumisessa (Wilkerson et al. 2008.), työyhteisön vaikutuksesta kyyniseen asenteeseen oletetaan, että

Propositio 1. Negatiivinen työyhteisö kasvattaa kyynisyyttä epäluottamuksen kautta

ja, että

Propositio 2. Negatiivinen työyhteisö aiheuttaa kyynistymisen kautta haitallista työkäyttäytymistä.

Kyyninen asenne on voinut muodostua työntekijän aiempien kokemusten perusteella (Brown et al. 2017) ja hän voi siirtää sitä edelleen nykyiseen organisaatioonsa (Scott & Zweig 2020). Tästä syystä oletus aiempien työelämäkokemusten vaikutuksesta kyyniseen asenteen käyttämisestä nykyisessä työpaikassa tai positiossa on, että

> Propositio 3. Aiemmat negatiiviset kokemukset näkyvät nykyisessä työpaikassa tai -tehtävässä kyynisenä asenteena.

Kiinnostavat työtehtävät voivat johtaa uupumiseen (van Oortmerssen et al. 2020), mutta jos organisaatiossa on luottamuksellinen suhde johdon ja työntekijöiden välillä ja heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti, uupumisesta johtuva kyynisyys ei kasva suureksi (Simha et al. 2014). Uupuminen saa työntekijän menemään resurssien puolustustilaan, jolloin työntekijä voi käyttää jaksamisen turvaamisessa psykologista pääomaa, kuten sinnikkyyttä (Hussain & Shahzad 2022), tai kyynisyyttä, joka tarjoaa etäisyyttä työhön (Bang & Reio 2017). Oletus on, että kyynisyys on todennäköisempi puolustusmekanismi, sillä uupuminen voi johtua liiallisesta työkuormasta, minkä alla työntekijä kokee luottamuksen rikkoutuneen ja organisaation hyväksikäyttäneen häntä (Elsaied 2022). Tästä syystä propositio on, että

> Propositio 4. Uupuminen kasvattaa kyynisyyttä organisaatiota kohtaan.

Huono johtaminen oli yksi tekijä kyynisen asenteen muodostumisessa (Scott & Zweig 2020). Vaikka johtamisella pitäisi pystyä puuttumaan organisaation yleisilmapiiriin ja haitalliseen työkäyttäytymiseen (Archimi et al. 2018), se voi olla vaikeaa käytännössä. Odotukset, että lähiesihenkilö huolehtisi alaisen sopivasta työkuormasta ja jaksamisesta (Simha et al. 2014), tarjoaisi riittävästi haastavia tehtäviä (Elsaied 2022), loisi luottamuksellisen yhteisön ja avoimen kommunikaatioyhteyden (Pfrombeck et al. 2020) sekä vaikuttaisi organisaation oikeudenmukaisuuteen ja yhteiskuntavastuullisuuteen (Archimi et al. 2018) omien operatiivisten tehtäviensä lisäksi estääkseen työntekijän kyynisen asenteen muodostumista, tuntuu kohtuuttomalta. Työntekijän kyynistä asennetta ei välttämättä pysty edes muuttamaan (Scott & Zweig 2016), joten oletetaan, että

Propositio 5. Lähiesihenkilö ei voi vaikuttaa alaisen kyynisen asenteen muodostumisessa

ja, että

Propositio 6. Liian suuri työkuorma ja alaisten odotukset kasvattavat riskiä lähiesihenkilön uupumiselle ja oman kyynisen asenteen muodostumiselle.

Kyynisyyden hyviksi ominaisuuksiksi voidaan laskea resurssien suojeleminen, joka auttaa esimerkiksi työuupumusta vastaan (Simha et al. 2014). Kyyninen asenne suojelee myös tulevilta pettymyksiltä (Pfrombeck et al. 2020), hyväksikäytöltä johtamisessa (Stavrova et al. 2023) sekä muutosta vastaan (Ferrari 2023). Se voi myös tehostaa organisaation toimintaa ratkaisukeskeisen kriittisyyden avulla (esim. Arslan & Roudaki 2019). Koska ratkaisukeskeisyys ei ole oletusarvo kyynistä asennetta käsiteltäessä, tehostamiseen liittyvää propositiota ei voida esittää. Näin ollen kyynisyyden positiivisista ominaisuuksista oletetaan, että

Propositio 7. Muutoskyynisyys auttaa selviämään muutoksesta

ja, että

Propositio 8. Kyyninen asenne auttaa suojelemaan omia resursseja ja suojaa negatiivisen työyhteisön aiheuttamilta pettymyksiltä.

5 Tutkimus

Tämän tutkielman kokonaistavoitteena oli ymmärtää paremmin kyynisyyttä ilmiönä. Tästä syystä tutkielmaan valittiin tutkimusstrategiaksi tapaustutkimus, sillä se mahdollistaa ilmiöiden kuvaamista ja selvittämistä. Tapaustutkimusta voidaan käyttää ajankohtaisten tapahtumien tutkimiseen. (Seppola 2023, 113.) Koska kyynisyyteen liittyvien tekijöiden, kuten ammatillisen eristyneisyyden (Yu & Liu 2023) eli yksinäisyyden ilmiö on ajankohtainen ja kiinnostus kyynisyyden tutkimukseen on kasvussa (Naseer et al. 2021), tapaustutkimus oli sopiva strategia tähän tutkielmaan. Tutkittava ilmiö tässä tapaustutkimuksessa oli kyynisyys työelämässä tietotyöläisen näkökulmasta. Tässä luvussa käsitellään tutkimuskohde, menetelmät sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Empiirisen tutkimuksen tulokset esitellään omassa luvussaan.

Koska tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää kyynisyyttä paremmin eikä saavuttaa tilastollista yleistystä, tutkimus toteutettiin empiirisenä ja laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus mahdollisti yksilöiden näkemysten selvittämisen, eli mitä he ajattelevat kyynisyydestä ja miten se on vaikuttanut heidän työurallaan. Tutkimuksen huomio oli tutkimuskohteessa (Kananen 2019, 76) eli haastateltavissa. Laadullinen tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina ja fokusryhmähaastatteluina.

5.1 Tutkimuskohde

Tapaustutkimuksessa tutkitaan yleensä yksittäisiä tapauksia tai pientä joukkoa, jolloin analyysiyksiköstä saadaan tietoa tutkittavasta aiheesta. Tässä tapauksessa haastateltavat toimivat analyysiyksikköinä. (Seppola 2023, 114, 117.) Tutkimuksen tavoitteena oli havainnoida yksilöllistä näkökulmaa suhteessa työelämässä ilmenevään kyynisyyteen. Tutkimusaihe ohjasi ajattelemaan omaa asennetta työelämässä, mikä ei välttämättä ole aina positiivinen tai saa näyttämään itseään hyvässä valossa. Näin ollen tutkimuskohteeksi eli haastateltaviksi valikoitui joukko tutkijan omista verkostoista. Haastateltavien otos oli siis valittu näyte (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 273). Tutkimuksen ulkopuolinen suhde mahdollisti tässä tilanteessa luottamuksellisen keskusteluyhteyden syntymisen. Koska tutkimusta ei tehty toimeksiantona tiettyyn kohdeorganisaatioon, pelkoa työnantajaan liittyvien

negatiivisten asioiden esittämisestä ei ollut. Tämä mahdollisti rehellisen ja avoimen keskustelun syntymisen haastatteluissa.

Jotta keskustelu olisi avointa ja luottamuksellista fokusryhmissä, ne muodostettiin haastateltavista, joilla oli yhteys toisiinsa entuudestaan. Haastateltavat tunsivat toisensa yhteisen työpaikan, harrastuksen, koulun tai muun yhteyden kautta. Fokusryhmiä muodostui kaksi, yksi kolmen hengen ja yksi viiden hengen ryhmä.

Haastattelukysymyksissä, jotka on esitetty liitteessä 1, oli kysymyksiä sekä esihenkilö- että alaisnäkökulmasta. Fokusryhmähaastatteluissa haastateltavalle annettiin mahdollisuus valita, vastaako hän molemmista näkökulmista, jos työkokemusta oli sekä esihenkilötyöstä että asiantuntijatyöstä. Kolmen hengen ryhmässä kaikki olivat olleet työuransa aikana esihenkilöitä, joten he pystyivät ja halusivat vastata sekä esihenkilöihin että alaisiin liittyviin haastattelukysymyksiin. Tätä fokusryhmää kutsutaan jatkossa nimellä ”Esihenkilöt”. Viiden hengen fokusryhmässä ei ollut esihenkilökokemusta, joten vastaukset saatiin alaisen näkökulmasta. Ryhmän nimi on tästä syystä ”Alaiset”. Kaksi muuta haastattelua olivat yksilöhaastatteluja.

Haastattelutilaisuuksia pidettiin yhteensä neljä kappaletta. Haastatteluiden päivämäärät, kestot, osallistujien lukumäärät sekä vastaukset esihenkilön tai alaisen näkökulmasta on esitettynä taulukossa 2. Haastateltavasta käytetty koodi on myös esitettynä taulukossa 2. Koodeja käytetään taustatietojen kuvaamisessa sekä tulosten esittämisessä. Lisäksi taulukossa 2 on esitettynä perusteet haastateltavan käyttämiseen tietolähteenä. Tietolähde-sarake kuvaa, miksi haastateltava oli hyvä valinta tutkimusnäytteeseen.

Taulukko 2. Haastatteluiden ajankohdat, pituudet, osallistujien lukumäärät sekä vastaajat esihenkilökysymyksiin.

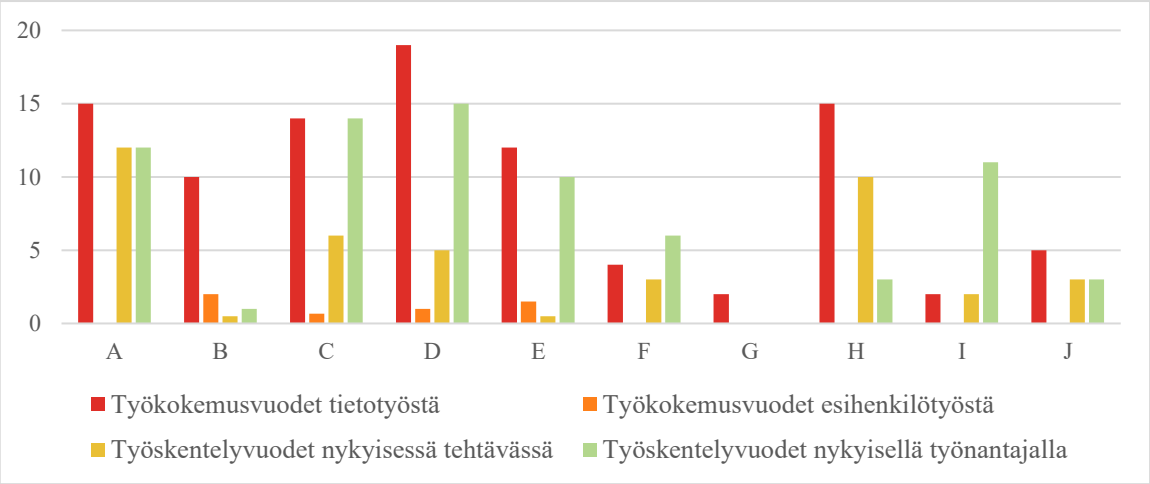
Haastateltava	Pvm	Kesto	Fokusryhmä	Lkm	Vastaus esihenkilö- ja alaiskysymyksiin	Tietolähde
A	14.4.2024	30 min		1	Alainen	-Pitkä kokemus asiantuntijatyöstä -Pitkä kokemus samalla työnantajalla työskentelemisestä
B	17.4.2024	30 min		1	Esihenkilö ja alainen	-Esihenkilökokemus -Pitkä kokemus asiantuntijatyöstä -Kokemusta eri työnantajista
C	22.4.2024	75 min	Esihenkilöt	3	Esihenkilö ja alainen	-Esihenkilökokemus -Pitkä kokemus asiantuntijatyöstä -Pitkä kokemus samalla työnantajalla työskentelemisestä ja eri tehtävistä
D	22.4.2024	75 min	Esihenkilöt	3	Esihenkilö ja alainen	-Esihenkilökokemus -Pitkä kokemus asiantuntijatyöstä -Pitkä kokemus samalla työnantajalla työskentelemisestä ja eri tehtävistä
E	22.4.2024	75 min	Esihenkilöt	3	Esihenkilö ja alainen	-Esihenkilökokemus -Pitkä kokemus asiantuntijatyöstä -Pitkä kokemus samalla työnantajalla työskentelemisestä ja eri tehtävistä
F	4.5.2024	1 h 45 min	Alaiset	5	Alainen	-Kokemusta asiantuntijatyöstä -Tuore näkökulma asiantuntijatehtäviin
G	4.5.2024	1 h 45 min	Alaiset	5	Alainen	-Kokemusta asiantuntijatyöstä -Tuore näkökulma asiantuntijatehtäviin
H	4.5.2024	1 h 45 min	Alaiset	5	Alainen	-Pitkä kokemus asiantuntijatyöstä -Kokemusta eri työnantajista
I	4.5.2024	1 h 45 min	Alaiset	5	Alainen	-Tuore näkökulma asiantuntijatehtäviin -Pitkä kokemus samalla työnantajalla työskentelemisestä ja eri tehtävistä
J	4.5.2024	1 h 45 min	Alaiset	5	Alainen	-Kokemusta asiantuntijatyöstä -Kokemusta eri työnantajista

Kaikki haastattelut nauhoitettiin Microsoftin Teams-työkalulla, jotta Teamsin automaattista litterointia pystyttiin hyödyntämään. Yksilöhaastattelut pidettiin fyysisinä tapaamisina ja ne nauhoitettiin Teamsilla puhelimen välityksellä. Ryhmähaastattelut pidettiin Teams-kokouksina etäyhteydellä. Haastattelujen aikana haastattelija teki myös muistiinpanot Microsoftin Excel-työkalulla, jotta haastatteluaineisto olisi ollut käytettävissä, vaikka nauhoitus olisi epäonnistunut. Haastatteluiden nauhoitteet kuitenkin onnistuivat, ja ne olivat tutkijan käytettävissä koko tutkimuksen ajan.

Kohderyhmäksi määriteltiin tietotyöläiset, sillä he olivat tutkimusongelman selvittämisen kannalta oleellisin ryhmä. Tietotyö määriteltiin tutkimuksessa asiantuntijatyöksi. Tietotyöläisten kokemus työn tiivistymisestä ja työyhteisön etääntymisestä pandemian aikana on saattanut vaikuttaa heidän kyynisen asenteensa syntymiseen (Yu & Liu 2023). Näin ollen asiantuntijatyötä tekevillä voi olla kokemusta tutkimuksen kannalta olennaisista asioista, joten kohderyhmän rajaaminen heihin oli hyvä ratkaisu.

Haastateltavien henkilötietoja, kuten nimeä, tai taustatekijöitä, kuten ikää ja sukupuolta, ei kerätty, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyisi. Taustatekijät oli myös rajattu tutkielman ulkopuolelle, sillä tutkielma keskittyi asenteelliseen kyynisyyteen. Haastateltavien operatiivista tehtävänkuvaa tai työnantajaorganisaatiota ei myöskään kysytty anonymiteetin säilyttämisen vuoksi. Heiltä kysyttiin kuitenkin heidän työkokemuksensa vuosina sekä tietotyöstä että esihenkilötyöstä. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin työskentelyvuosien määrät heidän nykyisessä tehtävässään ja nykyisellä työnantajalla.

Työkokemusvuodet olivat oleellinen tieto haastateltavista, koska aiemmat kokemukset työelämässä voivat Brown et al. (2017) mukaan vaikuttaa kyynisen asenteen muodostumiseen. Kysymykset nykyisellä työnantajalla ja nykyisessä tehtävässä työskentelemisessä taustoittavat haastateltavan sitoutuneisuutta. Kyyninen työntekijä ei välttämättä halua sitoutua organisaatioonsa (Naseer et al. 2021), mutta sitoutumiseen liittyy muitakin tekijöitä, kuten luottamuksellinen suhde esihenkilöön (Pfrombeck et al. 2020). Kuvassa 12 on esitetty haastateltavien taustatiedot



Kuva 12. Haastateltavien taustatiedot.

Näytteeseen kuuluvat henkilöt valittiin heidän työhistoriansa perusteella. Tutkija lähestyi verkostostaan henkilöitä, joilla tiesi olevan erilaista kokemusta asiantuntijatehtävistä. Näytteen henkilöt olivat työskennelleet erilaisissa asiantuntijatehtävissä, mutta halukkuus osallistua tutkimukseen oli myös yksi kriteeri, joka rajasi joukon 10 haastateltavaan. Kuten kuva 12 osoittaa, seitsemällä haastateltavista oli työuraa takana vähintään 5 vuotta tietotyön osalta ja neljällä työura asiantuntijatehtävien parissa oli vasta aluillaan. Haastateltavien erilainen tilanne työuran eri vaiheissa mahdollisti kiinnostavan tutkimusnäytteen ja monipuoliset näkemykset haastattelun vastauksissa. Lisäksi neljällä haastateltavalla oli esihenkilökokemusta, jota myös tutkimuksessa tarvittiin.

Kuvan 12 osoittamien työkokemusvuosien perusteella voidaan sanoa, että suurimmalla osalla haastatelluista oli paljon kokemusta asiantuntijatyöstä, mutta esihenkilötyöstä kokemusta oli suhteessa huomattavasti vähemmän. Ura nykyisellä työnantajalla oli puolella osallistujista pitkä (yli 10 vuotta), mutta lähes kaikilla tehtävät olivat vaihtuneet tänä aikana. Yksi haastateltava ei ollut tällä hetkellä työelämässä, joten hän vastasi kysymyksiin aiempien kokemustensa perusteella. Hän halusi osallistua tutkimukseen, sillä hän oli palaamassa työelämään ja halusi pohtia suhdettaan työskentelyyn aiheen kautta. Tauot työelämässä ja työsuhteiden välissä ovat normaali asia, joten se ei estänyt tutkimukseen osallistumista. Haastateltavat saivat itse määritellä kokemusvuotensa tietotyöstä. Työtehtäviä tai nimikkeitä ei kysytty, mutta tutkija auttoi kysyttäessä tulkitsemaan, onko joku tehtävä laskettavissa asiantuntijatyöksi.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on selvittää tapahtumien syytä ja kehittymistä (Seppola 2023, 113). Näin ollen empiirisen tutkimuksen aineisto kerättiin primääriaineistona yksilö- ja fokusryhmähaastatteluina. Teema- ja puolistrukturoidut haastattelut mahdollistivat avoimet kysymykset sekä keskustelun haastattelutilanteissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–75). Lisäksi kysymyksiä pystyttiin selventämään ja suostumus vastausten käyttämiseen tutkielmassa saatiin varmistettua haastattelutilanteessa. Tekemällä osa haastatteluista fokusryhmähaastatteluina haastattelut saatiin toteutettua tehokkaammin. Puolistrukturoitu kyselytutkimus auttoi myös haastattelujen tehokkaassa toteuttamisessa, sillä vastaaminen ja vastausten käsittely oli helpompaa kuin täysin strukturoimattomassa haastattelussa. Puolistrukturoitu

haastattelu mahdollisti kuitenkin haastateltavien yksilölliset vastaukset ja heidän näkökulmiensa selvittämisen. Tämä on tärkeä ominaisuus tapaustutkimuksessa, jotta haastateltavat voivat kertoa aiheesta omasta näkökulmastaan. (Seppola 2023, 93, 113.)

Tapaustutkimuksessa propositiot liittyvät vahvasti teoriaan, ja tutkimusaineisto liitetään tutkimuskysymyksiin (Seppola 2023, 115). Näin ollen haastattelurunko muodostettiin tässä tutkimuksessa tutkimuskysymysten ja niistä johdettujen propositioiden kautta. Oletukset teemoitettiin valmiiksi viiteen teemaan, jotka olivat *yleistä, työyhteisö, työilmapiiri ja asenne töissä, työssäjaksaminen, esihenkilötyö* sekä *muutos*. Haastattelutilanteita ja keskustelua oli helpompi johtaa valmiiden teemojen avulla. Teemat ja haastattelukysymykset perustuivat tutkielman alatutkimuskysymyksiin sekä propositioihin. Haastattelukysymyksillä pyrittiin selvittämään kyynisyyttä aiheena teemojen kautta, ja haastateltavien oli mahdollista reflektoida teemoja omien kokemuksiensa kautta eikä suoraan aiheen ”kyynisyys” kautta. Tämä auttoi aiheiden käsittelyssä ja rehellisen keskustelun syntymisessä, kun teemoja pystyi pohtimaan ja käsittelemään laajempien asiakokonaisuuksien kautta.

Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 21 ja osa kysymyksistä sisälsi tarkentavia jatkokysymyksiä. Esihenkilöasemassa työskennelleille haastateltaville (neljä henkilöä) tuli kaksi lisäkysymystä eli heillä kysymyksiä oli yhteensä 23. Haastattelurungon haastatteluteemat, niihin liittyvät alatutkimuskysymykset ja propositiot sekä haastattelukysymysten lukumäärä on kuvattuna taulukossa 3.

Taulukko 3. Haastattelun teemat tutkimuskysymyksiin ja propositioihin liitettynä.

Alatutkimuskysymykset	**Propositiot**	**Teema**	**Kysymysten lkm**
		Yleistä	6
Mitkä tekijät vaikuttavat kyynisyyteen?	Negatiivinen työyhteisö kasvattaa kyynisyyttä epäluottamuksen kautta	Työyhteisö, työilmapiiri ja asenne töissä	2
	Negatiivinen työyhteisö aiheuttaa kyynistymisen kautta haitallista työkäyttäytymistä	Työyhteisö, työilmapiiri ja asenne töissä	1
	Aiemmat negatiiviset kokemukset näkyvät nykyisessä positiossa kyynisenä asenteena	Työyhteisö, työilmapiiri ja asenne töissä	1
	Uupuminen kasvattaa kyynisyyttä organisaatiota kohtaan	Työssäjaksaminen	3
Miten kyynisyys näkyy johtamisessa?	Lähiesihenkilö ei voi vaikuttaa alaisen kyynisen asenteen muodostumisessa	Esihenkilötyö	2 (+1)
	Riski lähiesihenkilön uupumiseen ja oman kyynisen asenteen muodostumiseen on olemassa työkuorman ja alaisten odotusten alla	Esihenkilötyö	1 (+1)
Mitä hyviä vaikutuksia kyynisyydessä on?	Muutoskyynisyys auttaa selviämään muutoksesta	Muutos	3
	Kyyninen asenne auttaa suojelemaan omia resursseja ja negatiiviselta työyhteisöltä	Työssäjaksaminen	2
Yhteensä			**21 (23)**

Yleistä-teemaan sisältyi taustakysymykset työkokemus- ja työskentelyvuosista, joita käsiteltiin tutkimuskohteen yhteydessä. Yleistä-teemaan kuului taustatietokysymysten lisäksi kysymykset kyynisyyden määritelmästä sekä havaitseeko haastateltava itsessään kyynisyyttä työelämässä. Näiden kysymysten avulla haastateltavat saatiin pohtimaan kyynisyyttä heti haastattelutilanteen alussa. Tämä oli tärkeää, koska varsinaiset kysymykset eivät suoraan viitanneet kyynisyyteen eikä termiä enää käytetty kysymyksissä myöhemmin. Kysymysten avulla pyrittiin saamaan erilaisia näkemyksiä kyynisyyden määritelmästä. Työyhteisö, työilmapiiri ja asenne töissä -teema keskittyi negatiivisen työyhteisön ja työilmapiirin vaikutuksiin työskentelyasenteessa. Kysymyksiä tässä teemassa oli yhteensä neljä, joiden avulla oli tarkoitus selvittää työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä sekä miten ne vaikuttavat työskentelyasenteeseen ja omaan työnantajaan suhtautumisessa.

Työssä jaksamisen teemaan oli yhdistetty alatutkimuskysymysten ”Mitkä tekijät vaikuttavat kyynisyyteen?” ja ”Mitä hyviä vaikutuksia kyynisyydessä on?” uupumisen ja omien resurssien suojelemisen aiheet. Tutkielmassa esitetyt taulukot, kuten taulukko 3, on kuitenkin jäsennelty alatutkimuskysymyksien mukaan. Haastatteluissa työssä jaksamisen teema käsiteltiin kokonaisuutena, joka sisälsi ensimmäiseen ja kolmanteen alatutkimuskysymykseen liittyvät kysymykset. Työssä jaksamisen teemaan kuului yhteensä viisi kysymystä. Ne käsittelivät työkuormaa, työnantajan tukea sekä miten haastateltava huolehtii omasta jaksamisestaan. Kysymyksillä haluttiin näkemyksiä siitä, miten kuormitus ja uupumus vaikuttavat suhtautumisessa omaan työnantajaan sekä työskentelyasenteeseen.

Kuten luvussa *5.1 Tutkimuskohde* kerrottiin, esihenkilötyöhön liittyvät kysymykset oli jaettu esihenkilötyötä tekevien ja alaisten näkökulmien mukaan. Kysymyksiä oli yhteensä viisi ja vain esihenkilöille kohdennettuja kysymyksiä oli kaksi. Näillä oli tarkoitus saada kuva esihenkilön vaikutusmahdollisuuksista sekä odotuksista esihenkilötyötä kohtaan.

Viimeisenä varsinaisena teemana oli muutos, johon sisältyi kolme kysymystä. Niillä pyrittiin selvittämään asenteellisuutta muutosta kohtaan sekä luottamusta työnantajaan muutoksen toteuttamisessa. Lopuksi haastateltavat saivat antaa vapaita kommentteja tai täydentää vastauksiaan. Kaikki haastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

5.3 Aineiston analyysimenetelmät

Tapaustutkimus mahdollistaa kaikkien laadullisten tutkimusten analyysimenetelmien soveltamisen. Teemoittelut ja luokittelut ovat yleisiä tapaustutkimuksissa. (Eriksson & Koistinen 2005, 30.) Niitä käytettiin myös tässä tutkimuksessa, sillä aineistoa oli helpompi käsitellä, kun materiaali oli koottu teemaperusteisesti ryhmiin (Jyväskylän Yliopisto 2016). Tästä syystä kysymykset oli ryhmitelty jo haastattelutilanteita varten valmiisiin teemoihin.

Haastatteluiden litteroinnit saatiin Teams-nauhoitteista. Litteroinnit editoitiin poistamalla tilkesanoja ja korjaamalla automaattisen litteroinnin virheet. Editoinnin yhteydessä haastatteluaineisto koodattiin teemojen mukaan. Teemojen välisiä suhteita tutkittiin haastatteluaineiston kertyessä ja kun uusia koodeja ei enää havaittu, uusia haastatteluja ei ollut enää tarvetta tehdä. Tämän jälkeen käsitellystä aineistosta pystyi johtamaan tulkintoja, joita pystyttiin vertaamaan tutkielman viitekehykseen. (Koskinen et al. 2005, 238, 250.) Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä, koska sisällönanalyysillä on tarkoitus kuvata tutkittavaa ilmiötä selkeästi ja järjesteltyä aineistoa johtopäätösten tekemistä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93, 103.) Tulkinnat ja argumentoinnit niiden sijoittumisesta viitekehykseen käsitellään johtopäätökset-luvussa pohdinnan yhteydessä.

Koska teemat oli johdettu valmiiksi teoriaan pohjautuvista propositioista, sisällönanalyysi toteutettiin deduktiivisesti eli teorialähtöisesti ja tarkemmin kuvattuna teoriaohjaavasti. Haastattelurungon teemoittelu perustui tutkielman viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113.) Teorian vaikutus oli vahvasti läsnä haastattelukysymyksissä, vaikka teoriaa ei käsitelty haastattelutilanteissa haastateltavien kanssa. Aineiston koodaaminen tapahtui kuitenkin aineistolähtöisesti ja koodien käsitteet luotiin aineistosta.

Haastattelutilanteessa haastattelija teki muistiinpanot Microsoftin Excel-työkaluun. Tämä Excel toimi analyysin pohjana ja analyysin työkaluna. Kun haastatteluaineisto koodattiin litteroinnin käsittelyn yhteydessä, koodit lisättiin Excelissä ensimmäiseksi aihesarakkeeksi. Jotta koodien tarkoitus ei olisi päässyt unohtumaan, viereinen sarake oli koodia lyhyesti selittävä, mitä haastateltava oli aiheesta kertonut. Viimeinen sarake oli teoriayhteyttä varten ja siihen lisättiin tieto, miten koodi ja selitys liittyvät tutkielman viitekehyksessä esitettyyn teoriapohjaan. Taulukossa 4 on esitettynä esimerkinomaisesti analyysissä käytetyt sarakkeet.

Taulukko 4. Esimerkki analyysin rakenteesta Excelissä.

		i			**ii**		
Teema	Kysymys	Koodi	Mitä tarkoittaa	Linkki teoriaan	Koodi	Mitä tarkoittaa	Linkki teoriaan
Yleistä	Mitä kyynisyys tarkoittaa sinulle?	Odotus pahimmasta	Ei pettymystä, kun odottaa organisaation pettävän	Puolustautuminen	Muutosvastaisuus	Proaktiivisuuden puute (ei haluta edistää mitään)	Muutoskyynisyys
	…	…	…	…	…	…	…

Excelissä, josta on esimerkki taulukossa 4, ”Mitä tarkoittaa”-sarakkeessa esitettiin tiivistetty vastaus haastattelukysymyksiin. Esimerkkinä esitetty ”Ei pettymystä, kun odottaa organisaation pettävän” on johdettu vastauksesta

> *”Mulle se tarkoittaa ehkä jotain sellaista asennetta, mitä odottaa, että mitä siinä omassa työyhteisössä tai työelämässä tulee tapahtumaan. Se on joku semmoinen heikon tason odotus. Aina ei pety niin pahasti, kun ne usein toteutuu, mitä on ajatellut. Ja usein ne toteutuu vielä ehkä pikkaisen pahempana.”*

ja ”Proaktiivisuuden puute (ei haluta edistää mitään)” vastauksesta

> *”Mä jotenkin ajattelen sen aika lailla niin, että se on muutosvastarintaisuutta ja semmoista proaktiivisuuden puutetta. Eli ei ole halua edistää mitään asioita, koska on epäileväinen ja penseä suhtautuminen kaikkeen.”*.

Samanlaista tiivistystä käytettiin kaikkiin vastauksiin. Koodaamisen jälkeen aineisto linkitettiin viitekehyksessä esitettyihin teorioihin, joten analyysi oli teoriaohjaavaa koodauksen aineistolähtöisyydestä huolimatta. Aineistoa lähestyttiin objektiivisesti, aineistolähtöisesti ja analyysin edetessä, se asetettiin viitekehyksen teoriapohjaan, mikä teki analyysistä teoriaohjaavaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113.) Analyysissä käytetyt koodit on esitetty luvussa *6 Tulokset*.

5.4 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden merkkinä voidaan pitää sitä, että tutkimuksen pystyy suorittamaan uudelleen. Puolistrukturoidussa haastattelututkimuksessa on kuitenkin kyse haastateltavien senhetkisistä mielipiteistä, joten tutkimusta ei sellaisenaan pysty toistamaan. (Seppola 2023, 97.) Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen nimettöminä, joten tutkimuksen toistaminen samalla näytteellä ei olisi mahdollista siitäkään syystä. Tutkimuksen luotettavuus varmistettiin kuvaamalla tutkimus ja sen eteneminen sekä aineiston analyysimenetelmät ja arvioimalla puolueellisuuteen vaikuttavat tekijät. Koska tutkimuksen otanta perustui valikoituun näytteeseen, tutkimuksesta ei johdeta yleistäviä tuloksia. (Koskinen et al. 2005, 258–259, 273, 284.)

Haastattelija voi vaikuttaa haastatteluissa vastausten muodostamiseen omilla mielipiteillään tai johdattelulla. Lisäksi vastausten analysoijalla voi olla puolueellisia tulkintoja. Puolueellisuus voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta. (Seppola 2023, 97.) Koska analyysimenetelmänä oli sisällönanalyysi ja deduktiivinen, teoriaohjaava päättely, tutkijan puolueelliset tulkinnat eivät olleet mahdollisia. Haastatteluaineistoa lähestyttiin objektiivisesti ja se asetettiin analyysivaiheessa tutkielman viitekehykseen. Tilaa puolueelliselle tulkinnalle ei jäänyt. Vaikka tutkimusnäyte koottiin tutkijan omasta verkostosta, he eivät kuuluneet tutkijan vaikutusvallan piiriin, eikä tutkija kuulunut heidän vaikutusvaltansa piiriin. Näin ollen valta-asema ei pystynyt vaikuttamaan haastattelutilanteissa.

Puolueellisuuden minimoimiseksi haastattelutilanteissa haastateltaville toimitettiin haastattelukysymykset sekä niitä selittävä aineisto etukäteen. Näin ollen haastateltavat pystyivät halutessaan valmistautumaan haastatteluun ja muodostamaan oman näkemyksensä ennen haastattelutilannetta. Haastattelija ei siis haastattelutilanteessa pystynyt muokkaamaan haastateltavien käsityksiä esimerkiksi johdattelevilla kysymyksillä. Teoriakirjallisuuden pohjalta tehtyjä propositioita ei luotettavuuden ja puolueettomuuden takaamiseksi esitetty haastateltaville. Jotta mahdollisimman moni haastateltava olisi tutustunut haastattelukysymyksiin ja ennakkoaineistoon etukäteen, ennakkoaineiston tuli olla lyhyt ja selkeä. Ennakkoaineistoon sisällytettiin myös tieto tutkimuksen taustoista, tavoitteista ja etenemisestä luottamuksen vahvistamiseksi (Koskinen et al. 2005, 282). Haastateltaville lähetetty ennakkoaineisto oli haastattelukysymysten kanssa samassa tiedostossa ja on esitetty liitteessä 1.

Haastateltaville annettiin mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta, kun he olivat tutustuneet ennakkoaineistoon ja haastattelukysymyksiin. Kaikki, joille aineisto toimitettiin, halusivat osallistua haastatteluun. Haastateltavien suostumus haastatteluun vahvistettiin kuitenkin vielä haastattelutilanteessa. Samanaikaisesti pyydettiin suostumus aineiston keräämiseen tutkimuksen ajaksi, vaikka henkilötietoja ei julkaistukaan. Henkilötiedot tuhottiin tutkielman palauttamisen jälkeen ja tämä kerrottiin myös haastateltaville.

Aineiston tuhoaminen ja mahdollisuus osallistua anonyyminä mahdollistivat halukkuuden osallistua tutkimukseen, rehelliseen keskusteluun sekä luottamuksen tutkimuksen toteuttamistapaan. Samaa tilannetta olisi ollut vaikeampi saavuttaa tiettyyn organisaatioon toteutetulla tapaustutkimuksella. Haastateltavien tunnistetiedot taustatietojen ja tulosten esittelyssä on myös muunnettu anonymiteetin takaamiseksi (Koskinen et al. 2005, 283). Henkilöihin viitataan vain kirjaimina ja heistä esitetään lisätietona, mihin fokusryhmä- tai yksilöhaastatteluun he osallistuivat. Tutkimuksessa esitetyillä tiedoilla ei pysty osoittamaan, ketkä henkilöt ovat osallistuneet haastatteluun, eikä vastaamisesta voi aiheutua vahinkoa heille (Koskinen et al. 2005, 279). Näin ollen ei ole syytä epäillä haastateltavien rehellisyyttä haastattelukysymyksiin vastaamisessa.

Haastattelutilanteet olivat tunnelmaltaan rentoja, vaikka kysymykset ohjasivat pohtimaan työelämää osittain negatiivisten kokemusten kautta. Tutkija toimi fasilitoijan roolissa ja keskustelu sai edetä vapaamuotoisesti. Ryhmähaastatteluissa haastateltavat löysivät itse luontaisen puheenvuorojen kierron, eikä tutkijan tarvinnut jakaa puheenvuoroja. Ryhmähaastatteluissa keskustelu oli avointa ryhmäläisten tuntiessa toisensa entuudestaan. Lisäksi he saattoivat yhtyä toistensa kommentteihin ja täydentää omia vastauksiaan, jos joku esitti osuvia kuvauksia, jotka sopivat myös omiin kokemuksiin. Kannustava ja ymmärtävä ilmapiiri auttoi kysymyksiin vastaamisessa ja mukavan ilmapiirin ylläpitämisessä. Yksilöhaastatteluissa keskustelu oli pohtivaa ja niissä käytettiin keskusteluapuna tutkijaa. Haastateltava saattoi kysyä tarkentavia kysymyksiä ja vastata sen jälkeen kysymyksiin, kun haastattelutilanne oli rauhallinen. Haastattelun lopussa oli mahdollisuus antaa vapaita kommentteja ja yksilöhaastatteluissa haastateltavat niitä esittivätkin. He täydensivät ja tarkensivat aiempia vastauksiaan muut kommentit-kohdassa. Ryhmähaastatteluissa keskustelu oli sen verran intensiivistä, ettei lisättävää ollut enää haastattelun lopussa.

Haastateltavat saattoivat vastata sekä yksilöhaastatteluissa että ryhmähaastatteluissa oman puheenvuoronsa aikana useampaan kysymykseen kerrallaan. Tässä tilanteessa tutkija kirjasi muistiinpanot oikean kysymyksen kohdalle eli tarvittaessa useampaan kohtaan. Kun kysymyslistauksessa tuli vastaan tällainen jo kertaalleen vastattu kysymys, haastattelija kertasi tähän kirjatun vastauksen ja kysyi haastateltavalta, oliko hänellä vielä lisättävää aiemmin antamaansa vastaukseen. Tällä tavalla haastatteluaika saatiin käytettyä tehokkaammin ja haastateltavan pohdintaa ei tarvinnut keskeyttää kysymysten kohdalla.

Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä 10 ja haastattelutilanteita neljä, joista kaksi oli yksilöhaastatteluita ja kaksi ryhmähaastatteluita. Ensin pidettiin yksilöhaastattelut ja sen jälkeen kolmen hengen ryhmähaastattelu. Viimeisenä haastatteluna oli viiden hengen ryhmähaastattelu. Haastattelukysymysten vastausten saturaatiota alkoi ilmetä jo ensimmäisessä ryhmähaastattelussa. Toisessa ryhmähaastattelussa samoja havaintoja nousi enenevissä määrin esille, joten tutkimusnäyte voitiin pitää kymmenessä henkilössä.

6 Tulokset

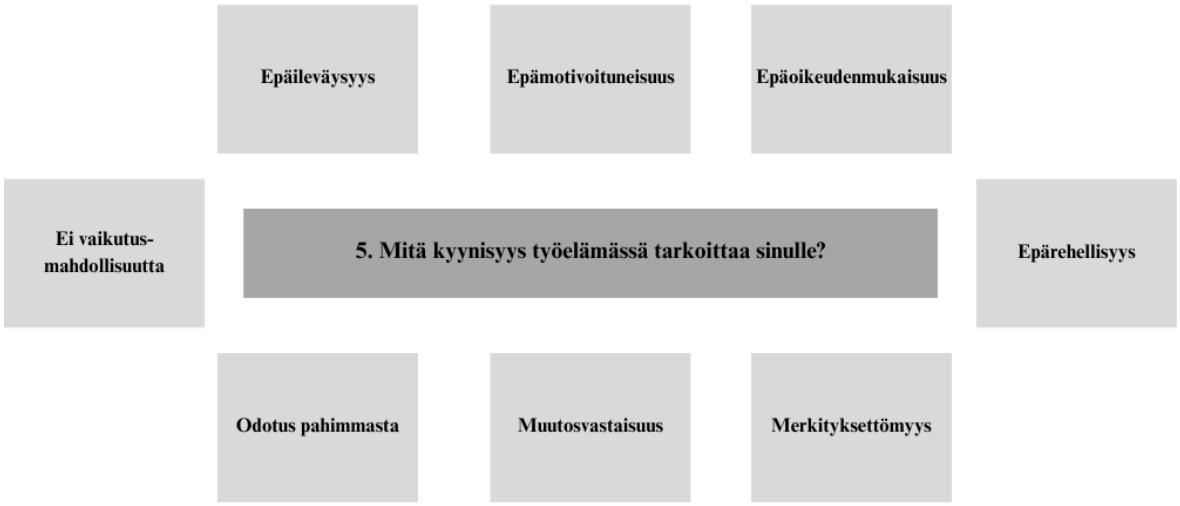
Haastattelututkimuksen tulokset esitellään teemoittain omissa alaluvuissaan. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1 ja ne ovat kuvattuna myös tulosten yhteydessä. Lisäksi vastausten analysoinnissa käytetyt koodit ovat esitettynä tulosten kanssa. Tulokset esitetään havainnollistavina eikä lukumäärällisinä vastauksina. Esittämistapa johtuu tutkimusstrategiasta ja -tyypistä, sillä tarkoituksena ei ollut saavuttaa tilastollista yleistämistä. Neljä ensimmäistä haastattelukysymystä koskivat haastateltavien taustatietoja ja ne esitettiin luvussa *5.1 Tutkimuskohde*. Tulosten käsittelyä jatketaan kysymyksestä viisi eteenpäin.

6.1 Yleistä

Taustatietokysymysten jälkeen haastatteluissa alettiin käydä sisältökysymyksiä läpi. Yleistä-teemaan sisältyi kaksi sisältökysymystä. Kysymysten vastaukset käsitellään seuraavaksi.

Kysymys 5. Mitä kyynisyys työelämässä tarkoittaa sinulle?

Ensimmäiseen sisältökysymykseen haastateltavien vastaukset olivat monipuolisia, mutta yhdenmukaisia. Aineiston analysoinnissa muodostui kahdeksan koodia, jotka ovat kuvassa 13.



Kuva 13. Kysymys nro 5 ja vastausten koodit.

Yleisesti kyynisyyden koettiin olevan negatiivinen asenne. Alhainen motivaatio töissä nähtiin kyynisyytenä Brown et al. (2020) tapaan. Töissä tehdään vain pakolliset tehtävät eikä mitään ylimääräistä työnantajan hyväksi. Merkityksettömyys ja vaikuttamismahdollisuuksien puuttuminen liittyivät tähän samaan aiheeseen. Haastateltavilla oli kokemuksia, kuinka työntekijänä on tuntunut olevan merkityksetön työnantajalle eikä omilla ideoilla tai kehitysehdotuksilla ole ollut arvoa.

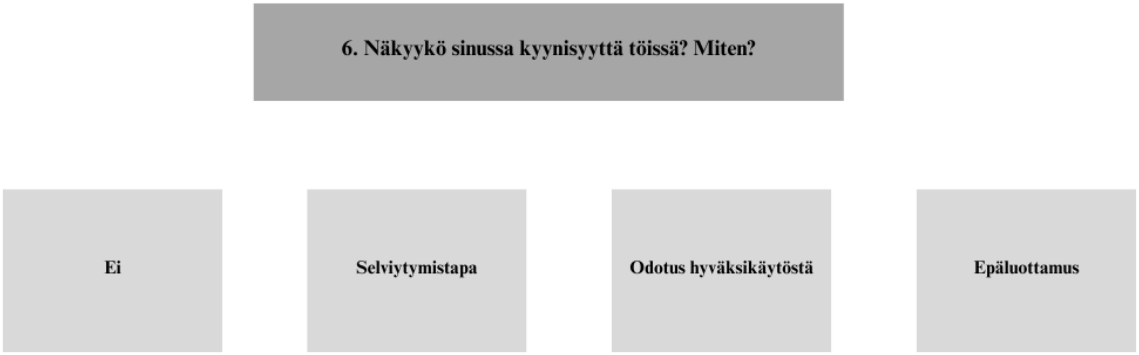
Yksi haastateltavista koki muutosvastaisuuden kyynisyytenä, sillä muutosvastainen asenne estää suhtautumista proaktiivisesti uusiin asioihin ja se vaikeuttaa työskentelyä. Useampi vastaaja, joilla oli pidempi työura asiantuntijatehtävissä takanaan, määritteli kyynisyyden pahimman skenaarion odotukseksi, epäileväisyydeksi ja epärehellisyydeksi.

Kysymys 6. Näkyykö sinussa kyynisyyttä töissä? Miten?

Seuraava kysymys asetti haastateltavat pohtimaan omaa asennettaan työelämässä. Vastaukset mukailivat edellisen kysymyksen määrittelyjä ja haastateltavat tunnistivat itsestään kyynisyyden piirteinä epäluottamuksen kollegoihin ja työnantajaan, odotuksen hyväksikäytöstä sekä kyynisyyden käyttämisen selviytymistapana. Jos kollegat koettiin epäluotettavina, samaa työnlaatua ei voinut odottaa heiltä, eikä samat säännöt koskeneet kaikkia työyhteisössä. Tämä heijastui epäluottamuksena myös työnantajaa kohtaan. Jos koettiin, että lisätöistä ei

maksettu siihen kuuluvaa korvausta ja työntekijät yritettiin saada tekemään oman työnkuvan ulkopuolisia tehtäviä ilman asianmukaista palkkiota, oli tästä alkanut muodostua hyväksikäyttöä odottava asenne.

Kyynistä asennetta käytettiin lisäksi selviytymistapana hankalien ja ikävien tilanteiden kohtaamisessa. Kun odottaa pahimman skenaarion tapahtuvan, pettymys ei ole niin suuri, kun näin tapahtuu. Haastattelukysymys ja vastausten koodit ovat kuvassa 14.



Kuva 14. Kysymys nro 6 ja vastausten koodit.

Useampi haastateltava vastasi myös, ettei tunnista lainkaan kyynisiä piirteitä itsessään töissä. Tähän oli syynä työn sisältö, joka yliajoi mahdolliset negatiiviset tunteet työelämää kohtaan tai aiemmat huonot kokemukset työelämästä. Osalla haastateltavista oli myös optimistinen työelämäkatsomus, minkä vuoksi he eivät kokeneet olevansa kyynisiä töissä. Ne, jotka tunnistivat kyynistä asennetta itsessään, huomauttivat, että työskentelyssä on kuitenkin omat standardit, joiden mukaan työtehtävät tulee suorittaa. Haastateltava C kuvasi tilannetta näin esihenkilöt-fokusryhmän haastattelussa:

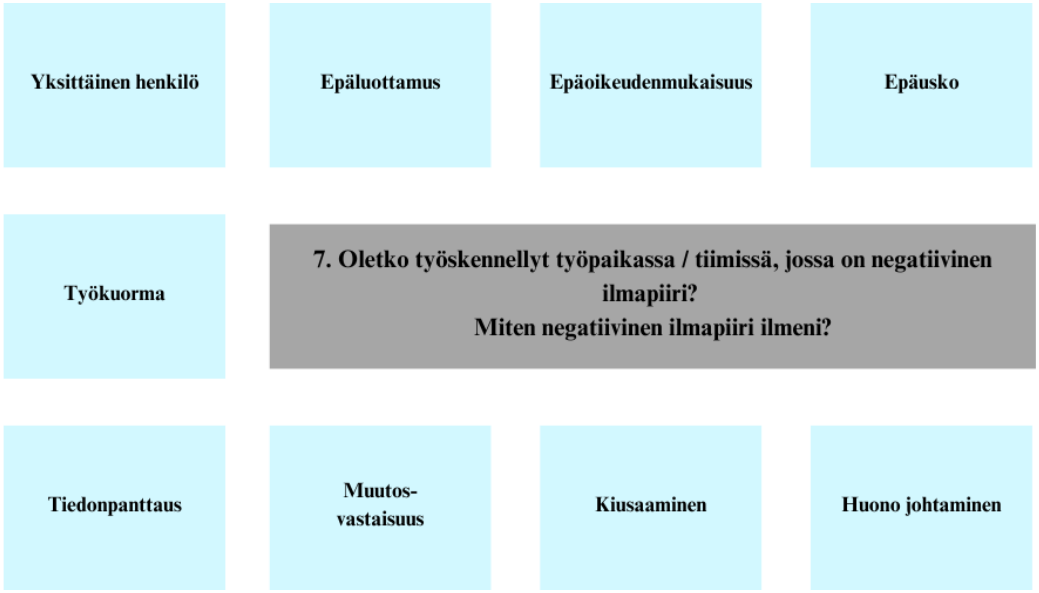
> *”Kyynisyys on etäännyttävä juttu ja suojakeino, mutta me halutaan tietyllä eettisellä tasolla tehdä meidän työtä. Meillä on ne omat eettiset standardit, joista ei jousteta, vaikka sitten joillain tavoilla otetaankin etäisyyttä.”*.

6.2 Työyhteisö, työilmapiiri ja asenne töissä

Työyhteisö, työilmapiiri ja asenne töissä -teeman käsittely aloitettiin kysymyksillä negatiivisesta työyhteisöstä. Teemaan sisältyi yhteensä neljä kysymystä. Teeman kaksi ensimmäistä kysymys perustuivat propositioon ”Negatiivinen työyhteisö kasvattaa kyynisyyttä epäluottamuksen kautta”.

Kysymys 7. Oletko työskennellyt työpaikassa / tiimissä, jossa on negatiivinen ilmapiiri? Miten negatiivinen ilmapiiri ilmeni?

Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet negatiivisessa työyhteisössä. Moni yhdisti negatiivisen työyhteisön samoihin asioihin, miten he olivat määritelleet kyynisyyden tarkoittavan työelämässä. Nämä olivat epäluottamus, epäileväisyys, epäoikeudenmukaisuus sekä muutosvastaisuus. Negatiivisessa työyhteisössä haastateltavat eivät pystyneet luottamaan työntekijöiden yhdenvertaiseen kohteluun työnantajan ja työyhteisön toimesta. Kuvassa 15 on kysymyksessä 7 käytetyt koodit.



Kuva 15. Kysymys nro 7 ja vastausten koodit.

Useammalla haastateltavalla oli kokemus yhteisöstä, jossa yksittäinen henkilö oli omalla käytöksellään myrkyttänyt koko yhteisön. Yksittäinen henkilö saattoi olla myös esihenkilö, jolloin hänen toimintansa näkyi huonona johtamisena sekä huonona kohteluna. Esihenkilön käytöstä ei pystynyt ennakoimaan ja palautetta saattoi saada epäasiallisesti ja töksäytellen. Myös työpaikkakiusaamisesta oli kokemusta, missä osa työyhteisön jäsenistä jätettiin ulkopuolelle, heistä puhuttiin pahaa ja tietoa ei jaettu kaikille.

Liian suuri työkuorma oli haastateltavien mukaan yksi negatiivisen ilmapiirin aiheuttajista. Kun työyhteisön jäsenet olivat väsyneitä, se heijastui heidän käyttäytymiseensä työpaikalla. Lisäksi negatiivisen työyhteisön tekijäksi kuvattiin tapa puhua organisaatiossa sidosryhmistä, kuten asiakkaista. Jos organisaatiokulttuuriin kuului epäkunnioittava keskustelutyyli, se tuntui epämiellyttävältä. Haastateltava C antoi oheisen esimerkin esihenkilöt-fokusryhmän haastattelussa.

> *”Mun mielestä kyynisyyttä lisää itsessäni ja muissa se, että miten asiakkaista puhutaan, että ne tuo meille vain rahan. Se on ihan normaali diskurssi meillä ja sitten mä itse ajattelen ja väittäisin että aika moni muukin alalla ajattelee, että me autetaan heitä pärjäämään ja pääsemään eteenpäin. Miten tällaisessa ympäristössä voisi olla olematta kyyninen, jos on normaalia puhua, että ajatellaan vain rahaa.”*.

Kysymys 8. Miten reagoit: Lähditkö / jäitkö tällaiseen työyhteisöön? Miksi?

Tämän kysymyksen yhteydessä haastateltavat pohtivat omaa reaktiotaan negatiivisen työyhteisön vaikutuksiin. Kuvassa 16 on vastausten analysoinnissa käytetyt koodit.

Kuva 16. Kysymys nro 8 ja vastausten koodit.

Osa vastaajista oli vaihtanut työpaikkaa ja osa työtehtäviä työnantajan sisällä. Lähes kaikki yrittivät vaikuttaa negatiivisen yhteisön tilanteeseen ja muuttaa sitä, mutta toimenpiteet eivät juurikaan olleet muuttaneet tilannetta tai työnantaja ei ollut tukenut muutosvaatimuksia. Kun tunne siitä, että tilanteeseen ei voi vaikuttaa, kasvoi, työtehtävien tai työpaikan vaihto jäi haastateltavien mukaan ainoaksi vaihtoehdoksi. Esihenkilöt-fokusryhmän haastattelussa haastateltava D kuvasi seuraavasti tilannetta, missä työtehtäviä oli ollut omasta näkökulmasta pakko vaihtaa, mutta työsuhde oli säilynyt samalla työnantajalla.

> *”Me ei tehdä enää niitä työtehtäviä, missä oli se pahin kyynisyys tai mistä se on kummunnut. Ollaan itse päästy sellaiseen positioon, joka sitten tyydyttää meitä sen verran, että tässä kannattaa olla. Ja siis kyllä mun on ihan pakko sanoa, että jos en mä olisi päässyt tähän tilanteeseen tai tähän työhön. mitä mä nyt tällä hetkellä teen, niin en ehkä olisi täällä enää. Mutta sitten on myös se rahakannustin ja mä en missään saisi tällaista korvausta mun työstäni. Tää on siis kultainen häkki eli hyvä ja huono asia.”*

Osa haastateltavista oli sinnitellyt tilanteessaan, koska kyseinen pesti oli päättymässä tietyn ajan kuluttua tai koska kyseistä tehtävää ei pystynyt suorittamaan muualla ja se takasi tärkeää alakohtaista kokemusta. Negatiivisella työyhteisöllä oli haastateltavien mukaan yllättäen myös positiivisia vaikutuksia. Ikävän kokemuksen koettiin tiivistävän jäljelle jäänyttä yhteisöä. Kollegat, jotka olivat samassa tilanteessa, pystyivät tarjoamaan toisilleen vertaistukea.

Tiiviit suhteet olivat osalle myös syy pysyä saman työnantajan palveluksessa yleisilmapiiristä huolimatta.

Kysymys 9. Vaikuttiko ilmapiiri käyttäytymiseesi töissä? Miten? Miksi / Miksi ei?

Yhdeksännessä kysymyksessä pohdittiin, miten ilmapiiri vaikutti omaan käyttäytymiseen töissä. Kysymys liittyi propositioon ”Negatiivinen työyhteisö aiheuttaa kyynistymisen kautta haitallista työkäyttäytymistä”. Kuva 17 esittää kysymyksessä ilmenneet koodit.

Kuva 17. Kysymys nro 9 ja vastausten koodit.

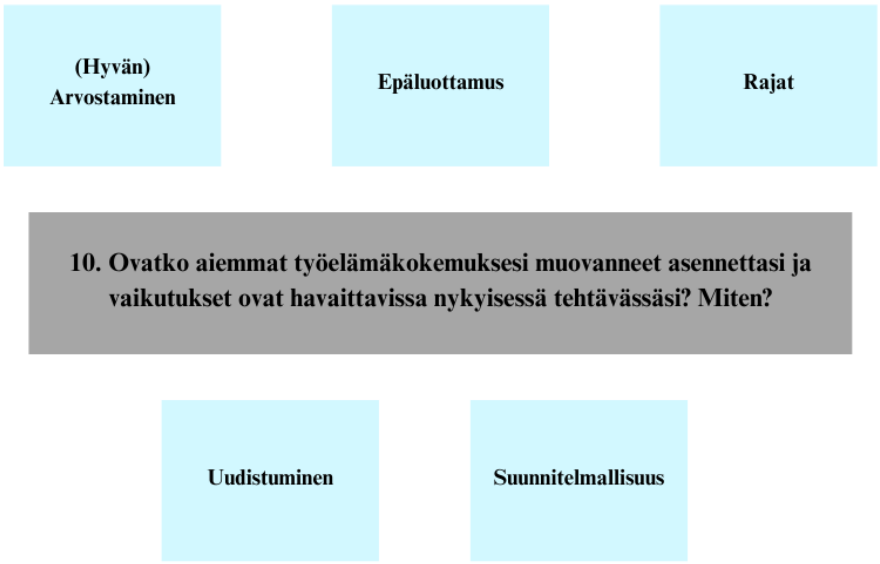
Osa haastateltavista huomasi käyttäytyvänsä aktiivisemmin negatiivisessa työilmapiirissä. Heidän aktiivisuutensa liittyi pyrkimykseen muuttaa ilmapiiriä ja vaikuttaa työyhteisön tilanteeseen. Tämän lisäksi kiusaamistilanteissa ja yhden yksilön aiheuttamissa ongelmatilanteissa haastateltavat alkoivat varoa omaa käytöstään. Tämä ilmeni vetäytymisenä ja oman käytöksen mukauttamisessa yhteisölle ja yksilölle sopivaksi. Haastateltava H:lla käytös muuttui ymmärtäväksi ja haastavia yksilöitä tukevaksi. Hän kuvasi tilannetta seuraavasti alaiset-fokusryhmän haastattelussa:

”Mulla on kokemusta yksittäisistä tyypeistä, jotka ovat luoneet negatiivista ilmapiiriä. He on ollut perusluonteeltaan samanlaisia, että he haluavat osoittaa omaa osaamistaan. Mä olen vaan muokannut hieman omaan toimintaani sellaiseksi, että olen osallistanut näitä henkilöitä ensimmäisten joukossa mukaan. Näin ihmiset ottaa vastaan paljon helpommin uusia ehdotuksia, jos he on ollut osallisena siinä ja on saanut kokea, että he on saanut osallistua suunnitteluun.”.

Negatiivisessa ympäristössä työskenteleminen vaati haastateltavien mukaan myös sitkeyttä ja sinnikkyyttä. Tämän myötä osa koki uupumista erityisesti sen jälkeen, jos vaikutusyritykset eivät tuottaneet tulosta tai niitä ei otettu vastaan riittävällä vakavuudella. Uupumisen välttämiseksi osa haastateltavista muutti käytöstään niin, että he valikoivat, mihin projekteihin he osallistuvat. Kun työnantajalta ei saanut tukea ilmapiirin muuttamiseksi, hankalimpien ja negatiivisimpien tiimien projektit oli parempi jättää väliin oman jaksamisen vuoksi.

Kysymys 10. Ovatko aiemmat työelämäkokemuksesi muovanneet asennettasi ja vaikutukset ovat havaittavissa nykyisessä tehtävässäsi? Miksi?

Viimeinen työyhteisöön, työilmapiiriin ja työskentelyasenteeseen liittyvä kysymys koski työkokemusta ja sitä, kokeeko haastateltava aikaisempien kokemusten näkyvän hänen työskentelyasenteessaan tällä hetkellä. Kysymys liittyi propositioon ”Aiemmat negatiiviset kokemukset näkyvät nykyisessä positiossa kyynisenä asenteena”. Vastaukset kooditettiin kuvan 18 mukaan.



Kuva 18. Kysymys nro 10 ja vastausten koodit.

Haastateltavat nostivat esiin, että he pyrkivät huolehtimaan työmäärästään asettamalla rajoja ja huolehtimalla, ettei työ valtaa liikaa vapaa-aikaa. Kokemus oli osoittanut, että liiallisesta työnteosta ei palkita erikseen, joten työnantajan hyväksi ei kannata tehdä ylimääräistä. Rajoihin liittyi myös projektien valikointi, mistä keskusteltiin edellisenkin kysymyksen yhteydessä. Tilanteiden suhteuttaminen oli auttanut osaa haastateltavista. Haastateltavat olivat oppineet, etteivät kaikki työhön liittyvät asiat, kuten muutokset, ole niin vakavia asioita ja niistä tulee kyllä selviämään.

Huonot kokemukset näkyivät nykyisessä työskentelyasenteessa epäluottamuksena työnantajaa kohtaan. Kokemukset epäoikeudenmukaisesta palkitsemisesta ja puutteellisesta palautteen antamisesta saivat osan haastateltavista muuttamaan ajattelumalliaan niin, että he eivät enää odottaneet ainakaan hyviä asioita työnantajan puolelta. Haastateltava E pohti asiaa näin esihenkilöt-fokusryhmän haastattelussa:

> *”Mutta on se täydellinen epäluottamus, että vaikka itse tekisi kuinka hyvin jotain projektia, niin sitä ei koskaan tiedä milloin se hylätään tai lakkautetaan. Kun ei odota mitään, tai siis ei odota mitään hyvää ainakaan tai palkkiota tai kannustusta mistään, niin ei myöskään pety. Nämä on tämmöisiä elämänohjeita millä täällä pärjää tai mitkä on auttanut selviytymään täällä.”.*

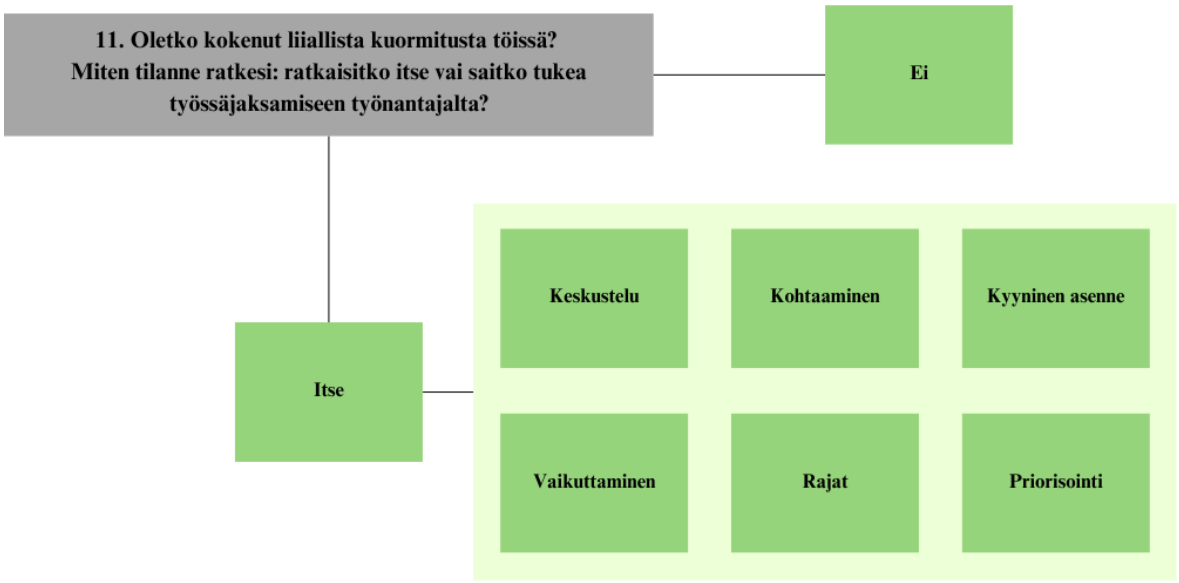
Osalla kokemukset näkyivät nykyisessä tehtävässä suunnitelmallisuutena. He halusivat aktiivisesti vaikuttaa tehtäviin ja töiden suunnitteluun, jotta tulevaisuudessa oma työ toimisi paremmin. Osalla haastateltavista huonot kokemukset eivät vaikuttaneet enää nykyisin eivätkä ne olleet nähtävissä työskentelyasenteessa. Uudistumiseen oli auttanut aika sekä työtehtävien tai koko alan vaihtaminen. Kun uusi, tunnelmaltaan positiivinen työpaikka tai -yhteisö oli löytynyt, arvostus hyvää työpaikkaa kohtaan nousi asenteellisena tekijänä esiin.

6.3 Työssäjaksaminen

Työssä jaksamisen teemassa pohdittiin työkuorman vaikutusta omaan työskentelyasenteeseen. Ensimmäiset teemaan liittyvät kysymykset oli johdettu propositiosta ”Uupuminen kasvattaa kyynisyyttä organisaatiota kohtaan”.

Kysymys 11. Oletko kokenut liiallista kuormitusta töissä? Miten tilanne ratkesi: ratkaisitko itse vai saitko tukea työssäjaksamiseen työnantajalta?

Kaikki haastateltavat olivat kokeneet kuormitusta töissä, mutta eivät välttämättä liiallista kuormitusta. Tästä syystä vastausten koodeissa oli myös ”ei”. Ensimmäinen kysymys työssä jaksamisen teemaan ja vastauksista johdetut koodit ovat kuvattuna kuvassa 19.



Kuva 19. Kysymys nro 11 ja vastausten koodit.

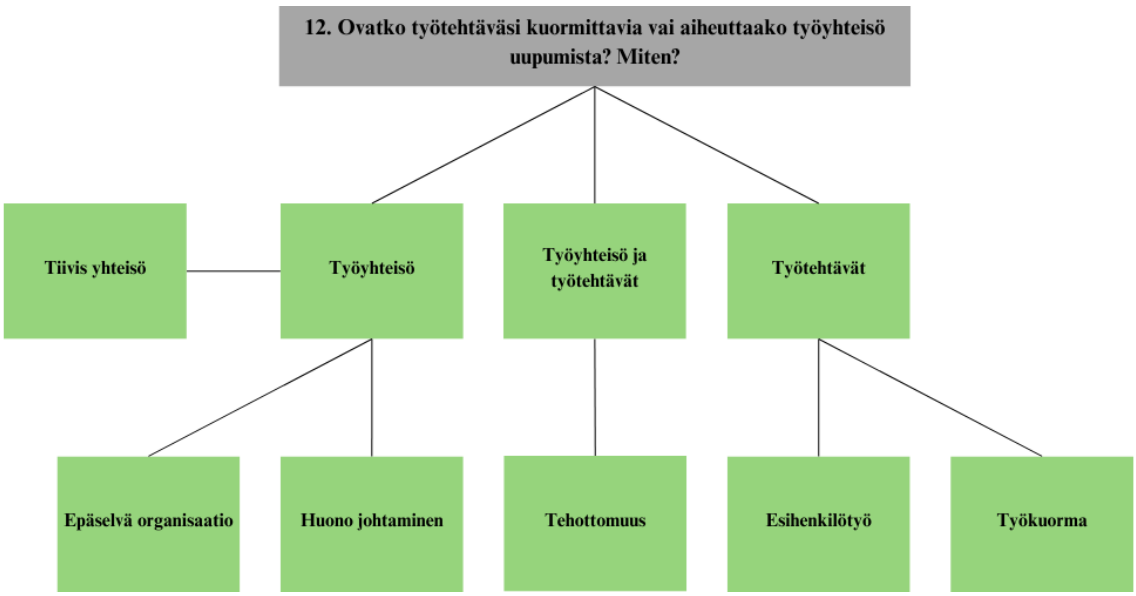
Ne haastateltavista, jotka olivat kokeneet liiallista kuormitusta töissä, olivat joutuneet ratkaisemaan tilanteensa itse. Yhdellä vastaajista oli kuitenkin henkilöstövajeeseen liittynyt liiallisen kuormituksen kokemus, ja työnantaja oli ratkaissut tämän tilanteen myöhemmin palkkaamalla lisää henkilöstöä. Toisella haastateltavista oli puolestaan kokemus, jossa työkuormaa oli henkilöstöllä kroonisesti liikaa. Työntekijät yrittivät vaikuttaa tähän ja keskustella asiasta työnantajan kanssa ratkaisukeskeisesti. Kun työnantaja ei puuttunut tilanteeseen mitenkään tai yrittänyt muuttaa sitä henkilöstön työkuorman kannalta kestävämmäksi, haastateltava koki, ettei hänelle jäänyt muuta vaihtoehtoa kuin vaihtaa työpaikkaa.

Liiallisen kuormituksen tilanteissa haastateltavia oli auttanut tilanteen kohtaaminen ja siitä keskusteleminen. Kun tilanteen oli myöntänyt itselleen, sen käsittely oli helpompaa ja kasaantuneet työtehtävät pystyi ottamaan yksitellen työn alle. Priorisointi oli yksi suosituimmista keinoista hallita työkuormaa. Haastateltavat kokivat, että esihenkilö saa loppukädessä päättää, mitkä tehtävät jäävät tekemättä, jos työaika ei riitä kaikkiin työtehtäviin. Tästä syystä rajojen asettaminen työn ja vapaa-ajan välille nähtiin myös tärkeäksi. Osaa haastateltavista kyyninen asenne auttoi hallitsemaan liiallista työkuormaa ja kamppailua työn laadun kanssa. Kun kyynisyyden avulla otettiin etäisyyttä työhön, tilannetta oli helpompi käsitellä ja sen kanssa oli helpompi elää. Esihenkilöt-fokusryhmän haastattelussa haastateltava E kuvasi tilannetta esimerkiksi näin:

> *”Ja sitten auttaa myös, että jos vaikka itselle olisi tärkeätä oikeasti tehdä ne omat työt hyvin ja kun seuraa kollegoita ja huomaa heidän työnlaatunsa ja sen, etteivät he välitä omasta laadustaan. En mä tiedä onko sekin kyynisyyttä, mutta jos noi toisetkin on tuollaisia niin ei munkaan pitäisi ottaa turhia paineita.*
>
> *Tuntuu, että hyvin tehdystä työstä saat kiitokseksi korkeintaan haukkuja ja lisää työtä.”*.

Kysymys 12. Ovatko työtehtäväsi kuormittavia vai aiheuttaako työyhteisö uupumista? Miten?

Seuraavassa työssä jaksamisen kysymyksessä lähdettiin miettimään, mikä aiheuttaa kuormituksen tai uupumisen töissä. Kysymys sekä vastauksien kooditus on kuvassa 20.



Kuva 20. Kysymys nro 12 ja vastausten koodit.

Kuormittaviksi tekijöiksi tunnistettiin haastatteluissa yleisesti työtehtävät, työyhteisö ja näiden yhdistelmä. Jos ilmapiiri oli negatiivinen, työyhteisö oli kuormitusta lisäävä tekijä. Huono johtaminen nousi esiin vastauksissa työyhteisön kuormituksen osalta, sillä esihenkilön epäjohdonmukainen ja epäoikeudenmukainen johtamistyyli vaikutti haastateltavien mielestä heidän työssä jaksamiseensa heikentävästi. Myös organisaation haastava ja epäselvä rakenne oli kuormittava tekijä. Ongelmana oli esimerkiksi päätöksenteon henkilöriippuvaisuus, läpinäkymättömyys sekä puutteellisiin tietoihin perustuvat päätökset. Osa haastateltavista olisi kaivannut tietojohtamisen osaamista organisaatioonsa. Vaikka työyhteisön koettiin osittain kuormittavaksi, haastateltavat toivat ilmi myös sen, että työyhteisö on yksi työssä jaksamisen elementeistä. Tiivis yhteisö antaa voimaa jaksaa kuormittavassa tilanteessa, kun kollegoille voi puhua vapaasti omasta tilanteestaan ja he ymmärtävät, mistä puhutaan.

Työtehtävissä kuormitti ensisijaisesti työmäärä. Osa haastateltavista koki työtehtävät positiivisen stressin lähteinä, jos meneillään oli kiinnostava projekti. Esihenkilötyötä tehneet kokivat esihenkilön tehtävät ensisijaisena kuormituksen aiheuttajana. Tähän oli syynä puutteellinen tuki organisaatiolta, vaikuttamismahdollisuuksien vähyys sekä paine johdolta ja alaisilta. Haastateltava E kertoi esihenkilöt-ryhmän haastattelussa tilanteesta näin:

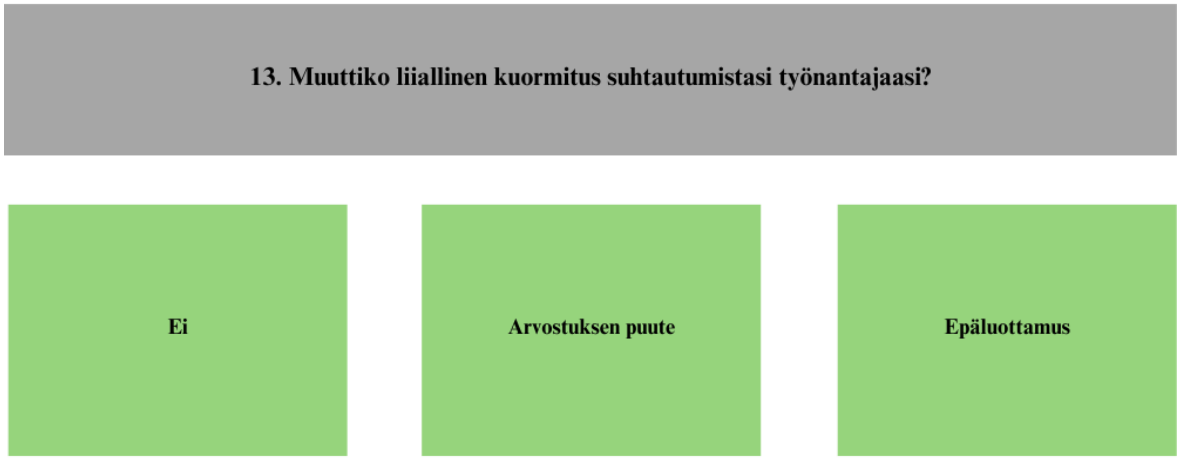
> *”Sitten saattaa tulla kauheita arvoristiriitoja, jos on itse siinä alaisten kanssa samaa mieltä. Kun he kysyvät, että mitä järkeä tässä on ja miksi me tehdään tätä, niin siinä on vaikea pystyä perustelemaan asiaa, kun haluaisin sanoa, että johto haluaa tätä ja se on se oikea syy.”*.

Työyhteisön ja työtehtävien yhteiskuormituksen syyksi kerrottiin tehottomuus. Organisaatiolta saattoi puuttua selkeät prosessit, jolloin työntekeminen, esimerkiksi projektien kanssa, pitää aloittaa aina uudelleen ja työskentelyn tehottomuus alkaa kuormittaa. Haastateltava C esihenkilöt-fokusryhmästä kuvasi tilannetta näin:

> *”Meiltä puuttuu edes alkeellinen projektinhallintaosaaminen. Jos on joku tehtävä, niin pitäisi nimetä henkilö, joka on vastuussa siitä, aikataulu ja seuranta. Kaikki sellainen puuttuu. Se sitten aiheuttaa loputtoman valvomisen siitä, että kuka tekee mitä ja kuka on vastuussa mistäkin. Tämä on kuormittavaa.”*.

Kysymys 13. Muuttiko liiallinen kuormitus suhtautumistasi työnantajaasi?

Liiallinen kuormitus ei kuitenkaan kaikilla haastateltavilla ollut muuttanut sitä, miten he suhtautuvat työnantajaansa. Osa koki vastuun jaksamisesta kuuluvan työntekijälle itselleen. Haastattelukysymys sekä siihen liittyvät koodit ovat kuvassa 21.



Kuva 21. Kysymys nro 13 ja vastausten koodit.

Ne vastaajat, jotka kokivat suhtautumisensa muuttuneen, muutos johtui arvostuksen puutteesta. Kaikki joustaminen, mitä he olivat työnantajansa hyväksi tehneet, oli jäänyt ilman korvausta, palkkiota tai kiitosta. Tästä muodostui myös epäluottamusta työnantajaa kohtaan. Vastaajat eivät pystyneet luottamaan, että työnantaja tietäisi työmäärän todellisen tilanteen ja pelkona oli myös, että työnantaja lisäisi työkuormaa entisestään. Lisäksi osaa haastateltavista harmitti, että suhtautuminen omaan työnantajaan oli negatiivinen ja omasta työnantajasta joutui tuntemaan häpeää. Esihenkilöt-ryhmän haastattelussa haastateltava D kuvasi tilannetta näin:

> *”Mua harmittaa, kun mä en arvosta mun työnantajaani niin paljon kun mä itse haluaisin. Olisi kiva olla sellaisella työnantajalla töissä, jota kunnioittaa ja olisin ylpeä siitä missä on töissä. Tai että olisi edes neutraali fiilis. Sekin olisi tästä kohtaa jo aika iso parannus. Totta kai me tiedostetaan se, että harva työnantaja on täydellinen missään, mutta pointti on se, että kun me nähtäisiin, että tää voisi mennä paljon paremmin.”.*

Kysymys 14. Miten huolehdit omasta jaksamisestasi töissä?

Seuraavaksi haastateltavien tuli pohtia omaa työssä jaksamistaan ja miten työ mahdollisesti vaikuttaa vapaa-aikaan. Kysymykset oli johdettu propositiosta ”Kyyninen asenne auttaa suojelemaan omia resursseja ja negatiiviselta työyhteisöltä” ja niillä pyrittiin kartoittamaan, onko kyynisessä asenteessa havaittavissa hyviä ominaisuuksia. Kun haastateltavilta kysyi, miten he huolehtivat omasta jaksamisestaan töissä, vastauksissa tuli aiemmissakin vastauksissa esiin tulleita elementtejä. Kysymys ja koodit on esitettynä kuvassa 22.

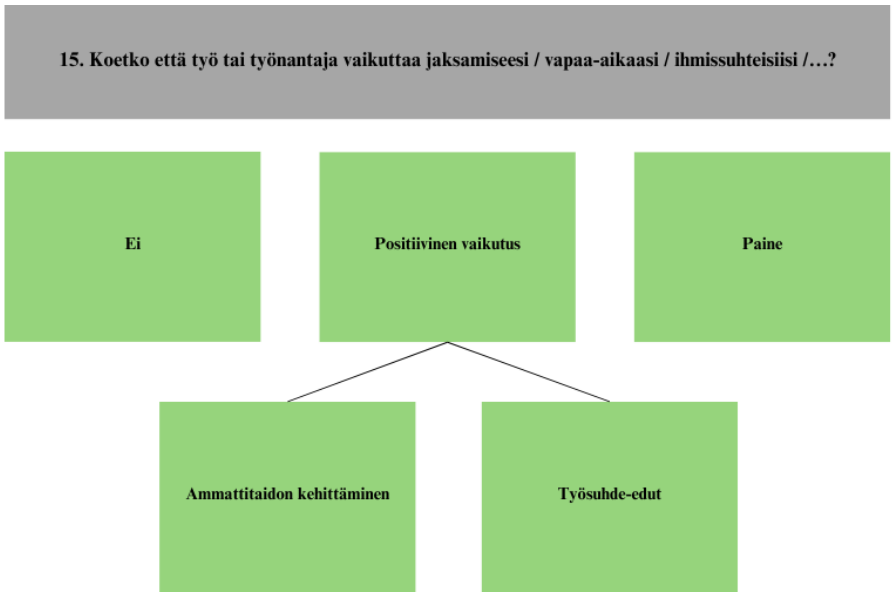
Kuva 22. Kysymys nro 14 ja vastausten koodit.

Esimerkiksi priorisointi, suunnitelmallisuus, vaikuttaminen tulevaisuuden työtehtäviin sekä rajojen asettaminen työn määrään ja työ- ja vapaa-ajan välille olivat haastateltaville keinoja hallita jaksamistaan töissä. Tiivis työyhteisö sekä kollegoiden ja työnantajan tuki auttoivat jaksamisessa. Myös työn tauottaminen ja esimerkiksi lounastaukojen pitäminen koettiin tärkeäksi. Nämä saattavat olla itsestäänselvyyksiä, mutta haastateltavat huomauttivat niiden välillä unohtuvan työkiireiden lomassa. Oman jaksamisen vuoksi työpaikkaa tai työtehtäviä joutuu välillä myös vaihtamaan. Näin ollen työpaikan vaihtaminen oli osalle keino edistää omaa työssä jaksamistaan. Haastateltava H jakoi oman vinkkinsä jaksamiseen alaiset-ryhmän haastattelussa. Hän pilkkoi tehtävät niin, että onnistumisen tunteita sai kuormittavissakin tilanteissa. Hän kuvasi tilannetta seuraavasti.

”Silloin kun on ollut vaikeampaa, olen itse oppinut pilkkomaan tehtäviä. Kirjoitan niitä lapulle tai jonnekin järjestelmään, että saan pieniä onnistumisen tunteita päivään, vaikka muuten tuntuisi, ettei mikään edisty.”.

Kysymys 15. Koetko että työ tai työnantaja vaikuttaa jaksamiseesi / vapaa-aikaasi / ihmissuhteisiisi /…?

Viimeinen työssä jaksamisen teemaan kuuluva kysymys koski työn ja vapaa-ajan suhdetta. Osa vastaajista ei kokenut työn tai työnantajan vaikuttavan muuhun elämään lainkaan. Kysymys ja vastausten koodit on kuvassa 23.



Kuva 23. Kysymys nro 15 ja vastausten koodit.

Osa puolestaan näki positiivisia vaikutuksia työn ja vapaa-ajan välillä. Kiinnostus omaa työtä ja alaa kohtaan näkyi ammattitaidon kehittämisenä ja opiskeluna vapaa-ajalla. Yksi haastateltava muistutti, että työnantaja voi kannustaa esimerkiksi liikuntaan tarjoamalla vapaa-ajalla käytettäviä työsuhde-etuja. Tällä tavalla työn vaikutus vapaa-aikaan voi olla positiivista. Suurimmalla osalla haastateltavista työn vaikutus vapaa-aikaan näkyi kuitenkin paineena. Työasioista oli vaikea irtaantua ja asiat jäivät pyörimään mieleen työpäivän

päätyttyä. Osa oli ratkaissut tilanteen esimerkiksi harrastuksilla, että työhön liittyvät ajatukset sai katkaistua ja ohjattua muualle.

6.4 Esihenkilötyö

Haastatteluiden seuraava teema oli esihenkilötyö. Teeman kysymykset oli jaettu alaisen ja esihenkilön näkökulmiin ja haastateltavista neljä vastasi kysymyksiin myös esihenkilön näkökulmasta. Ensin haastateltavat joutuivat pohtimaan sitä, miten esihenkilö voisi vaikuttaa omaan työskentelyasenteeseen.

Kysymys 16. Voiko esihenkilö muuttaa työskentelyasennettasi? / Voitko esihenkilönä vaikuttaa alaistesi työskentelyasenteeseen? Miten?

Haastateltavat nostivat esiin johtamistyylin, joka johdonmukaisella ja optimistisella otteella saa oman työskentelyn jouhevammaksi. Samoin esimerkillä johtaminen koettiin tekijäksi, joka voisi vaikuttaa omaan työskentelyasenteeseen. Jos esihenkilöltä sai hyvää palautetta, se motivoi jatkamaan työskentelyä samaan malliin. Ylipäätään hyvä ja lämmin suhde auttoi haastateltavien mukaan oman työskentelyasenteen parantamisessa. Myös riittävä tuki ja perehdytys olivat asenteeseen liittyviä tekijöitä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, ettei esihenkilö voi vaikuttaa heidän työskentelyasenteeseensa. Jos työ oli itseohjautuvaa, missä keskeistä on itsensä johtaminen, esihenkilön rooli ja vaikutus jäivät pieneksi.

Kun esihenkilötyötä tehneet pohtivat, miten he voisivat vaikuttaa alaistensa asenteeseen, esille tuli osittain samoja asioita. Esihenkilöt kokivat tärkeäksi olla läsnä alaisilleen ja olla kiinnostuneita heidän tilanteistaan. Esihenkilötyössä oli tärkeää olla päätösten kanssa läpinäkyvä, jotta epäoikeudenmukaisuuden tunnetta alaisten kesken ei pääsisi syntymään. Haastateltava D kertoi esihenkilöt-ryhmähaastattelussa näkemyksestään seuraavasti:

> *”Silloin, kun sä oot esihenkilöasemassa ja sä itse oot läpinäkyvästi tasavertainen kaikille ja tuot esille, että päätökset perustuu faktoihin ja niillä on syyt takana. Mä näkisin että sillä on hirveän iso vaikutus, että sä pystyit kohtelemaan kaikkia tasa-arvoisesti. Silloin metsä vastaa niinku sinne huudetaan.”*.

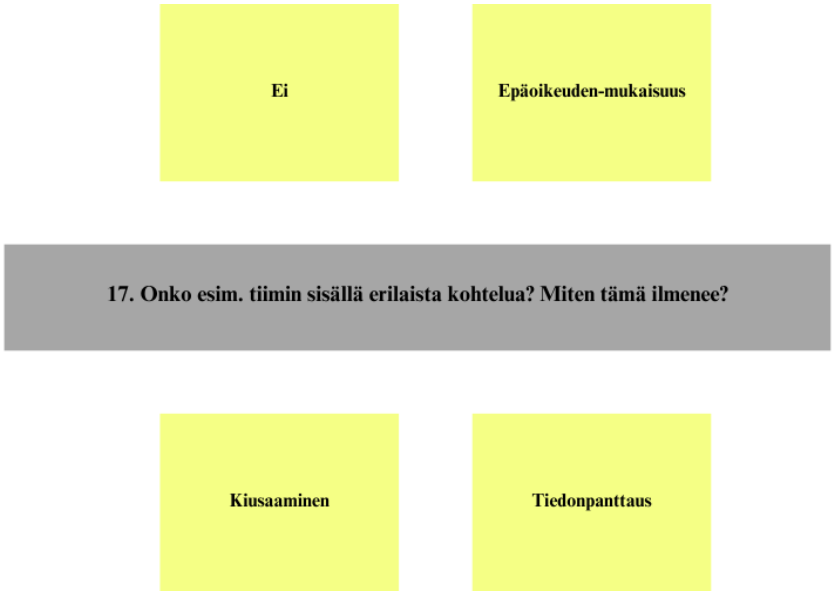
Yksi konkreettinen keino alaisten työskentelyasenteeseen vaikuttamisessa oli heidän suojelemisensa erilaisilta vaatimuksilta ja puskurina toimiminen eri tahojen välillä. Esihenkilöt kokivat alaisten suojelemisen ja mahdollisimman hyvien työskentelyolosuhteiden mahdollistamisen kuuluvan tehtäviinsä. Kuvassa 24 on esitettynä kysymykset sekä vastauksista johdetut koodit.

Kuva 24. Kysymys nro 16 ja vastausten koodit.

Kysymys 17. Onko esim. tiimin sisällä erilaista kohtelua? Miten tämä ilmenee?

Seuraava kysymys koski tasavertaisuutta ja yhdenvertaista kohtelua. Osa koki epätasa-arvon, suhmuroinnin ja valehtelun osaksi organisaatiokulttuuria. Näin ollen yhdenvertainen kohtelu ei voinut toteutua. Tämä ilmeni esimerkiksi töiden varastamisena, jossa muut esittävät toisten ideat ja työt ominaan, sekä palkitsemisen epätasa-arvoisuutena. Palkkioita ei jaettu työhön liittyvien meriittien perusteella tai läpinäkyvästi.

Epätasa-arvoinen kohtelu oli näkynyt haastateltavien työelämässä myös työpaikkakiusaamisena, mikä oli ilmennyt esimerkiksi suosimisena sekä puutteellisena tiedonjakona. Osa haastateltavista ei ollut kohdannut työyhteisönsä tai tiiminsä sisällä erilaista kohtelua. Näin ollen yksi koodeista oli ”ei”. Kysymys ja vastausten koodit on kuvattuna kuvassa 25.

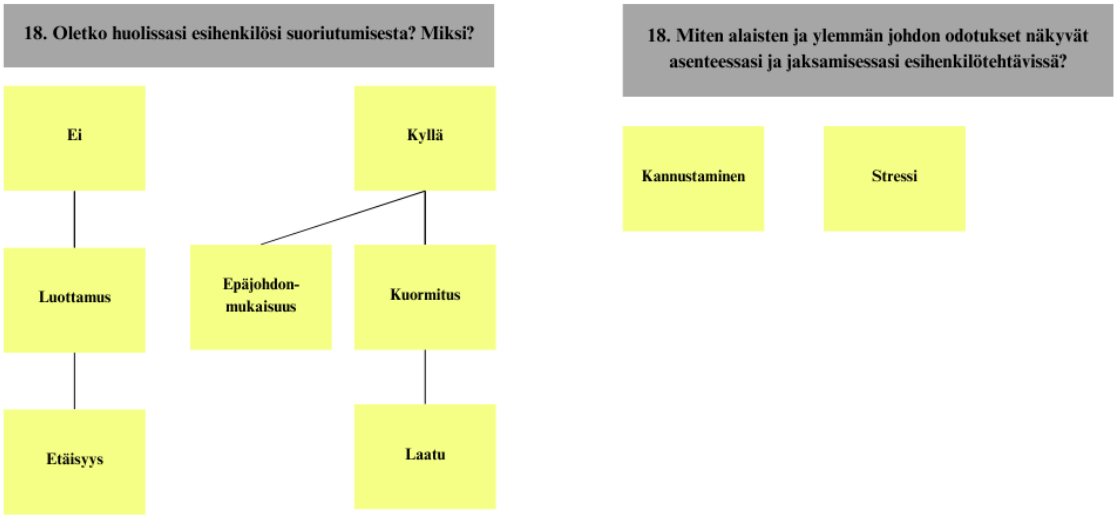


Kuva 25. Kysymys 17 ja vastausten koodit.

Kysymys 18. Oletko huolissasi esihenkilösi suoriutumisesta? Miksi? / Miten alaisten ja ylemmän johdon odotukset näkyvät asenteessasi ja jaksamisessasi esihenkilötehtävissä?

Viimeinen esihenkilö-teemaan liittyvä kysymys koski esihenkilön jaksamista. Alaisilta tiedusteltiin, olivatko he huolissaan esihenkilönsä suoriutumisesta. Tämän lisäksi esihenkilöiltä kysyttiin, miten alaisten ja johdon odotukset näkyivät esihenkilötyössä ja työssä jaksamisessa. Kaikki haastateltavat eivät olleet huolissaan esihenkilönsä jaksamisesta. Syynä tähän oli esimerkiksi luottamus esihenkilön ammattitaitoon.

Kuten työssä jaksamisen teemasta keskusteltaessa kävi ilmi, osa koki työssä jaksamisen yksilön vastuuksi. Näin ollen sama päti esihenkilöihin ja kokemukseen siitä, että on heidän tehtävänsä huolehtia omasta jaksamisestaan. Osalla oma suhde esihenkilöön oli etäinen, jolloin erityinen välittäminen tai huolehtiminen ei tuntunut luonnolliselta. Näkyvyyttä esihenkilön tehtäviin ei myöskään ollut kaikissa tilanteissa, jolloin haastateltavat eivät pystyneet arvioimaan esihenkilön työkuormaa ja jaksamista. Haastattelukysymykset ja vastausten kooditus on kuvassa 26.



Kuva 26. Kysymys nro 18 ja vastausten koodit.

Ne vastaajista, jotka kokivat huolta esihenkilönsä suoriutumisesta, sanoivat sen johtuvan epäilyksestä hänen jaksamisestaan, epäjohdonmukaisesta johtamistyylistään sekä työn laadustaan. Monet sanoivat tietävänsä esihenkilönsä työkuorman olevan suuri ja tästä syystä hänen jaksamisestaan oltiin huolissaan. Huoli epäjohdonmukaisuudesta ja laadusta liittyivät pelkoon oman työn vaikeutumisesta ja siitä, ettei esihenkilön aika riitä oikeiden asioiden käsittelyyn.

Esihenkilöt vastasivat kysymykseen alaisten ja johdon odotuksista tilanteen olevan stressaava. Johdolla ja alaisilla on omat odotuksensa, jotka ovat usein ristiriidassa keskenään. Näiden odotusten yhteensovittaminen oli stressaavaa ja kaikkia ei aina pystynyt miellyttämään. Hyvä ja kannustava palaute on kuitenkin auttanut kestämään tilannetta. Haastateltava B kuvasi yksilöhaastattelussa tilannetta näin:

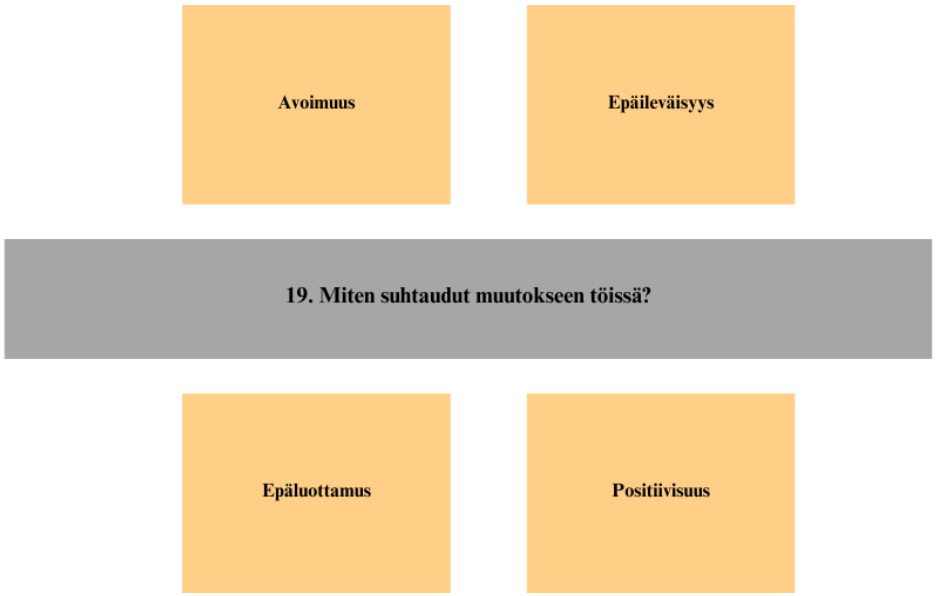
> *”Tulee mieleen semmoinen paine, jossa joudut elämään. Alhaaltapäin on omat vaatimuksensa alaisilla, joita koittaa toteuttaa ja reagoida niihin ja sitten johdon suunnalta tulee taas omanlaisensa. Niiden yhteensovittaminen aiheuttaa stressiä ja epämiellyttäviä tilanteita, koska aina ei voi, eikä pidäkään, miellyttää kaikkia. Tämmöinen tunne tulee negatiivisessa mielessä mieleen, mutta toki positiivistakin on. Kyllä semmoista kiitollisuutta molemmista suunnista on tullut, joka on luonut uskoa omaan tekemiseensä ja vahvistanut uskoa, että tekee asioita oikein.”.*

6.5 Muutos

Viimeisenä teemana haastatteluissa oli muutos. Kysymykset nojasivat propositioon ”Muutoskyynisyys auttaa selviämään muutoksesta”. Ensin haastateltavat saivat pohtia omaa suhtautumistaan muutokseen.

Kysymys 19. Miten suhtaudut muutokseen töissä?

Vastaukset jakautuivat positiivisen ja avoimen suhtautumisen sekä epäileväisen ja epäluottamuksellisen suhtautumisen välillä. Osa haastateltavista koki, että heidän alallaan on pakko suhtautua positiivisesti muutokseen, eikä kyynisellä asenteella tule pärjäämään. Yleisimmin muutokseen suhtauduttiinkin avoimesti ja ymmärrettiin, että useimmat muutokset ovat olleet tarpeellisia. Haastateltavat kertoivat pohtivansa muutosten yhteydessä, mihin ne liittyvät ja kuinka tarpeellisia ne ovat. Jos oma näkemys tarpeellisuudesta on negatiivinen, silloin myös suhtautuminen muutokseen on epäileväisempi. Epäluottamusta muutokseen aiheutti esimerkiksi pelko oman työmäärän kasvamisesta. Kuvassa 27 on esitettynä haastattelukysymys sekä vastausten koodit.

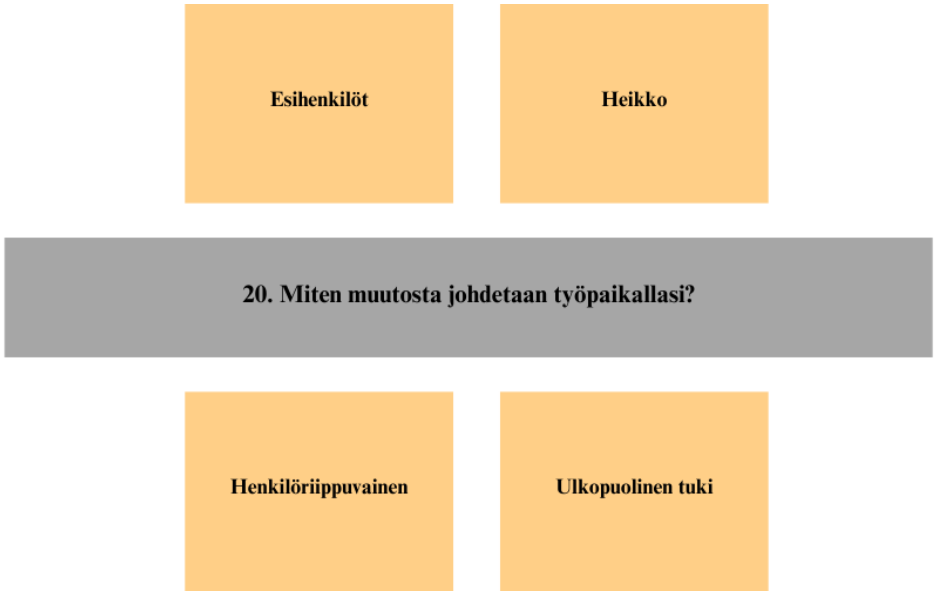


Kuva 27. Kysymys 19 ja vastausten koodit.

Kysymys 20. Miten muutosta johdetaan työpaikallasi?

Seuraava kysymys koski muutosjohtamista. Muutosjohtaminen koettiin omassa organisaatiossa muun muassa puutteelliseksi, heikoksi ja henkilösidonnaiseksi. Osalla haastateltavista oli kokemusta sellaisista muutoksista, joissa projekteja aloitettiin lähes mielivaltaisesti eikä niillä ollut jatkuvuutta. Kun päättävän tahon henkilöt vaihtuivat, niin vaihtuivat projektitkin. Kun muutoksilla ei ollut jatkuvuutta, niitä ei koskaan jalkautettu, eivätkä ne siirtyneet käytäntöön asti. Lisäksi henkilöstön erilaisuutta ei aina ollut otettu huomioon ja henkilöstölle ei ollut tarjottu esimerkiksi tarpeeksi koulutusta järjestelmäuudistuksen yhteydessä.

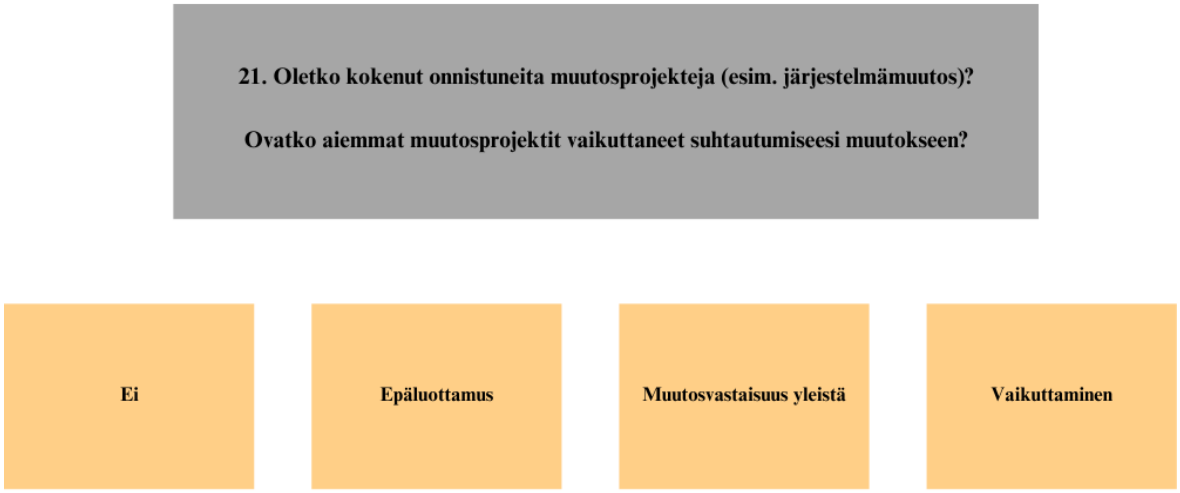
Haastateltavilla oli myös hyviä kokemuksia muutosjohtamisesta. Pienessä organisaatiossa esihenkilöt vastasivat muutosjohtamisesta ja ajoivat muutokset suoraan käytännön työhön. Näin ne tulivat jalkautetuksi ja uudet käytännöt tulivat edellisten mallien tilalle. Osalla organisaation sisäisen muutosjohtamisen tukena oli ollut ulkopuoliset projektivastaavat, jolloin heiltä sai tukea ja muutokset toteutuivat. Kuvassa 28 on esitettynä haastattelukysymys sekä koodit.



Kuva 28. Kysymys 20 ja vastausten koodit.

Kysymys 21. Oletko kokenut onnistuneita muutosprojekteja (esim. järjestelmämuutos)? Ovatko aiemmat muutosprojektit vaikuttaneet suhtautumiseesi muutokseen?

Haastattelun viimeisessä kysymyksessä mietittiin, ovatko aiemmat kokemukset muutoksesta vaikuttaneet nykyiseen asenteeseen muutosta kohtaan. Yleisesti haastateltavista tuntui siltä, että muutokset voivat olla vaikeita ja työyhteisö saattaa suhtautua muutokseen muutosvastaisesti. Kuvassa 29 on esitettynä haastattelukysymys sekä koodit.



Kuva 29. Kysymys nro 21 ja vastausten koodit.

Osa haastateltavista, jotka olivat kokeneet huonosti toteutettuja muutosprojekteja, suhtautuivat nykyisinkin muutokseen epäilevästi ja epäluottamuksella. Tähän vaikuttivat aiemmat kokemukset siitä, kuinka muutokset eivät loppujen lopuksi olleet toteutuneet, koska ne olivat henkilösidonnaisia. Osalla huonot kokemukset olivat kääntäneet ajatusmallin positiivisempaan suuntaan, ja suhtautuminen muutokseen oli entistä avoimempaa ja rohkeampaa. Muutokseen haluttiin myös osallistua ja saada tietoa siitä, mitä tulee tapahtumaan. Muutokseen pystyi siten itse vaikuttamaan ja puuttumaan tarvittaessa tilanteisiin, jotka olisivat heikentäneet oman työn sujuvuutta. Vaikka haastatteluissa kysyttiin kokemusta onnistuneista muutosprojekteista, näitä ei varsinaisesti tullut haastateltavilla mieleen eikä onnistuneista projekteista keskusteltu paljon. Näin ollen koodiksi muodostui myös ”ei”.

7 Johtopäätökset

Kyynisyyttä ilmiönä on nyt käsitelty teoreettisen viitekehyksen kautta ja siitä on tehty havaintoja empiirisessä haastattelututkimuksessa. Tutkimusaineisto on analysoitu sisällönanalyysilla ja aineiston tulkinnat sekä niiden linkitykset viitekehykseen käsitellään seuraavaksi pohdinnan yhteydessä. Pohdinnan jälkeen vastataan tutkimuskysymyksiin ja tutkielman lopussa ovat teoreettiset ja käytännön implikaatiot sekä tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.

7.1 Pohdinta

Haastateltavat pitivät kyynisyyttä yleisesti negatiivisena asenteena ja esimerkkeinä kyynisyydestä he mainitsivat epäileväisyyden, epämotivoituneisuuden ja merkityksettömyyden. Byza et al. (2017) kuvasivat kyynisten ajatusmallien olevan suhteellisen yleisiä, mutta haastatteluissa yllättävän moni ei tunnistanut kyynisiä piirteitä itsestään, kertoi suhtautuvansa muutoksiin positiivisesti sekä kuvasi itseään optimistina työelämässä. On hienoa, että positiiviset piirteet voivat yliajaa kyynisen asenteen töissä. Toisaalta persoonallisuutemme alitajuiset motivaatiot selittävät käytöstämme työelämässä (Sutton et al. 2013) ja se voi olla myös positiivista. Vaikka tässä tutkimuksessa ei otettu huomioon persoonallisuuspiirteitä, ne vaikuttavat silti käytökseen ja työskentelyasenteeseen.

Haastatteluissa käytettiin teemakohtaista jaottelua, mutta haastatteluaineiston analyysitulosten pohdinta esitetään tutkimuskysymyksistä johdettujen propositioiden järjestyksessä. Työssä jaksamisen teemaan sisältyi propositioita kyynisyyteen vaikuttavista tekijöistä sekä kyynisyyden hyvistä ominaisuuksista, joten teema on jaettu pohdinnassa kahteen osaan. Pohdinta esitetään jaoteltuna tutkimuskysymysten propositioihin, sillä sisällönanalyysissä aiheet linkitettiin tutkielman viitekehyksen teoriapohjaan.

7.1.1 Kyynisyyteen vaikuttavat tekijät

Kyynisyyteen vaikuttavista tekijöistä oli johdettu viisi propositiota. Kolme ensimmäistä oletusta liittyivät haastattelussa työyhteisön, työilmapiirin ja työskentelyasenteen teemaan. Ensimmäinen propositio oli tehty sen perusteella, että haitallinen työyhteisö (Butt & Yazdani 2021) ja luottamuksen rikkoutuminen (Pfrombeck et al. 2020) ovat kyynistäviä tekijöitä ja työpaikan sosiaalisesta ympäristöstä tuleva tieto vaikuttaa työntekijään (Jabeen et al. 2022). Seuraavaksi käsitellään propositiot yksi kerrallaan opitun tiedon valossa.

Propositio 1. Negatiivinen työyhteisö kasvattaa kyynisyyttä epäluottamuksen kautta

Oli ikävä kuulla, että kaikilla haastateltavilla oli kokemuksia negatiivisessa työyhteisössä työskentelystä. Positiivisessa sosiaalisen vaihdannan tilanteessa kollegoiden myönteinen kommunikointityyli tarttuu ja oma työskentelyasenne sekä suhtautuminen kollegoihin on myös positiivista (Ohana et al. 2023). Haastattelun vastauksissa tilanne oli havaittavissa käänteisenä, sillä yksittäisten ihmisten kuvattiin olevan työyhteisön negatiivisen ilmapiirin aiheuttajia. Nämä yksittäiset työyhteisön jäsenet, jotka saivat muut voimaan huonosti töissä, ovat voineet olla kyynisiä työntekijöitä. Yksilön kyynisyydessä voi olla Szymczak et al. (2022) mukaan narsistisia piirteitä, kuten vihamielisyyttä ja kyynisillä henkilöillä voi olla haasteita sosiaalisissa suhteissaan.

Sosiaalisessa vaihdannassa SET-teoria kuvaa, kuinka työyhteisön kommunikointityyli tarttuu työyhteisön jäseniin. Sosiaalinen vaihdanta määrittelee, miten työyhteisön jäseniin suhtaudutaan ja millaisella asenteella työskennellään. (Ohana et al. 2022.) Haastatteluissa kuvatut negatiivisella asenteella työskentelevät henkilöt voivat muuttaa organisaation kyyniseksi, sillä organisaatiokyynisyyden kyyniseen käyttäytymiseen sisältyi negatiivinen diskurssi ja työilmapiirin heikentäminen (esim. Archimi et al. 2018). Organisaatiokyynisyyden kohteena voi olla myös työyhteisö (Salanova et al. 2005) ja työntekijän näkemys organisaatiosta voi olla niin kriittinen, että henkilökohtaiset suhteet työyhteisössä jäävät heikoiksi (Scott & Zweig 2020). Organisaatiokyynisyys ei kuitenkaan muodostu henkilökohtaisista suhteista vaan organisaation omasta toiminnasta (Scott & Zweig 2020).

SIP-teoria puolestaan ohjaa ajattelemaan työyhteisöä sosiaalisen ympäristön ja tiedonjaon kautta (Salancik & Pfeffer 1978). Haastatteluissa tuotiin ilmi negatiivisen työyhteisön piirteinä muun muassa tiedonjaon ongelmat, huono johtaminen ja kiusaaminen. Kun työpaikan sosiaalisesta ympäristöstä tuleva tieto vaikuttaa työntekijään itseensä (Jabeen et al. 2022), työpaikkakiusaamisella voi olla syvät jäljet oman osaamisensa arvostamiseen.

Haastateltavat kuvasivat kyynisyyden olevan esimerkiksi epäileväisyyttä ja odotusta heikosta suoriutumisesta. Tällä kuvauksella kyynisyys viittaa kokemusperäiseen asenteeseen (Pfrombeck et al. 2020), jossa luottamus on tullut rikotuksi aiemmin, ja itsensä suojelemisen vuoksi asioihin kannattaa suhtautua varauksella. Negatiivisen työyhteisön osalta haastatteluissa kerrottiin, että tilanteeseen yritettiin vaikuttaa esimerkiksi esittämällä muutostoiveita työnantajalle. Jos tilannetta ei saatu muutettua, haastateltavat kokivat, että heidän oli vaihdetta työpaikkaa tai tehtävää työpaikan sisällä. Kyyninen asenne muutosta kohtaan heikentää organisaation sitoutumista (Ferrari 2023) ja kyyninen työntekijä on halukas vaihtamaan työpaikkaa (Brown et al. 2020).

Edellä läpikäytyjen asioiden perusteella voidaan todeta, että oletus negatiivisen työyhteisön kasvattamasta kyynisyyttä epäluottamuksen kautta voi pitää paikkansa. Kun työntekijän luottamus on rikottu, oli syy sitten esimerkiksi psykologisen sopimuksen rikkominen tai epäoikeudenmukainen kohtelu, luottamuksen rikkoutumisesta on vaikea päästä yli ja työntekijä olettaa työnantajan toimivan samalla tavalla jatkossakin. Lisäksi epäluottamus työnantajan toimenpiteisiin negatiivisen yhteisön muuttamisessa voi näkyä kyynisyytenä. Jos tilanteeseen yrittää vaikuttaa, mutta tätä ei oteta todesta työnantajan toimesta, se saattaa heikentää uskoa organisaation toimintaan ja omaan merkitykseen työpaikalla haastatteluiden perusteella.

Jos oletusta negatiivisen työyhteisön lisäämästä kyynisyydestä ja luottamuksen puutteesta tarkastellaan eri näkökulmasta, työntekijöiden psykologinen pääoma ja avoin työelämäkatsomus vähentävät kyynisyyden vaikutuksia asiantuntijatyössä. Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet negatiivisissa työyhteisöissä, mutta kaikki eivät kuitenkaan tunnistaneet kyynisiä piirteitä itsessään tai he käyttivät kyynisyyttä itseään suojaavana elementtinä. Vaikka epäluottamus lisäisikin kyynistä asennetta negatiivisessa työyhteisössä, kaikki eivät anna sen kuitenkaan näkyä tai vaikuttaa omaan työskentelyyn.

Propositio 2. Negatiivinen työyhteisö aiheuttaa kyynistymisen kautta haitallista työkäyttäytymistä

Luottamuksen rikkoutuminen voi kyynisyyden kanssa johtaa haitalliseen työkäyttäytymiseen (Griep & Vantilborg 2018). Haitallista työkäyttäytymistä saattaa aiheuttaa se, jos työntekijä kokee työnantajan rikkovan heidän psykologista sopimustaan. Psykologinen sopimus tarkoittaa esimerkiksi hyvän työsuorituksen palkitsemista palkankorotuksella tai muulla palkkiolla. Sopimuksen rikkominen muuttaa työntekijöiden innokkuutta osallistua työyhteisön toimintaan. (Pate et al. 2003.) Haitallinen työkäyttäytyminen alkaa yleensä luottamuksen rikkoutumisesta, sillä epäluottamus vaikuttaa työntekijöiden itsetuntoon ja lisää kyynistä asennetta (Griep & Vantilborg 2018). Haitalliseen työkäyttäytymiseen kuuluu muun muassa negatiivinen käytös (Butt & Yazdani 2021).

Haastatteluissa ei kuitenkaan käynyt ilmi, että työyhteisössä olisi alettu käyttäytyä haitallisesti tai työt olisi tarkoituksella tehty huonosti, vaikka työyhteisö olisikin ollut negatiivinen tai psykologinen sopimus olisi rikottu. Psykologisen sopimuksen rikkominen työnantajan puolelta näkyi haastateltavissa syvänä epäluottamuksena työnantajaa kohtaan. Oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys sekä päätöksenteossa että palkkioiden myöntämisessä olisi tärkeää luottamuksellisen suhteen rakentamisessa. Organisaation odotukset ja palkitsemiskäytännöt ovat SIP:n mukaan sosiaalisia merkkejä, joita työntekijät tulkitsevat (Wang et al. 2020). Jos organisaatiolla ei ole tarjota virallista tietoa esimerkiksi palkitsemiskäytänteistä, tämä vaikuttaa luottamussuhteeseen negatiivisesti (Brown et al. 2017). Organisaatiokyynisyyteen kuuluvassa kognitiivisessa kyynisyydessä työntekijöiden on vaikea luottaa organisaatioonsa, sillä se toimii arvaamattomasti ja epäluotettavasti (esim. Archimi et al. 2018). Mikäli organisaation odotukset ja esimerkiksi palkitsemiskäytännöt tuntuvat työntekijöistä epäloogisilta, organisaatio saattaa toimia kognitiivisen kyynisyyden tasolla.

Kyynisyyden piirteet omassa käytöksessä työyhteisön takia olivat haastateltavilla itseä suojaavia, kuten etäisyyden ottamista töihin ja varovaisuutta omassa käytöksessä. Osalla haastateltavissa kyyninen asenne näkyi omassa käytöksessä niin, ettei työnantajan hyväksi halunnut joustaa loputtomiin tai tehdä ylimääräisiä tehtäviä, sillä tätä joustamista ei palkittu. Lisäksi omaan jaksamiseen liittyvät ratkaisut oli haastateltavien kokemusten perusteella joutunut tekemään itse ilman työnantajan tukea. Kyyninen organisaatio voi ajaa työntekijät haitalliseen työkäyttäytymiseen, mikäli se ei tarjoa heille riittävästi tukea. Työntekijät saavat

tällöin iloa aiheuttamalla haittaa työnantajalleen. (Naseer et al. 2021.) Tällaista toimintaa tai ajatusmallia ei kuitenkaan ollut havaittavissa haastatteluissa.

Työn merkityksellisyys ja omat standardit työn laadulle olivat haastattelujen perusteella syitä hyvän työtason ylläpitämiselle silloinkin, kun työyhteisö oli negatiivinen. Yhteys COR-teorian omien voimavarojen säästämiseen (Simha et al. 2014) on nähtävissä haastattelutulosten perusteella. Ottamalla etäisyyttä negatiiviseen yhteisöön esimerkiksi osallistumalla projekteihin, joissa yhteisön kamalimmat jäsenet eivät ole mukana, auttaa suojelemaan itseään ja omaa jaksamistaan (Hussain & Shahzad 2022). Myös psykologisen pääoman rooli vaikutti merkittävästi työsuorituksiin ikävästä yhteisöstä huolimatta. Monilla tuntui olevan sinnikkyyttä ja optimismia, vaikka työilmapiiri olisi ollut heikko eikä työnantajaan olisi ollut erityistä luottamusta. Vaikuttaa siltä, että haastateltavilla on ollut Hussain & Shahzadin (2022) kuvaama luottamus omaan ammattitaitoonsa ja suoriutumiskykyynsä, jolloin resurssien suojelemiseen ei välttämättä tarvita kyynisyyttä.

SET-teorian mukaan luottamuksen puute saa työntekijät varautuneiksi ja se vaikuttaa heidän käyttäytymismalliinsa töissä (Archimi et al. 2018). Haastatteluiden perusteella negatiivisen yhteisön tilaan oli kuitenkin yritetty vaikuttaa ja muuttaa sitä. Haastateltavilla on tässäkin tilanteessa ollut psykologista pääomaa käytettävissä, sillä he ovat toivoneet tilanteen muuttuvan (Hussain & Shahzad 2022). He ovat saattaneet olla myös ratkaisukeskeisesti kriittisiä organisaationsa suuntaan ja pyrkiä uudistamaan organisaation toimintaa (Bang & Reio 2017). Toki käytöksen mukauttaminen ja esimerkiksi varova käytös haastavan henkilön kanssa on yhdenmukainen SET-teorian kuvaaman käyttäytymismallin muutoksen kanssa, kun sosiaalinen vaihdanta ei ole ollut enää positiivista työpaikalla.

Toisen proposition paikkansapitävyyttä voidaan pohtia, syntyykö haitallista työkäyttäytymistä negatiivisessa työyhteisössä työskentelemisestä vai ei. Kyyninen asenne töissä näkyi haastateltavien mukaan niin, että työntekijät työskentelevät minimivaatimuksen verran. Haitallista työkäyttäytymistä haastateltavat eivät kuitenkaan itsessään lähtökohtaisesti havainneet, vaikka he olivat työskennelleet negatiivisessa työyhteisössä. Kyynisyys näkyi haastateltavien asenteessa jälleen suojaavana elementtinä, eli etäisyyden ottamisena ja epäileväisyytenä. Lisäksi psykologista pääomaa käytettiin haitallisen työkäyttäytymisen sijasta. Sitkeys, jonka haastateltavat mainitsivat myös, auttaa vähentämään kyynistä asennetta (Yu & Liu 2023). Negatiivinen työyhteisö ja siitä mahdollisesti aiheutuva kyyninen asenne eivät välttämättä johda haitalliseen työkäyttäytymiseen.

Propositio 3. Aiemmat kokemukset näkyvät nykyisessä työpaikassa tai -tehtävässä kyynisenä asenteena

Kolmas propositio työyhteisön, työilmapiirin ja työskentelyasenteen teemassa koski aiempien kokemusten vaikutusta nykyisessä tehtävässä. Oletus oli johdettu Brown et al. (2017) havainnosta, että kyyninen asenne on voinut muodostua aiemmista kokemuksista työelämässä. SET-teorian mukaan negatiivinen sosiaalisen vaihdannan tila vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymismalliin ja saa heidät työskentelemään vain minimivaatimusten tasolla (Archimi et al. 2018). Haastatteluissa tämä kävi ilmi niin, että haastateltavat olivat huomanneet, ettei ylimääräinen ponnistelu vaikuta mihinkään työpaikalla eikä siitä saa asianmukaista korvausta. Näin ollen muutos omassa asenteessa oli tehty, eikä työnantajan koettu ansaitsevan proaktiivista asennetta.

Kokemus toimi haastateltavilla myös käänteiseen suuntaan. Heidän kokemuksensa mukaan töissä kannattaa vaikuttaa, jotta oma työtilanne pysyisi tulevaisuudessa mahdollisimman hyvänä. Tämän motiivin voisi ajatella olevan itsekäs ja kuvaavan kyynisyyden määritelmää oman edun edistämisestä (Neumann & Zaki 2023). Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että aiemmat kokemukset vaikuttavat nykyisessä työtehtävässä niin hyvässä kuin pahassakin. Vaikutti siltä, että niiltä haastateltavilta, joilla luottamus oli rikottu työelämässä, oli vaikea uskaltaa luottaa uudelleen omaan organisaatioonsa. Kyynisyyttä käytettiin tässä tilanteessa suojaamaan uusilta pettymyksiltä (Pfrombeck et al. 2020).

Scott & Zweig (2016) mukaan kyynisesti organisaatioonsa suhtautuvat työntekijät eivät välttämättä muuta asennettaan. Tämä sopii hyvin kolmannen oletuksen kanssa ja osoittaisi, että kyyninen asenne näkyisi myös tulevissa tehtävissä ja tulevissa työpaikoissa. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi näkemyksiä, joiden mukaan aiemmat huonot kokemukset eivät enää vaikuttaneet omaan työskentelyasenteeseen. Asenteen uudistumiseen oli auttanut aika sekä työtehtävien tai työpaikan vaihto. Näin ollen kolmannen proposition paikkansapitävyyttä voi myös pohtia, sillä aiemmat kokemukset eivät välttämättä johda kyynisyyteen tai huonojen kokemusten vaikutukset eivät seuraa koko työuraa.

Propositio 4. Uupuminen kasvattaa kyynisyyttä organisaatiota kohtaan

Viimeinen propositio kyynisyyteen vaikuttavista tekijöistä kuului haastatteluiden työssä jaksamisen teemaan. Oletus pohjautui ajatukseen, että työkuorma vaikuttaa kyynisen asenteen muodostumisessa (Bang & Reio 2017). Jos työntekijät eivät pysty luottamaan työnantajaansa ja epäilevät organisaationsa käyttävän heitä hyväkseen, tämä aiheuttaa henkistä uupumusta (Naseer et al. 2021). Uupumista saattaa ilmetä myös muutoksen yhteydessä, jos muutokseen suhtaudutaan kyynisesti (Ferrari 2023). Lisäksi huonon johtamisen aiheuttavat ongelmat, kuten liian suuri työkuorma ja kehittymisen estäminen, aiheuttavat uupumusta ja kyynistymistä (Elsaied 2022). Haastatteluissa kävi ilmi, että kuormitus on tuttua työelämässä, ja jaksamisesta täytyy huolehtia itse. Työnantajan tukeen ei kannata luottaa kuormittavan tilanteen korjaamisessa haastatteluiden mukaan. Organisaation kohtelu vaikuttaa myös työntekijän kyynistymiseen uupumistilanteessa. Jos työnantaja kohtelee työntekijöitään epäoikeudenmukaisesti, loppuun palaminen voi johtaa kyyniseen asenteeseen. Hyvän työilmapiirin organisaatiossa loppuun palaminen voi aiheuttaa kyynistymistä, mutta vähemmässä määrin. (Simha et al. 2014.)

Työtyytyväisyys vaikuttaa työntekijöiden yhteisöllisyyteen positiivisesti (Miao et al. 2017). Ammatillinen eristyneisyys puolestaan voi olla stressaavaa työntekijöille ja lisätä sitä kautta uupumista ja kyynisyyttä (Yu & Liu 2023). Haastatteluiden perusteella kuormitusta aiheuttivat sekä työtehtävät että työyhteisö, mutta kukaan haastateltavista ei nostanut yksinäisyyttä esiin. Vaikka yksinäisyyden kokemuksesta ei ollut suoraa kysymystä, sitä ei myöskään mainittu keskustelun yhteydessä. Osa haastateltavista oli kuitenkin hyvin itseohjautuvia ja itsensä johtaminen kuului heidän tehtäviensä luonteeseen. Liiallista kuormitusta kokeneet haastateltavat olivat joutuneet ratkaisemaan tilanteensa yksin, joten he eivät voineet laskea työnantajaorganisaationsa tuen varaan.

Yksinäisyyden piirteistä huolimatta tiiviin työyhteisön merkitystä ja kollegoiden tukea vaikeissa ja kuormittavissa tilanteissa korostettiin. Samassa tilanteessa olevien kollegoiden ymmärrys ja tuki vähentävät kyynisen asenteen muodostumista (Pfrombeck et al. 2020). Tiiviin yhteisön merkitys voi johtua siitä, että ymmärtävä ja tukeva työkaveri voi poistaa yksinäisyyden tunnetta, kun omasta tilanteesta pystyy kertomaan luottamuksellisesti toiselle. Toisaalta työtehtävistä voi tulla positiivista stressiä ja työskentelyä heikentävistä toiminnoista, kuten heikosta organisaatiotuesta, negatiivista stressiä (van Oortmerssen et al. 2020). Tästä

myös haastateltavat kommentoivat ja organisaation aiheuttama kuormitus esimerkiksi epäselvän rakenteen takia aiheutti negatiivisia tunteita ja kuormitusta.

Kuormituksen vaikutuksesta työnantajaan suhtautumisessa kysyttiin suoraan, mutta vastaus ei ollutkaan yksiselitteisesti kyllä. Tämä oli yllättävää, sillä kyynistynyt työntekijä saattaa syyttää työnantajaansa liiallisesta työmäärästä ja työn vaikutuksesta vapaa-aikaan (Simha et al. 2014). Lisäksi uupumuksen kautta muodostuneeseen kyynisen asenteeseen, johon kysymyksessä viitattiin suhtautumisen muuttumisella, oli kuitenkin useampia reittejä, kuten epäluottamus (Naseer et al. 2021), muutos (Ferrari 2023) ja huono johtaminen (Elsaied 2022). Kuormittavat tilanteet kasvattivat kuitenkin haastateltavien epäluottamusta työnantajan kykyyn huolehtia työntekijöistään ja tarjota oikeudenmukainen palkkio ylimääräisestä joustamisesta. Epäluottamusta ja tunnetta arvostuksen puutteeseen voisi pitää myös suhtautumisen muuttumisena. Näin ollen uupumisen voisi katsoa aiheuttavan kyynistä asennetta organisaatiota kohtaan. Tiivis työyhteisö kuitenkin auttoi negatiivisten tilanteiden hallinnassa, joten kyyninen asenne koko organisaatiota kohtaan ei välttämättä kasva.

7.1.2 Kyynisyys johtamisessa

Kyynisyyden ilmeneminen johtamisessa, joka on ollut toisena alatutkimuskysymyksenä tässä tutkielmassa, sisälsi oletukset lähiesihenkilön vaikutusmahdollisuuksista sekä lähiesihenkilön uupumisesta.

Propositio 5. Lähiesihenkilö ei voi vaikuttaa alaisen kyynisen asenteen muodostumisessa

Ensimmäinen propositio kyseenalaisti esihenkilön mahdollisuudet alaisten asenteisiin vaikuttamisessa. Huono johtaminen voi saada työntekijän kyynistymään (Scott & Zweig 2020) ja haastatteluissa kävi ilmi, että huono johtaminen lisäsi työkuormitusta ja epäluottamusta työnantajaa kohtaan. Lisäksi huono johtaminen saattoi aiheuttaa negatiivista työilmapiiriä. Kokemukset yksittäisistä negatiivisista henkilöistä, jotka käytöksellään myrkyttivät koko yhteisön, olivat tässäkin rajatussa tutkimusnäytteessä liian yleisiä. Nämä yksittäiset henkilöt olivat myös esihenkilöasemassa, joten heidän epäjohdonmukainen johtamistyylinsä ja epäasiallinen kommunikointityylinsä vaikeuttivat työskentelyä ja työyhteisössä olemista. Tämän voisi katsoa lisäävän kyynistä asennetta.

HR-työkalut, kuten kehityskeskustelut voivat auttaa esihenkilötyössä. Ilman luottamuksellista suhdetta ne ovat kuitenkin yksi kyynistävä tekijä, sillä työntekijät saattavat suhtautua niihin vahtimisena ja pelkona on työtaakan kasvattaminen. (Brown et al. 2020.) Pelko työmäärän kasvamisesta oli haastatteluissakin vahvasti läsnä.

Archimi et al. (2018) mukaan johtamisella voidaan puuttua organisaation yleisilmapiiriin ja pyrkiä oikeudenmukaiseen toimintaan. Haastatteluissa tuotiin ilmi, kuinka omasta työnantajastaan ei pysty olemaan ylpeä ja kuinka epätasa-arvoinen kohtelu on muodostunut osaksi organisaatiokulttuuria. Tällaisissa organisaatiossa saatetaan olla jo organisaatiokyynisyyden tilassa, kun omasta työnantajasta tuntee häpeää (Naseer et al 2021). Työntekijöiden väheksyminen ja laiminlyönti aiheuttaa epäluottamusta työnantajaa kohtaan ja voi saada työntekijät kyynistymään (Ugwu et al. 2023). Työntekijän kyyniseen asenteeseen saattaa vaikuttaa myös organisaatiossa ylempänä tehdyt päätökset (Brown et al. 2020). Organisaation ylimmän johdon pitäisi myös sitoutua läpinäkyvään päätöksentekoon sekä oikeudenmukaiseen kohteluun, jotta kyynisen asenteen muodostumiseen voitaisiin kokonaisvaltaisesti vaikuttaa. Yksittäisellä esihenkilöllä on harvoin tähän vaadittavaa valtaa.

Kyyninen työntekijä ei usko esihenkilönsä kykyyn johtaa (esim. Elsaied 2022), ja haastatteluissa ilmenneiden huonojen johtajien tilanteissa tämä on helppo uskoa. Huonon johtamisen jatkuessa tulee vaikeammaksi luottaa päätösten jatkuvuuteen, päätösten faktapohjaisuuteen tai että esihenkilö puuttuisi ongelmatilanteisiin, kun niitä tuodaan esiin. Johdonmukaisuuden puuttuminen päätöksissä puheiden ja tekojen osalta oli yksi kyynistävä tekijä (Brown et al. 2020). Tämä viittaa jälleen epäluotettavuuteen, kun organisaation päätöksiin tai päätösten jatkuvuuteen ei pysty luottamaan.

Esihenkilöillä on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa organisaatiosta johtuviin kyynistäviin tekijöihin. Yu & Liu (2023) kuitenkin huomauttavat, että esihenkilöt pystyvät lisäämään luottamusta, parantamaan alaistensa suorituskykyä ja vähentämään kyynistä asennetta välttämällä mikrojohtamista ja sallimalla joustoa. Lisäksi tukeva johtaminen avoimen kommunikoinnin, palautteen antamisen ja työkuorman hallinnan avulla auttavat kyynisen asenteen hallinnassa (Yu & Liu 2023). Haastatteluissa tuotiin ilmi myös palautteen tärkeys. Kiitoksen saaminen ja hyvän työn tunnustaminen tuntuivat merkittävältä ja olisivat kannustaneet haastateltavia jatkamaan samaan malliin. Lisäksi tuki, riittävä perehdytys ja lämmin suhde olisivat auttaneet asenteen muuttamisessa parempaan suuntaan. SET-teoriassa huomautetaan perehdytyksen ja hyvän kommunikoinnin auttavan sosiaalisen vaihdannan positiivisen tilan

saavuttamisessa (Ohana et al. 2023). Esihenkilön kommunikointi- ja palautteenantotyyli oli haastattelujen perusteella käänteentekevä myös työilmapiiriä muodostettaessa.

Haastatteluissa mukana olleet esihenkilöt pitivät tärkeänä esimerkillä johtamista, alaisten kuuntelemista sekä läsnä olemista. Lisäksi alaisia haluttiin kohdella yhdenvertaisesti ja suojella heitä toimimalla puskurina esimerkiksi ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä. Haastatteluissa heijastui halu toimia omien alaisten hyväksi ja pyrkiä takaamaan heille mahdollisimman hyvät työskentelyolosuhteet. Vaikka haastatteluissa olleet esihenkilöt eivät olisi tietoisesti yrittäneet vaikuttaa alaistensa työskentelyasenteeseen, tällaisella toiminnalla he kuitenkin pystyivät vaikuttamaan kyynisen asenteen muodostumiseen. Pfrombeck et al. (2020) mukaan työntekijöiden tukeminen ja hyvä kommunikointisuhde auttavat luottamuksen säilyttämisessä ja ehkäisevät kyynistä asennetta. Proposition lähiesihenkilön vaikutusmahdollisuuksista voisi kyseenalaistaa näiden huomioiden perusteella.

Propositio 6. Liian suuri työkuorma ja alaisten odotukset kasvattavat riskiä lähiesihenkilön uupumiselle ja oman kyynisen asenteen muodostumiselle

Toinen propositio johtamiseen liittyen viittasi esihenkilön omaan jaksamiseen ja miten kyyninen asenne vaikuttaa häneen. Esihenkilön pitäisi pyrkiä tukemaan alaisiaan ja huolehtimaan heidän jaksamisestaan (Simha et al. 2014). Tämän lisäksi heidän tulisi taata työntekijöille riittävästi haastavia tehtäviä (Elsaied 2022), mutta työkuorma ei saisi kasvaa liian suureksi. Heidän tulee olla myös saavutettavissa ja pystyä kommunikoimaan avoimesti ja luottamuksellisesti alaisten kanssa (Pfrombeck et al. 2020). Esihenkilöiltä vaaditaan siis paljon. Naseer et al. (2021) muistuttaakin, että esihenkilöillä ei ole heihin kohdistettujen vaatimusten vuoksi välttämättä riittäviä voimavaroja työntekijöiden tukemiseen. Haastatteluissa esihenkilöt kertoivatkin alaisten ja johdon vaatimusten tuntuvan stressaavalta. Työnantajalta olisi tarvittu enemmän tukea esihenkilötyön tekemiseen.

Hyvä suhde työntekijän ja esihenkilön välillä kuitenkin lisäisi arvostuksen tunnetta sekä työntekijän sitoutumishalukkuutta organisaatioon (Pfrombeck et al. 2020). Osa haastateltavista kertoi menettäneensä lämpimän suhteen esihenkilönsä kanssa, minkä jälkeen esihenkilön oma jaksaminen töissä ei enää kiinnostanut heitä. Pelko esihenkilöiden suoriutumisesta työtehtävissä saattoi johtua myös ymmärryksestä, kuinka esihenkilön huono suoriutuminen kasvattaa omaa työmäärää epäjohdonmukaisen johtamisen kautta.

Pfrombeck et al. (2020) mukaan tiivis suhde työkavereihin, jotka ymmärtävät millaisessa negatiivisessa työympäristössä työskennellään, pienentää tarvetta avautua työnantajasta työajan ulkopuolella ja haastatteluissa koettiin rehellisen keskustelun erityisesti työkavereiden kesken olevan erittäin tärkeä selviytymiskeino. Tämä voisi auttaa myös esihenkilöitä jaksamaan esihenkilötyössä. Mikäli organisaation yleisilmapiiri olisi avoin ja rehellinen, saisi haastatteluissa kuvattuja ristiriitoja purettua paremmin työyhteisön sisällä, esimerkiksi jos alaiset kyseenalaistavat johdon päätöksiä ja esihenkilö on todellisuudessa alaistensa kanssa samaa mieltä.

Elsaied (2022) nostaa esille, että organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota siihen, millaisia henkilöitä palkataan esihenkilötehtäviin. Hyväksikäyttävä tai kehitystä estävä johtaja todennäköisesti lisää työntekijöiden kyynistä asennetta töissä. Organisaation tuki takaisi parempana esihenkilönä toimimisen. (Elsaied 2022.) Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että tukea ei juurikaan ollut saatavilla ja oman jaksamisen vuoksi moni oli joutunut luopumaan esihenkilötehtävistä. Organisaatiot tuntuvat menettävän esihenkilöitä, jotka haluaisivat tehdä myös johtamistyönsä hyvin, kun he eivät tarjoa siihen riittävästi tukea. Oletuksen paikkansapitävyys esihenkilöiden uupumisesta ja kyynisyyden kasvamisesta on mahdollinen, jos he eivät saa tukea organisaatioltaan.

7.1.3 Kyynisyyden hyvät ominaisuudet

Kyynisyyden hyviin ominaisuuksiin liittyvät oletukset kuuluivat työssä jaksamisen ja muutoksen teemoihin. Oletuksia oli tässä teemassa yhteensä kaksi.

Propositio 7. Muutoskyynisyys auttaa selviämään muutoksesta

Bordia et al. (2011) toivat ilmi, että kokemukset huonosti johdetuista muutosprojekteista voivat johtaa muutoskyyniseen asenteeseen. Suurin osa haastateltavista kuitenkin suhtautui muutokseen avoimesti ja positiivisesti, vaikka heillä oli ollut huonoja kokemuksia muutosprojekteista. Avoimeen suhtautumiseen vaikutti esimerkiksi ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta sekä kiinnostus toimialalla tapahtuvia uudistuksia kohtaan. Muutokseen suhtautuminen ei välttämättä liittynyt omaan organisaatioon mitenkään.

Vaikka suhtautuminen muutokseen olisi avointa, muutoskyynisyyttä voi silti ilmetä. Muutoskyynisyys voi näyttäytyä suojamekanismina. Organisaation ja esihenkilön tuki määrittelevät, onko kyynisyys haittaava vai suojaava ominaisuus muutoksessa (Ferrari 2023). Psykologinen pääoma auttaa myös avoimessa suhtautumisessa muutokseen ja organisaatio voi vaikuttaa tähän positiivisesti esimerkillisyydellä ja hyvällä muutosjohtamisella (Yu & Liu 2023). Haastateltavilla oli kuitenkin vaihtelevia kokemuksia muutosjohtamisessa ja harvoilla ne olivat hyviä. Hyvin hoidetuissa muutostilanteissa esihenkilöt olivat muutoksen toteuttajia ja he jalkauttivat muutokset suoraan käytäntöön. Jos muutokset oli toteutettu ilman riittävää tukea henkilöstölle tai muutokset olivat vain henkilösidonnaisia ilman jatkuvuutta, niistä oli jäänyt heikon muutosjohtamisen kokemus haastateltaville. Näin ollen epäluottamus heidän organisaationsa toteuttamiin muutoksiin oli syntynyt ja epäilys tulevien muutosprojektien onnistumisesta jäänyt jäljelle.

Muutoksen tarpeellisuuden arviointi on tärkeä osa muutoskyynisyyden syntymisessä. Jos muutos ei ole toiminnallisuuden kannalta oleellinen vaan liittyy esimerkiksi työsuhteisiin, se lisää kyynistä suhtautumista muutokseen (Sguera et al. 2022). Haastatteluissa tuotiin esiin pelko työmäärän kasvusta muutoksen yhteydessä. Taustalla voi olla epäluottamus organisaatioon sekä muutoksen toteuttajaa kohtaan (Bordia et al. 2011). Jos muutoksen tarve vaikuttaa työntekijöistä työmäärää lisäävältä tai heitä hyväksikäyttävältä, muutokseen saatetaan suhtautua kyynisesti (Brown et al. 2017). Muutoskyynisyys on yleinen tapa suojautua työpaikalla tapahtuvissa muutostilanteissa (Ferrari 2023). Näin ollen oletuksen muutoskyynisyyden auttavasta vaikutuksesta voi ajatella olevan totta, vaikka haastateltavat eivät muutoskyynisyyttä välttämättä havainneet itsessään

<u>Propositio 8. kyyninen asenne auttaa suojelemaan omia resursseja ja negatiiviselta työyhteisöltä</u>

Viimeinen propositio kyynisyyden hyvistä ominaisuuksista liittyi työssä jaksamiseen. Kyynisyys auttaa ottamaan etäisyyttä töihin (Bang & Reio 2017) ja auttaa sitä kautta jaksamisessa. COR-teorian mukaan loppuun palaminen johtuu resurssien loppumisesta ja kyynisyyttä voi käyttää omien resurssien suojelemisessa (Simha et al. 2014). Myös psykologisen pääoman ominaisuudet, kuten sinnikkyys, itseluottamus, toivo ja optimismi, voivat auttaa työkuorman hallinnassa ja auttaa työntekijää resurssiensa suojelemisessa (Hussain &

Shahzad 2022). Haastatteluissa annettu esimerkki työtehtävien pilkkomisesta kuormittavassa tilanteessa ja iloitseminen pienistä onnistumisista kuvaa hyvin psykologisen pääoman hyödyntämistä resurssien suojelemisessa kyynisyyden sijaan.

Työssä jaksamiseen liittyivät haastateltavien mukaan sekä työtehtävät että työyhteisö. Työyhteisön ollessa negatiivinen myös se aiheutti kuormitusta. Yhtenä keinona työssä jaksamiseen haastateltavat ehdottivatkin työpaikan tai -tehtävän vaihtamista. Työntekijän kyyninen asenne voi tässä tilanteessa olla jo niin syvällä, että uskoa omaan organisaatioon ei enää ole eikä organisaatioon haluta enää sitoutua (Naseer et al. 2021). Vaikka haastatteluissa tiedostettiin, ettei muillakaan työnantajilla ole tarjolla täydellisyyttä, tehtävän tai työpaikan vaihtoa kannattaa harkita, mikäli työtehtävät ja -yhteisö ovat systemaattisesti kuormittavia, eikä omia resurssejaan pysty suojelemaan.

Sitoutumiseen liittyviä kannustimia on myös asenteellisuuden ulkopuolella. Haastatteluissa tuotiin esiin tiiviin työyhteisön merkitys. SET:n mukaan organisaation tiivis ja yhteinen sosiaalinen kulttuuri auttaa selviämään hankalista tilanteista töissä (Mora Cortez & Johnston 2020) ja SIP:n mukaan sosiaalinen ilmapiiri luo yhdenkuuluvuutta työyhteisöön (Wilkerson et al. 2008). Mukavat ja ymmärtävät työkaverit voivat siis olla syy sitoutua organisaatioon. Haastatteluissa kuvattiin kultaisen häkin tilannetta, jossa palkka ja kivat työkaverit saivat pysymään työnantajan palveluksessa, mistä olisi muuten halunnut vaihtaa pois.

Osa haastateltavista tunnisti työstä johtuvan paineen siirtyvän vapaa-aikaan. Vaikka haastatteluissa kuvatut kokemukset työyhteisöistä olivat osittain kamalia, kaunaa työnantajaa kohtaan ei tuntunut olevan. Kauna olisi kuitenkin ollut yksi piirre työntekijöissä, jotka ovat työskennelleet kyynisessä organisaatiossa (Naseer et al. 2021). Työn ja vapaa-ajan välisen suhteen hämärtymisestä saatetaan myös syyttää työnantajaa (Simha et al. 2014).

Tutkimusnäytteen haastateltavat kokivat työssä jaksamisen yksilön vastuuksi eikä työn ja vapaa-ajan välistä suhdetta nähty ongelmallisena tai siitä syytetty työnantajaa. Kyyninen asenne tunnistettiin kuitenkin myös haastatteluissa selviytymistavaksi, kun etäisyyttä on saatava työntekoon, ettei oma jaksaminen kärsi liikaa. Näin ollen kyynisyyden voidaan katsoa tarjoavan suojaa työssä jaksamiseen ja negatiivista yhteisöä vastaan etäisyyden kautta.

7.2 Tutkimusongelman vastaukset

Tässä kappaleessa vastataan tutkimuskysymyksiin pohdinnassa käsiteltyjen havaintojen perusteella. Ensin vastataan alatutkimuskysymyksiin

1. Mitkä tekijät vaikuttavat kyynisyyteen?
2. Miten kyynisyys ilmenee johtamisessa?
3. Mitä hyviä vaikutuksia kyynisyydessä on?

ja viimeisenä varsinaiseen tutkimuskysymykseen

- Mitä vaikutuksia kyynisyydellä on tietotyössä?

7.2.1 Alatutkimuskysymys 1: Mitkä tekijät vaikuttavat kyynisyyteen?

Aiemman tutkimuksen ja tämän tutkielman haastattelututkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kyynisyyteen vaikuttavia tekijöitä on lukuisia. Yksi merkittävimmistä vaikuttajista on kuitenkin luottamus. Luottamuksen rikkoutuminen on yksi kyynisen asenteen lähteistä. SET:n kautta peilattuna se saa työntekijät muuttamaan käytöstään ja organisaation sosiaalisen vaihdannan tila voi kääntyä negatiiviseksi. (Prfombeck et al. 2020.) Kyynisyydestä voi siis alkaa kärsiä koko organisaatio.

Luottamus muokkaa myös muita tutkielmassa käsiteltyjä kyynisyyteen vaikuttavia tekijöitä, kuten johtamista, käyttäytymistä töissä ja työssä jaksamista. Luottamuksen puute voi johtaa työntekijöiden uupumiseen (Naseer et al. 2021). Epäluottamus työnantajaa kohtaan voi heijastua pelkona työmäärän kasvamisesta. Hyväksikäyttävä johtaminen saa työntekijät epäileväisiksi ja suhtautumaan kyynisesti esimerkiksi muutokseen (Brown et al. 2017). Luottamuksellinen suhde työntekijöihin ja oikeudenmukainen kohtelu ehkäisevät myös uupumuksesta aiheutuvaa kyynistä asennetta (Simha et al. 2014).

Epäluottamus organisaation palkitsemiskäytänteisiin ja oikeudenmukaiseen kohteluun sekä epäselvyys organisaation vaatimuksista työntekijöille voivat vaikuttaa siihen, miten työntekijät suhtautuvat työhönsä. Kyynistymällä heidän proaktiivinen asenteensa saattaa vähentyä ja työt tehdään vain minimivaatimuksen tasolla (Archimi et al. 2018). Luottamuksen puute saa epäilemään työnantajan kykyä tarjota tukea vaikeissa ja kuormittavissa tilanteissa.

Luottamus pystyy yleisesti myös lieventämään kyynisen asenteen negatiivisia vaikutuksia. Jos työntekijät luottavat organisaatioonsa, heidän negatiiviset tunteensa pienenevät (Archimi et al. 2018). Luottamuksen ja avoimen keskustelun kautta organisaation vaikeatkin tilanteet saadaan purettua, eikä kyyninen asenne pääse leviämään työntekijöissä tai organisaatiossa (Simha et al. 2014). Lisäksi työntekijän luottamus itseensä voi lieventää kyynisen asenteen negatiivisia vaikutuksia. Psykologisen pääoman avulla työntekijä voi säilyttää innokkuutensa ja mielenkiintonsa kehittyä sekä ehkäistä kyynisyyttä (Hussain & Shahzad 2022).

Haastatteluihin osallistuneet korostivat tiiviin työyhteisön merkitystä heille. Tiivis yhteisö auttaa ehkäisemään yksinäisyydestä aiheutuvaa kyynisyyttä (Yu & Liu 2023). Ilman hyvää suhdetta kollegoihin riski kyyniseen ajatusmalliin kasvaa, koska mahdollisuus puhua kollegoille luottamuksellisesti työpaikalla tapahtuvista asioista, oli se sitten negatiivinen työyhteisö tai kuormittava tilanne, auttaa suojaamaan kyyniseltä asenteelta. Kun ikävistäkin asioista voi puhua kollegoiden kesken, työpaikan tapahtumista ei ole samanlaista tarvetta avautua muille sidosryhmille. (Pfrombeck et al. 2020.) Luottamus vaikuttaa siis myös työyhteisön tiiviyteen ja sitä kautta kyynisen asenteen muodostumiseen.

7.2.2 Alatutkimuskysymys 2: Miten kyynisyys ilmenee johtamisessa?

Huono johtaminen voi lisätä työntekijän kyynistä asennetta työpaikalla (Scott & Zweig 2020) ja luottamus vaikuttaa jälleen kyynisyyteen johtamisen kautta. Esihenkilön työkalut, kuten kehityskeskustelut, saattavat ilman luottamusta tuntua työntekijöistä vahtimiselta ja sitä kautta lisätä kyynistä asennetta (Brown et al. 2020). Tukeva johtaja osoittaa välittävänsä alaistaan, mikä saattaa muuttaa työntekijän kyynistä asennetta työpaikkaa kohtaan positiivisempaan suuntaan (Scott & Zweig 2016). Haastattelut osoittivat, että huono johtaminen lisäsi epäluottamusta omaa työnantajaa kohtaan ja aiheutti kyynistä asennetta esimerkiksi epäileväisyyden osalta.

Esihenkilön kyyninen asenne voi näkyä epäileväisyytenä alaisten suorituskykyyn (Byza et al. 2017). Organisaation päätökset ja johdonmukaisuuden puute puheiden ja tekojen välillä voivat olla kyynisyyden lähde (Brown et al. 2020). Ristiriitaisuutta voi ilmetä tilanteissa, joissa alaisten kritisoidessa organisaatiota esihenkilö onkin heidän kanssaan samaa mieltä kuten haastatteluissa kävi ilmi. Esihenkilön kyynisen asenteen kohteena voi siis olla myös organisaatio.

Esihenkilön työkuorma voi muodostua kohtuuttoman suureksi, sillä hänen pitäisi muun muassa tukea alaisia ja huolehtia heidän jaksamisestaan (Simha et al. 2014), tarjota riittävästi haastavia tehtäviä (Elsaied 2022) sekä mahdollistaa luottamuksellinen ilmapiiri ja avoin kommunikaatio (Pfrombeck et al. 2020). Mikäli esihenkilö ei saa tukea organisaatioltaan, se voi johtaa esihenkilön kyynistymiseen ja saada hänet tuntemaan epäluottamusta ja kaunaa työnantajaansa kohtaan (Pfrombeck et al. 2020). Haastatteluissa kävi ilmi, että osa haastateltavista oli joutunut luopumaan esihenkilötehtävistään oman jaksamisensa vuoksi.

7.2.3 Alatutkimuskysymys 3: Mitä hyviä vaikutuksia kyynisyydessä on?

Kyynisen asenteen hyödyiksi voidaan lukea varautuminen. Kun asioihin suhtautuu epäileväisesti ja odottaa pahimman skenaarion tapahtuvan, tilanne ei välttämättä tunnu niin pahalta, jos niin käy. Kyynisyys siis suojelee tulevilta pettymyksiltä (Pfrombeck et al. 2020). Varautumista ja heikon tason odotusta käytettiin selviytymiskeinona negatiivisissa työyhteisöissä työskentelemisessä myös haastatteluiden perusteella.

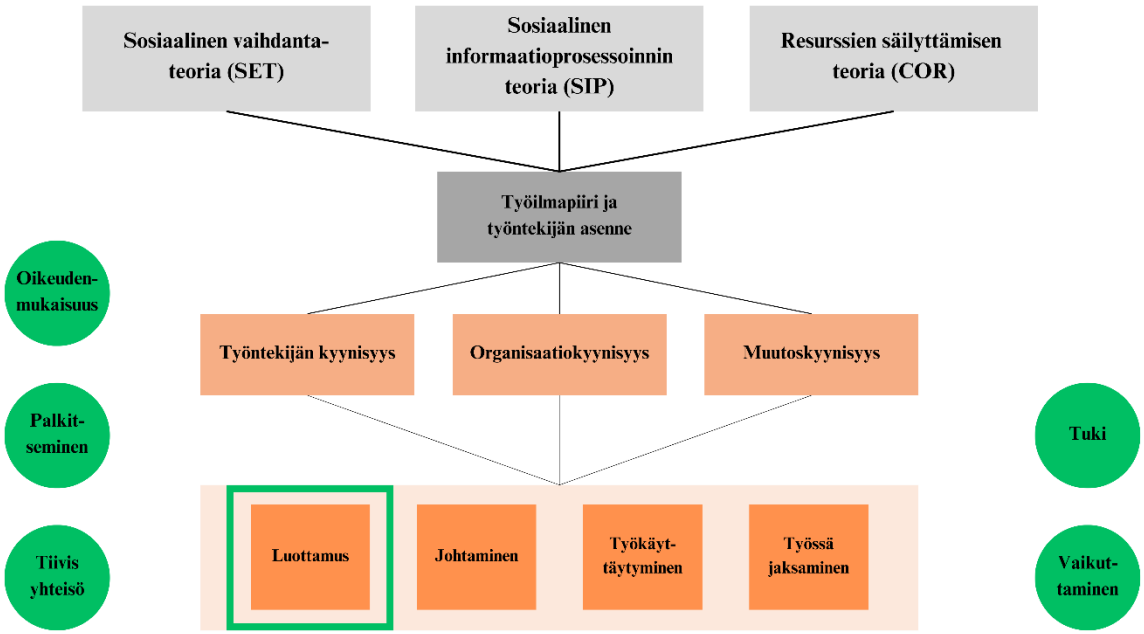
Kyynisen asenteen ratkaisukeskeinen kriittisyys voi auttaa organisaatiota kehittämään ja uudistamaan toimintaansa (Bang & Reio 2017). Jos kyyniset työntekijät haastavat organisaation tehottomia rutiineja tai käytänteitä, he voivat lisätä tätä kautta organisaation tehokkuutta (Arslan & Roundaki 2019). Organisaation tulisi hyödyntää työntekijöidensä ratkaisukeskeistä kritiikkiä ja antaa mahdollisuudet vaikuttamiseen. Mikäli huomataan, että omat yritykset vaikuttaa organisaation ongelmakohtiin eivät tuota minkäänlaista tulosta, se saattaa kyynistää ja johtaa työtehtävien vaihtamiseen.

Asiantuntijatehtävissä työskenteleville kyynisen asenteen tarjoama etäisyys auttoi työkuorman hallinnassa sekä työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon saavuttamisessa. Resurssien suojelemisessa auttoi kuitenkin myös COR-teoriassa esiintuodut psykologisen pääoman

elementit. Lisäksi kokemuksen karttuminen auttoi erilaisten tilanteiden hallitsemisessa. Kyynisyyden hyvinä vaikutuksina voidaan katsoa olevan itseä ja omia resursseja suojeleva etäisyys työhön.

7.2.4 Päätutkimuskysymys: Mitä vaikutuksia kyynisyydellä on tietotyössä?

Kun huomioon otetaan kaikki edellä opittu ja lähdetään vastaamaan varsinaiseen tutkimuskysymykseen, voidaan todeta, että kyynisyydellä on moninaisia vaikutuksia tietotyössä. Se voi heikentää työhyvinvointia negatiivisen työyhteisön kautta, vaikuttaa omaan työskentelymotivaatioon, jos työnantaja ei palkitse asianmukaisesti laadukkaasti tehdystä työstä, uuvuttaa jatkuvan epäilemisen kautta ja heikentää luottamusta työnantajaa kohtaan. Epäluottamus johtaa myös epäuskoon organisaation tukea kohtaan, joten tunne siitä, että pitää pystyä itse ratkaisemaan esimerkiksi työkuormasta aiheutuvat ongelmat, pysyy vahvana. Kuvassa 30 on täydennetty kuvan 6 viitekehystä tutkielmassa opituilla asioilla. Opitut asiat eli luottamuksen, oikeudenmukaisuuden, palkitsemisen, työyhteisön, tuen sekä vaikuttamisen merkitykset on esitetty vihreinä elementteinä kuvassa 30.



Kuva 6. Täydennetty viitekehys.

Toimimalla oikeudenmukaisesti, palkitsemalla läpinäkyvästi ja tarjoamalla riittävästi tukea, organisaatiot pystyvät parantamaan tai säilyttämään luottamuksellisen suhteen työntekijöihinsä. Tiivis työyhteisö pystyy myös tarjoamaan luottamuksellisen suhteen, vaikka luottamus ei ylettyisikään koko organisaatioon. Jos työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa, tämä heikentää heidän muutoskyynistä asennettaan ja voi auttaa työssä jaksamisessa sekä sitoutumisessa organisaatioon.

Tietotyöläiset pystyvät hyödyntämään kyynisyyden tarjoamaa suojaa tulevia pettymyksiä vastaan. Kyynisyyden tarjoama etäisyys työhön auttaa asiantuntijoita hallitsemaan työn ja vapaa-ajan suhdetta paremmin. Kyynisyyden tarjoama etäisyys voi lisätä ammatillisen eristäytymisen tunnetta ja vaikeuttaa itsensä johtamista, jos proaktiivista asennetta työtä kohtaan ei enää ole. Asiantuntijatyössä tarvittava alakohtainen osaaminen ja kiinnostuneisuus omasta alasta pitävät kuitenkin yllä innostusta myös työtä kohtaan. Lisäksi työntekijöiden eettiset standardit sekä psykologinen pääoma takaavat sen, etteivät asiantuntijatyötä tekevät osoita kaikkia kyynisen asenteen negatiivisia piirteitä työelämässään. Taulukossa 5 on esitettynä yhteenveto vastauksista alatutkimuskysymyksiin sekä päätutkimuskysymykseen.

Taulukko 5. Vastaukset alatutkimuskysymyksiin ja päätutkimuskysymykseen.

Mitkä tekijät vaikuttavat kyynisyyteen?	**Miten kyynisyys ilmenee johtamisessa?**	**Mitä hyviä vaikutuksia kyynisyydessä on?**	**Mitä vaikutuksia kyynisyydellä on tietotyössä?**
-Lukuisat tekijät -Luottamus merkittävä tekijä	-Huono johtaminen lisää kyynisyyttä (Scott & Zweig 2020) -Riittämätön tuki esihenkilöille lisää esihenkilön kyynistä asennetta (Pfrombeck et al. 2020)	-Varautuminen -Etäisyys työhön -Omien resurssien suojeleminen	-Moninaiset vaikutukset (työssäjaksaminen, luottamus, suorituskyky) -Psykologinen pääoma, kiinnostus omaa alaa kohtaan ja omat eettiset standardit ehkäisevät kyynisyyden negatiivisia vaikutuksia tietotyössä

7.3 Teoreettiset implikaatiot

Tämä tutkielma toi lisää syvyyttä olemassa olevaan tutkimuskirjallisuuteen. Aiemman tutkimuksen havaintoja pohdittiin tutkielmassa ensin ristiriitaisuuksien kautta luvussa *4.2 Paradoksit*. Paradokseista johdettiin teoriapohjaiset propositiot, joiden tutkimista jatkettiin empiirisessä osiossa. Tulosten esittämisen jälkeen propositioita peilattiin haastattelututkimuksessa saatuun tietoon. Tässä luvussa nostetaan esille, miten tämä tutkielma vaikuttaa kyynisyyden tutkimukseen.

Haastatteluissa esiintyneet yksittäiset henkilöt, jotka olivat olleet negatiivisen ilmapiirin aiheuttajia, saattoivat olla kyynisiä työntekijöitä. Myös aiempi tutkimus tunnistaa yksilön kyynisyydessä haasteita esimerkiksi sosiaalisissa suhteissa sekä huonoa käytöstä (esim. Szymczak et al. 2022). Lisäksi on mahdollisuus, että nämä negatiivisella asenteella työskentelevät henkilöt voivat muuttaa koko organisaation kyyniseksi, sillä organisaatiokyynisyyden kyyniseen käyttäytymiseen sisältyi negatiivinen keskustelukulttuuri ja ilmapiirin heikentäminen (esim. Archimi et al. 2018). Psykologinen pääoma ja avoin työelämäkatsomus ehkäisivät kuitenkin kyynisyyden vaikutuksia asiantuntijatyössä haastattelututkimuksen perusteella. Näin ollen yksittäinen kyyninen työntekijä tuskin pystyy muuttamaan organisaatiotaan kyyniseksi, kun muilla organisaation jäsenillä saattaa olla käytössään esimerkiksi psykologisen pääoman sitkeyttä ja optimistisuutta.

Tutkielmassa havaittiin, että negatiivinen työyhteisö voi kasvattaa kyynisyyttä epäluottamuksen kautta. Haastatteluissa kävi ilmi, että työnantajan oletettiin toimivan samalla tavalla luottamuksen rikkoutumisen jälkeenkin, joten työnantajaan oli vaikea luottaa. Jos organisaatio rikkoo työntekijöidensä luottamuksen, se vaikuttaa työntekijöiden itsetuntoon ja aiheuttaa työntekijöiden kyynistymistä. Luottamuksen rikkoutumisen jälkeen työntekijöiden käytös voi muuttua organisaatiota haittaavaksi. (Griep & Vantilborg 2018.) Kyyninen asenne ei kuitenkaan välttämättä johtanut haitalliseen työkäyttäytymiseen tutkielmassa toteutettujen haastatteluiden perusteella, sillä asiantuntijoiden omat standardit, psykologinen pääoma sekä työn merkityksellisyys ohjasivat laadukkaaseen työskentelyyn negatiivisesta työyhteisöstä huolimatta. Kyynisyys vaikutti kuitenkin halukkuuteen joustaa työnantajan hyväksi ja tässä oli havaittavissa yhteys Archimi et al. (2018) huomioon, kuinka kyyninen työntekijä ei halua tehdä mitään ylimääräistä työnantajansa hyväksi.

Psykologinen pääoma, eettiset standardit, työn merkityksellisyys sekä kiinnostus omaa alaa kohtaan estivät kyynisyyden negatiivisten vaikutusten näkymisen töissä, vaikka aiemmat kokemukset olisivatkin aiheuttaneet kyynistä asennetta aiemmin. Brown et al. (2017) nostavat esiin, että kyyninen asenne saattaa muodostua aiemmista työelämäkokemuksista, mutta se ei tämän tutkielman haastatteluiden perusteella kuitenkaan seurannut työntekijää hänen työurallaan. Sama tilanne oli havaittavissa muutoksen suhteen. Vaikka Bordia et al. (2011) osoittavat, että huonosti johdetut muutosprojektit voivat johtaa kyyniseen asenteeseen muutosta kohtaan, muun muassa psykologinen pääoma ja kiinnostus omaa alaa kohtaan ehkäisivät muutoskyynistä asennetta haastateltavilta. Haastatelluilla asiantuntijoilla oli Hussain & Shahzad (2022) kuvaama luottamus omaan ammattitaitoon ja suoriutumiskykyyn. Luottamus omiin kykyihin auttaa resurssien suojelemisessa, jolloin kyynistä asennetta ei välttämättä tarvita resurssien turvaamiseen.

Liian suuri työkuorma vaikuttaa kyynisen asenteen muodostumiseen (esim. Bang & Reio 2017). Tämä oli havaittavissa myös tässä tutkielmassa, miten liiallinen kuormitus heikensi luottamusta työnantajaa kohtaan ja aiheutti samalla kyynisyyttä. Haastatteluissa ilmeni asiantuntijoiden itseohjautuvuus ja kuinka he olivat joutuneet ratkaisemaan työssä jaksamiseen liittyvät ongelmansa itse. Yu & Liu (2023) mukaan yksinäisyys ja ammatillinen eristyneisyys voivat lisätä työntekijän uupumusta ja kyynisyyttä. Tiivis työyhteisö auttaa ehkäisemään eristyneisyydestä johtuvaa kyynisyyttä. Tämä oli havaittavissa myös tässä tutkielmassa, sillä haastateltavat korostivat tiiviin työyhteisön merkitystä ja sitä, miten kollegoiden tuki ja ymmärrys auttavat jaksamaan vaikeissakin työtilanteissa. Myös Pfrombeck et al. (2020) nostavat esiin, kuinka samassa tilanteessa olevien kollegoiden tuki voi vähentää kyynisen asenteen muodostumista.

Scott & Zweig (2020) mukaan huono johtaminen voi johtaa työntekijän kyynistymiseen, mikä havaittiin myös haastatteluissa. Huono johtaminen lisäsi kuormitusta sekä epäluottamusta työnantajaa kohtaan ja aiheutti sitä kautta kyynisyyttä työntekijöissä. Epäjohdonmukaisuus päätöksissä voi Brown et al. (2020) mukaan olla myös kyynisyyteen johtava tekijä. Haastatellut asiantuntijat toivat esiin, että työnantajan kykyyn tehdä päätöksiä oli vaikea luottaa, kun päätöksillä ei ollut jatkuvuutta tai läpinäkyvyyttä. Jos oma esihenkilö oli haastava henkilö ja aiheutti negatiivistä ilmapiiriä omalla käytöksellään, esihenkilön kykyä johtaa epäiltiin, kuten Elsaied (2022) osoitti. Elsaied (2022) huomautti myös, että organisaatioiden tulisi tarjota esihenkilöille tukea toimiakseen parempina johtajina. Tukea ei

haastatteluiden perusteella ollut saatavilla ja esihenkilötyö koettiin hyvin kuormittavaksi osittain tästä syystä.

Tutkielman haastateltavat hyötyivät erityisesti kyynisen asenteen suojaavista ominaisuuksista, kuten etäisyyden ottamisesta töihin sekä varautumisesta pettymyksiin. Näin ollen Naseer et al. (2021) huomio kyynisten työntekijöiden haitallisuudesta ja haastavuudesta heidän hyödyntämisestään organisaation resurssina ei aina ole paikkansapitävä. Kuten jo aiemmin on käynyt ilmi, haastateltavien aisantuntijoiden työskentelystandardit, oma psykologinen pääoma sekä kiinnostus työhön yliajoivat kyynisyyden negatiivisia vaikutuksia. Kyynisyys tarjoaa näissä tapauksissa lisää työkaluja muun muassa työssä jaksamiseen sekä haastavien tilanteiden käsittelyyn tämän tutkielman mukaan.

7.4 Käytännön implikaatiot

Työntekijöiden oma kiinnostus alaan, psykologinen pääoma sekä eettiset työskentelystandardit auttavat laadukkaan työn takaamisessa ja pienentävät kyynisen asenteen negatiivisia vaikutuksia. Työnantajaorganisaatiot voisivat kuitenkin vaikuttaa työntekijöidensä kyynisen asenteen hallinnassa. Bang & Reio (2017) muistuttavat, että yritykset kitkeä kyynisyys kokonaan pois organisaatiosta voivat olla haitallisia, joten organisaatioiden tulisi löytää itselleen sopiva kyynisyyden määrä. Seuraavaksi esitellään tutkielmassa esiin tulleet käytännön suositukset.

Organisaatiokyynisyyteen liittyvä kyyninen käyttäytyminen näkyi esimerkiksi pahan puhumisena ja heikensi organisaation suorituskykyä sekä työviihtyvyyttä. Työnantajan tulisi puuttua tällaiseen kyyniseen käyttäytymiseen ja estää se. (esim. Archimi et al. 2018.) Olisi tärkeää taata kaikille turvallinen ja työn tekemistä tukeva työyhteisö. Tyytyväisyys töissä parantaa työntekijöiden hyvinvointia, yhteisöllisyyttä ja suorituskykyä (Miao et al. 2017). Organisaatio voi myös vaikuttaa organisaatiossa ilmenevään kyynisyyteen. Työntekijöiden tukeminen, yhdenvertainen kohtelu ja oikeudenmukaisuus vähentävät kyynistä asennetta. (Archimi et al. 2018). Organisaatiot voisivat pyrkiä vahvistamaan näitä ominaisuuksia.

Työyhteisön ja sosiaalisen vaihdannan tilan ollessa negatiivinen, kyyninen asenne työntekijöissä saattaa aiheuttaa sen, että organisaation hyväksi tehdään enää minimivaatimuksen verran (Archimi et al. 2018). Proaktiivisuudesta olisi kuitenkin hyötyä työnantajalle (Wang et

al. 2020), joten työnantajille olisi kannattavaa kääntää sosiaalisen vaihdannan tila positiiviseksi. Jos organisaatiossa on työntekijöitä, jotka ovat proaktiivisia ja ratkaisukeskeisesti kriittisiä, heitä olisi hyvä kuunnella. Jos työntekijöille tulee tunne, ettei heitä kuunnella tai heillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia, tämä voi vaikuttaa negatiivisesti heidän motivaatioonsa pyrkiä parantamaan asioita jatkossa. Vaikutusmahdollisuuksien puute voi saada työntekijät pohtimaan työpaikan vaihtoa.

SIP-teorian mukaan työpaikan sosiaalinen konteksti auttaa ymmärtämään työyhteisöä ja työntekijöitä tekemään järkeviä päätöksiä työpaikallaan (Jabeen et al. 2022). Organisaatioiden olisikin hyvä kiinnittää huomiota siihen, millaista tietoa he jakavat organisaationsa sisällä. Jos sosiaalinen konteksti on kaoottista, epäselvää tai kokonaisuudessaan negatiivista, se voi vaikeuttaa työyhteisöön sopeutumista ja kannustaa kyynisen asenteen omaksumista työyhteisössä. Lisäksi organisaation diskurssin kuuluisi olla asiallista ja kunnioittavaa. Jos työnantajaansa joutuu häpeämään ja organisaatiosta on esimerkiksi negatiivisia uutisia mediassa, se voi lisätä kyynistä asennetta työpaikalla. (Archimi et al. 2018.) Myös organisaatiokulttuuriin kuuluva epäasiallinen kommentointi, esimerkiksi asiakkaisiin liittyen, voi kääntää työntekijöiden asenteen kyyniseksi kuten haastatteluissa kävi ilmi. Organisaatiot voivat pohtia omaa työnantajamielikuvaansa sekä kulttuuriaan, ovatko ne positiivisia ja mitä asialle tulisi tarvittaessa tehdä.

SIP-teoriassa huomioidaan myös organisaatiossa olevan tiedon laatu. Jos organisaatiolla ei ole tarjota virallista tietoa esimerkiksi palkitsemiskäytänteistä, tämä vaikuttaa luottamussuhteeseen negatiivisesti. (Brown et al. 2017.) Haastatteluissa tuli ilmi, että epäselvä ja epäoikeudenmukainen palkitsemiskäytäntö heikentää motivaatiota ja kasvattaa kyynistä asennetta. Jos joustamisesta ja laadukkaasta työstä ei saa ansaitsemaansa palkkiota tai edes kiitosta työnantajalta, tämä vaikutti halukkuuteen tehdä mitään ylimääräistä työnantajalle. Palkitsemiskäytäntöjen läpinäkyvyyttä kannattaisi siis harkita organisaatioissa.

Johtamisessa tulisi puuttua työntekijän uupumisen ensioireisiin ennen kuin hänen uupumisensa ehtii johtaa kyynistymiseen asti tai se ehtii vaikuttamaan organisaation tehokkuuteen. Jos työkuorma on työntekijöillä kroonisesti liian suuri, tilanteeseen olisi pystyttävä vaikuttamaan ennen kuin työntekijä kokee, että hän joutuu ratkaisemaan tilanteen yksin esimerkiksi vaihtamalla työpaikkaa. Esihenkilöt saattavat olla ristiriitaisessa tilanteessa, jos heille ei esimerkiksi myönnetä enempää henkilöresursseja. He voivat kuitenkin auttaa kuormittunutta työntekijää muun muassa priorisoimaan työtehtäviä ja pitämällä keskusteluyhteyden

avoimena. Lisäksi organisaation tuki auttaa esihenkilöitä toimimaan parempina johtajina ja tätä kautta vähentämään työntekijöiden kyynisyyttä (Elsaied 2022). Organisaatioiden kannattaisi tarjota riittävästi tukea myös esihenkilöille.

Työnantaja voi vaikuttaa myös työntekijän vapaa-aikaan esimerkiksi tarjoamalla liikuntaan ja kulttuuriin liittyviä työsuhde-etuja. Haastattelut osoittivat myös, kuinka tärkeä voimavara tiivis työyhteisö on varsinkin vaikeissa tilanteissa. Työnantaja voi vaikuttaa suhteiden muodostamiseen HR-osaston avulla ja pyrkiä kannustamaan työntekijöitä yhteisiin aktiviteetteihin suhteiden rakentamiseksi (Pfrombeck et al. 2020). Psykologiseen pääomaan kuuluva sitkeys, jolla esimerkiksi kestetään etätyöstä aiheutuvaa yksinäisyyden tunnetta, ei ole yksilön persoonallisuuspiirre vaan ominaisuus, jota voi kehittää (Yu & Liu 2023). Organisaatiot voisivat tutkia tätä tarkemmin ja tarjota työntekijöilleen mahdollisuuksia tämän ominaisuuden kehittämiseen. Psykologinen pääoma estää myös kyynisyyden negatiivisia vaikutuksia (Naseer et al. 2021).

7.5 Rajoitukset ja jatkotutkimus

Tämä tutkielma oli rajattu koskemaan asenteellista kyynisyyttä tietotyöläisten näkökulmasta. Tutkielman tarkoituksena oli ymmärtää paremmin kyynisyyttä ilmiönä, eikä tuloksia voi käyttää yleistämistarkoituksessa. Käytännön implikaatioiden kappaleessa esiteltiin käytännön suosituksia, mutta varsinaisia ohjeita kyynisyyden hallintaan tämä tutkielma ei pysty tarjoamaan. Kyynisyyden tutkimusta voisi jatkaa kvantitatiivisena tutkimuksena ja pyrkiä saavuttamaan tilastollisesti havaittavaa ilmiötä havainnoimisen sijasta.

Tutkielman teoreettinen viitekehys on rakennettu saatavilla olevasta tutkimuksesta riippumatta tutkimuksen kulttuuritaustasta tai toimialasta, sillä tästä tutkielmasta oli rajattu haastateltavien taustatekijät pois. Tutkimusta voisi jatkaa huomioimalla erilaisia piirteitä, kuten kulttuuritaustaa, ikää ja työpaikan toimialaa. Tutkimuksen viitekehyksen voisi rakentaa taustatekijöiden perusteella ja valita teoriataustaan esimerkiksi tutkimukset samalta toimialalta. Mikäli löytyisi organisaatioita, jotka haluaisivat kehittää omaa kulttuuriaan, tutkielman voisi toteuttaa tapaustutkimuksena yksittäiselle organisaatiolle.

Tutkimusnäyte koottiin tutkijan omista verkostoista ja tämä oli perusteltu ratkaisu avoimen ja rehellisen keskustelun varmistamiseksi. Tutkimusnäytteen kokemus esihenkilötyöstä oli

suhteellisen lyhyttä, joten esihenkilökysymyksien osalta tutkimuksessa olisi voitu saada laajempia näkemyksiä henkilöltä, joka on ollut esihenkilötehtävissä pidempään. Tutkielman aihetta olisi voinut rajata tarkemmin ja käsitellä esimerkiksi pelkästään kyynisyyttä johtamisessa, jolloin tutkimusnäytteen olisi voinut koostaa esihenkilöistä ja johtamisen ammattilaisista.

Kyynisyys omana persoonallisuuspiirteenä ja henkilökohtaisena ominaisuutena on myös mahdollista, mutta kyyninen persoonallisuus ei välttämättä tarkoita kyynistä työidentiteettiä (Viljoen & Claassen 2017). Kyynisyyden sijoittumista persoonallisuuteen ja persoonallisuusteorioihin voisi käsitellä tulevissa tutkimuksissa. Big five -teoria on laajasti käytössä ja sen tutkimuksessa on havaittu persoonallisuuspiirteiden vaikutuksia muun muassa tiimityön tehokkuuteen ja prosessien toimivuuteen (Hoch & Dulebohn 2017). Kyynisyyden tutkimuksessa kyynisen asenteen sijoittumista eri Big five -piirteisiin voisi tutkia sekä pohtia, onko jollain piirteellä suurempi riski esimerkiksi kyynisyydestä johtuvaan haitalliseen työkäyttäytymiseen.

Big fiven lisäksi on muitakin persoonallisuuksia käsitteleviä malleja ja teorioita. Esimerkiksi enneagrammi pyrkii tunnistamaan useita persoonallisuuspiirteitä ja sitä kautta havaitsemaan yksilöllisiä eroja. Enneagrammi-teorian mukaan oma itseys jää selviytymisstrategioiksi kehitettyjen persoonallisuuksien varjoon. Teoria auttaa ymmärtämään itse luotuja rajoitteita sekä millaista toimintamallia käytetään selviytyäkseen esimerkiksi työelämässä. Enneagrammin avulla voidaan selvittää persoonallisuuspiirteitä ja miten niiden avulla voidaan kehittää esimerkiksi työntekijöiden tai esihenkilöiden potentiaalia ja auttaa heitä kehittymään. Tämä mahdollistaa omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen sekä antaa sitä kautta työkaluja, miten heikkouksia voi kehittää ja miten vahvuuksia käytetään oikeissa tilanteissa. (Sutton et al. 2013.) Jatkotutkimuksessa voisi paneutua haitalliseksi koettuihin piirteisiin kyynisyyden osalta ja havaita esimerkiksi enneagrammin tai Big fiven kautta, miksi negatiiviset piirteet olisi hyvä tiedostaa.

Kiinnostava jatkotutkimuskohde voisi olla myös kyynisyyden eroavaisuudet julkisen ja yksityisen työnantajan välillä. Archimi et al. (2018,) havaitsivat, että työntekijöiden luottamus kasvoi sellaisia organisaatioita kohtaan, jotka tekivät järkeviä taloudellisia ratkaisuja erityisesti heikon suhdanteen aikana. Olisi kiinnostava selvittää lisää, vaikuttaako julkisen työnantajan rahoitus työntekijöiden kyynisyyteen. Haastatteluissa tuli lisäksi ilmi palkitsemisen epäselvyydet ja osa haastateltavista koki, että hyvästä työstä palkitaan korkeintaan antamalla

lisää töitä. Jos hyvän työn palkkio on vain lisää työtä (performance punishment), tämän vaikutuksesta kyyniseen asenteeseen olisi kiinnostavaa saada lisätietoa.

Tätä tutkielmaa tehdessä kyynisyys oli esillä mediassa useaan otteeseen. Helsingin Sanomat uutisoi opettajien koulukapinasta, jossa opettajat kertoivat olevansa täysin kyynistyneitä (Bäckgren 2024) sekä työpaikan vastarannan kiiskistä, jotka vastustavat uudistuksia olleessaan niin kyynisiä (Väliaho 2024). Lisäksi Helsinki Mission julkaisema työelämän yksinäisyys 2024 -barometri kertoi nuorten kyynisen asenteen lisääntyneen työtä kohtaan (Helsinki Missio 2024, 10). Kyynisyys ilmiönä tuntuu nousevan toistuvasti pinnalle, joten aihe olisi ajankohtainen myös jatkotutkimuksen näkökulmasta.

Lähteet

Agarwal, U., Singh, S. & Cooke, F. (2023) Does Co-worker Incivility Increase Perceived Knowledge Hiding? The Mediating Role of Work Engagement and Turnover Intentions and the Moderating Role of Cynicism. British journal of management 0, 1–18.

Archimi, C., Reynaud, E., Yasin, H. & Bhatti, Z. (2018) How Perceived Corporate Social Responsibility Affects Employee Cynicism: The Mediating Role of Organizational Trust. IDEAS working paper series from RePEc 151, 4, 907–921.

Arslan, M. & Roudaki, J. (2019) Examining the role of employee engagement in the relationship between organisational cynicism and employee performance. International journal of sociology and social policy 39, 1/2, 118–137.

Aryee, S., Walumbwa, F., Mondejar, R. & Chu, C. (2013) Accounting for the Influence of Overall Justice on Job Performance: Integrating Self-Determination and Social Exchange Theories: Overall Justice and Job Performance. Journal of management studies 52, 231–252.

Bang, H. & Reio, T. (2017) Examining the role of cynicism in the relationships between burnout and employee behavior. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones 33, 3, 217–227.

Bordia, P., Restubog, S. Jimmieson, N. & Irmer, B. (2011) Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover. Group & organization management 36, 2, 191–222.

Bowling, N., Eschleman, K. & Wang, Q. (2010) A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. Journal of occupational and organizational psychology 83, 4, 915–934.

Brown, M., Kraimer, M. & Bratton, V. (2020) The influence of employee performance appraisal cynicism on intent to quit and sportsmanship. Personnel review 49, 1, 1–18.

Brown, M., Kulik, C., Cregan, C. & Metz, I. (2017) Understanding the Change–Cynicism Cycle: The Role of HR. Human resource management 56, 1, 5–24.

Butt, S. & Yazdani, N. (2021) Influence of workplace incivility on counterproductive work behavior: Mediating role of emotional exhaustion, organizational cynicism and the moderating role of psychological capital. Pakistan journal of commerce and social sciences 15, 2, 378–404.

Byza, O., Schuh, S., Dörr, S., Spörrle, M. & Maier, G. Are two cynics better than one? Toward understanding effects of leader–follower (in-)congruence in social cynicism. Journal of organizational behavior 38, 8, 1246–1259.

Bäckgren, N. (2024) Harvinainen koulu-kapina alkoi Vantaalla: 40 opettajaa uhkaa lähteä. Helsingin Sanomat [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.5.2024]. Saatavilla https://www.hs.fi/helsinki/art-2000010417826.html.

Cutler, I. (2002) The Cynical Manager. Management learning 31, 3, 295–312.

Elsaied, M. (2022) Exploitative leadership and organizational cynicism: the mediating role of emotional exhaustion. Leadership & organization development journal 43, 1, 25–38.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005) Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki, Kuluttajatutkimuskeskus.

Erkko, A. (2023) Työpaikoilla ratkotaan nyt uudenlaista ongelmaa – Paluu toimistoille aiheuttanut konflikteja. Kauppalehti [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.5.2024]. Saatavilla https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyopaikoilla-ratkotaan-nyt-uudenlaista-ongelmaa-paluu-toimistoille-aiheuttanut-konflikteja/cebd5f93-4a8e-4874-97c3-ac814698d8dc.

Eskola, H. (2021) Työntekijän väsymistä voi seurata kyynisyys ja synkkyys – Työelämässä on nyt vaalittava yhteisöllisyyttä, sanoo aivotutkija Minna Huotilainen. Talouselämä [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.1.2024]. Saatavilla https://www.talouselama.fi/uutiset/tyontekijan-vasymista-voi-seurata-kyynisyys-ja-synkkyys-tyoelamassa-on-nyt-vaalittava-yhteisollisyytta-sanoo-aivotutkija-minna-huotilainen/2da9f99b-2c9f-4938-8ae5-0ed65f32a2fa.

Ferrari, F. (2023) Readiness to Change and Change Recipients' Reactions. An Investigation of the Beneficial Effects of Change Cynicism. Journal of change management, 1–25.

Griep, Y. & Vantilborgh, T. (2018) Let's get cynical about this! Recursive relationships between psychological contract breach and counterproductive work behaviour. Journal of occupational and organizational psychology 91, 2, 421–429.

Halbesleben, J., Neveu, J., Paustian-Underdahl, S. & Westman, M. (2014) Getting to the "COR": Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. Journal of management 40, 5, 1334–1364.

Helsinki Missio. (2024) Work to belong. Työelämän yksinäisyys 2024-barometri [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.5.224]. Saatavilla https://www.helsinkimissio.fi/wp-content/uploads/2024/05/Work-to-Belong-Tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88n-Yksina%CC%88isyys-2024-barometri_HelsinkiMissio.pdf.

Hoch, J. & Dulebohn, J. (2017) Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. Human resource management review 27, 4, 678–693.

Hussain, S. & Shahzad, K. (2022) Unpacking perceived organizational justice-organizational cynicism relationship: Moderating role of psychological capital. Asia Pacific management review 27, 1, 10–17.

Jabeen, Q., Nadeem, M., Raziq, M. & Sajjad, A. (2022) Linking individuals' resources with (perceived) sustainable employability: Perspectives from conservation of resources and social information processing theory. International journal of management reviews: IJMR 24, 2, 233–254.

Jyväskylän Yliopisto. (2016) Teemoittelu [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.1.2024]. Saatavilla https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu.

Kalliola, S. & Heiskanen, T. (2022) Challenges in Work and Employment during the COVID-19 Pandemic. Challenges (Basel) 13, 2, 59.

Kananen, J. (2019) Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kianto, A., Cabrilo, S. & Hussinki, H. (2023) Futurizing Intellectual Capital Theory to Uncover Unexplored Horizons. The Future of Knowledge Management: Reflections from the 10th anniversary of the international association of knowledge management (IAKM) 12, 67–90.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.

Miao, C., Humphrey, R. & Qian, S. (2017) A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. Journal of occupational and organizational psychology 90, 2, 177–202.

Mora Cortez, R. & Johnston, W. (2020) The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. Industrial marketing management 88, 125–135.

Nakash, M. & Bouhnik, D. (2023) The effects of COVID-19 on information management in remote and hybrid work environments. Journal of the American Society for Information Science and Technology 74, 9, 1067–1080.

Naseer, S., Raja, U., Syed, F. & Baig, M. (2021) When and why organizational cynicism leads to CWBs. Personnel review 50, 1, 90–107.

Neumann, E. & Zaki, J. (2023) Toward a social psychology of cynicism. Trends in cognitive sciences 27, 1, 1–3.

Ohana, M., Stinglhamber, F. & Caesens, G. (2023) Coworkers' interpersonal justice and team citizenship behaviors: mediation of social exchange and identity and moderation of extraversion. European business review 35, 6, 924–940.

Pate, J., Martin, G & McGoldrick, J. (2003) The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviour. Employee relations 25, 6, 557–573.

Pfrombeck, J., Doden, W., Grote, G. & Feierabend, A. (2020) A study of organizational cynicism and how it is affected by social exchange relationships at work. Journal of occupational and organizational psychology 93, 3, 578–604.

Pujol-Cols, L., Dabos, G. & Lazzaro-Salazar, M. (2023) Individual differences and emotional labor: the effects of core self-evaluations on depersonalization. Journal of management & organization 29, 3, 425–444.

Puurunen, T. (2022) Etänä tehdyn tietotyön kuormittavuus huolestuttaa tutkijoita, vasta aika näyttää mitä se tekee aivoille. Yle [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.1.2024]. Saatavilla https://yle.fi/a/3-12308592.

Salancik, G. & Pfeffer, J. (1978) A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. Administrative Science Quarterly 23, 2, 224–253.

Salanova, M., Llorens, S., García-Renedo, M., Burriel, R., Bresó E. & Schaufeli, W. (2005) Towards a four-dimensional model of burnout: A multigroup factor-analytic study including depersonalization and cynicims. Educational and psychological measurement 65, 5, 807–819.

Sandell, M. (2022) Etätyö tuli jäädäkseen – asiantuntija: ”Vanhaan maailmaan, missä oltiin aina konttorilla, ei palata”. Yle [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.5.2024]. Saatavilla https://yle.fi/a/74-20001748.

Scott, K. & Zweig, D. (2016) Understanding and mitigating cynicism in the workplace. Journal of managerial psychology 31, 2, 552–569.

Scott, K. & Zweig, D. (2020) The cynical subordinate: exploring organizational cynicism, LMX, and loyalty. Personnel review 49, 8, 1731–1748.

Seppola, R. (2023) Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat ja -menetelmät. Helsinki, Books on Demand.

Sguera, F., Patient, D., Diehl, M. & Bobocel, R. (2022) Thank you for the bad news: Reducing cynicism in highly identified employees during adverse organizational change. Journal of occupational and organizational psychology 95, 1, 90–130.

Shaukat, R. & Khurshid, A. (2022) Woes of silence: the role of burnout as a mediator between silence and employee outcomes. Personnel review 51, 5, 1570–1586.

Sheel, R. & Vohra, N. (2016) Relationship between perceptions of corporate social responsibility and organizational cynicism: the role of employee volunteering. The International Journal of human resource management 27, 13, 1373–1392.

Simha, A., Elloy, D. & Huang, H. (2014) The moderared relationship between job burnout and organizatinoal cynicism. Management decision 52, 3, 482–504.

Stavrova, O., Ehlebracht, D. & Dongning, R. (2023) Cynical people desire power but rarely acquire it: Exploring the role of cynicism in leadership attainment. The British journal of psychology, 1–27.

Stratman, J. & Youssef-Morgan, C. Can positivity promote safety? Psychological capital development combats cynicism and unsafe behavior. Safety science 116, 13–25.

Sutton, A., Allinson, C. & Williams, H. (2013) Personality type and work-related outcomes: An exploratory application of the Enneagram model. European management journal 31, 234–249.

Szymczak, P., Sawicki, A. & Jaworski, M. (2022) How narcissists see the social world? Trust, cynicism, and trifurcated model of narcissism. Current psychology (New Brunswick, N.J.) 41, 10, 7105–7113.

Tienari, M. (2024) Joka viides suomalainen kokee yksinäisyyttä työelämässä. Helsingin Sanomat [verkkodokumentti]. [Viitattu 31.5.2024]. Saatavilla https://www.hs.fi/suomi/art-2000010446841.html.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uud. p. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ugwu, F., Nwali, A., Ugwu, L., Okafor, C., Ozurumba, K. & Onyishi, I. (2023) Mediating roles of employee cynicism and workplace ostracism on the relationship between perceived organizational politics and counterproductive work behavior. Career development international 28, 3, 314–332.

Viljoen, M. & Claassen, N. (2017) Cynicism as subscale of burnout. Work (Reading, Mass.) 56, 4,.499–503.

Vyas, L. (2022) “New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets. Policy & society 41, 1, 155–167.

Väliaho, T. (2024) Työpaikalla tarvitaan vastarannan kiiskiä. Helsingin Sanomat [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.5.2024]. Saatavilla https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000010229677.html.

Wang, L., Jiang, W., Zhang, H. & Lin, H. (2020) Leader information seeking, team performance and team innovation: Examining the roles of team reflexivity and cooperative outcome interdependence. Information processing & management 57, 6, 102343, 1–10.

Wang, L. & Wu, Y. (2024) The chain mediation effect of responsible leadership on team green creativity: Applying social information processing theory. Journal of cleaner production 437, 140486, 1–10.

Wei, X., Wang, R. & Macdonald, E. (2015) Exploring the relations between student cynicsm and student burnout. Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing 117, 1, 103–115.

Wiens, K. (2023) Has Cynicism Infected Your Organization? Harward Business Review [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.3.2024]. Saatavilla https://hbr.org/2023/05/has-cynicism-infected-your-organization.

Wilkerson, J., Evans, W. & Davis, W. (2008) A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. Journal of applied social psychology 38, 9, 2273–2292.

Yu, X. & Liu, Y. (2023) How do remote workers perform during COVID-19 lockdowns? Examining professional isolation, cynicism and psychological hardiness. Information technology & people (West Linn, Or.) 36, 5, 1894–1914.

Liite 1. Haastattelun ennakkomateriaali ja haastattelukysymykset

LUT-yliopisto
Elina Karvonen

14.4.2024

Haastattelututkimus

Teen pro gradu-tutkielmaa LUT-yliopistossa aiheesta kyynisyys tietotyöläisen työelämässä. Tietotyöllä tarkoitetaan asiantuntijatyötä. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, miten työpaikalla vaikuttavat tekijät kuten työyhteisö, kuormitus ja johtaminen vaikuttavat asenteeseen töissä sekä miten mahdollinen kyynisyys ilmenee työpaikalla. Haastattelussa esitetään teemakohtaisia kysymyksiä ja voit pohtia niitä oman asenteesi kautta. Haastattelukysymykset ovat seuraavalla sivulla. Voit halutessasi tutustua niihin etukäteen ja kysyä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Ohessa vielä lyhyt johdattelu aiheeseen

- Kyynisyyttä pidetään yleisesti negatiivisena asenteena ja kyynisyydessä epäillään ihmisten rehellisyyttä
- Kyynisyyttä työelämässä aiheuttavat esimerkiksi luottamuksen rikkoutuminen, uupuminen, huono johtaminen, negatiivinen työyhteisö, muutos sekä aiemmat kokemukset työelämästä
- Kyyninen asenne työpaikalla voi ilmetä muun muassa kriittisyytenä, negatiivisen ilmapiirin levittämisenä, ohjeiden noudattamatta jättämisenä sekä suorittamalla työtehtävät minimitasolla
    - Kyyninen asenne mahdollistaa kuitenkin etäisyyden pitämisessä töihin, jolloin esimerkiksi työ on paremmin yhteensovitettavissa vapaa-ajan kanssa. Kyyninen asenne voi auttaa esimerkiksi uupumista vastaan
- Työyhteisö vaikuttaa työntekijän työskentelyasenteeseen
    - Työpaikalla näkyvä käytös voi heijastella työnantajan suhtautumista työntekijöihinsä
        - Epäoikeudenmukainen kohtelu saa työntekijät puolustuskannalle ja epäilemään työnantajaansa
    - Työyhteisön negatiivinen ilmapiiri voi tarttua työntekijöihin
        - Negatiivisella työyhteisöllä tarkoitetaan työpaikkaa, jossa on huono ilmapiiri, työpaikalla kohdellaan kollegoita huonosti ja levitetään huhuja

Haastatteluaineistoa ei säilytetä tutkielman julkaisemisen jälkeen. Henkilö- tai muita tunnistetietoja ei julkaista tutkielmassa ja haastatteluaineisto käsitellään anonyymisti. Tutkimuksen ajaksi muodostuu henkilötietorekisteri ja tietosuojailmoitus on omana liitteenään. Haastatteluun osallistumalla hyväksyt henkilötietojesi käytön tietosuojailmoituksen mukaisesti.

Kiitos osallistumisestasi haastatteluun!

14.4.2024

Haastattelukysymykset

- Yleistä
  1. Työkokemusvuodet tietotyöstä
  2. Työkokemusvuodet esihenkilötyöstä
  3. Työskentelyvuodet nykyisessä tehtävässä
  4. Työskentelyvuodet nykyisellä työnantajalla
  5. Mitä kyynisyys työelämässä tarkoittaa sinulle?
  6. Näkyykö sinussa kyynisyyttä töissä? Miten?

- Työyhteisö, työilmapiiri ja asenne töissä
  7. Oletko työskennellyt työpaikassa / tiimissä, jossa on negatiivinen ilmapiiri? Miten negatiivinen ilmapiiri ilmeni?
  8. Miten reagoit: Lähditkö / jäitkö tällaiseen työyhteisöön? Miksi?
  9. Vaikuttiko ilmapiiri käyttäytymiseesi töissä? Miten? Miksi / Miksi ei?
  10. Ovatko aiemmat työelämäkokemuksesi muovanneet asennettasi ja vaikutukset ovat havaittavissa nykyisessä tehtävässä? Miten?

- Työssäjaksaminen
  11. Oletko kokenut liiallista kuormitusta töissä? Miten tilanne ratkesi: ratkaisitko itse vai saitko tukea työssäjaksamiseen työnantajalta?
  12. Ovatko työtehtäväsi kuormittavia vai aiheuttaako työyhteisö uupumista? Miten?
  13. Muuttiko liiallinen kuormitus suhtautumistasi työnantajaasi?
  14. Miten huolehdit omasta jaksamisestasi töissä?
  15. Koetko että työ tai työnantaja vaikuttaa jaksamiseesi / vapaa-aikaasi / ihmissuhteisiisi /…?

- Esihenkilötyö
  16. Voiko esihenkilö muuttaa työskentelyasennettasi? Miten?
      /Voitko esihenkilönä vaikuttaa alaistesi työskentelyasenteeseen? Miten?
  17. Onko esim. tiimin sisällä erilaista kohtelua? Miten tämä ilmenee?
  18. Oletko huolissasi esihenkilösi suoriutumisesta? Miksi?
      /Miten alaisten ja ylemmän johdon odotukset näkyvät asenteessasi ja jaksamisessasi esihenkilötehtävissä?

- Muutos
  19. Miten suhtaudut muutokseen töissä?
  20. Miten muutosta johdetaan työpaikallasi?
  21. Oletko kokenut onnistuneita muutosprojekteja (esim. järjestelmämuutos)? Ovatko aiemmat muutosprojektit vaikuttaneet suhtautumiseesi muutokseen?

- Muuta / Vapaat kommentit